

**PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA
DE GESTIÓN PARA HOTELES BOUTIQUE
UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE
CARTAGENA, AFILIADOS A COTELCO**



Boutique Hotel Casa Quero

**PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA
HOTELES BOUTIQUE UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE
CARTAGENA, AFILIADOS A COTELCO**

**ADRIAN DAVID TORRES RUÍZ
SANDRA MILENA FIGUEROA GARCÍA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
2010**

**PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA
HOTELES BOUTIQUE UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE
CARTAGENA, AFILIADOS A COTELCO**

**ADRIAN DAVID TORRES RUÍZ
SANDRA MILENA FIGUEROA GARCÍA**

Monografía presentada como requisito de grado para optar al título de
Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales

VICTOR ESPINOSA FLÓREZ
Asesor

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
2010**

Cartagena de Indias D.T. y C. 20 de abril 2010

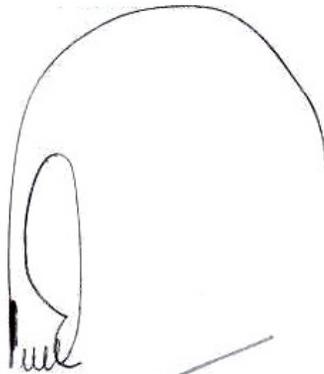
Señor

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
La Ciudad

Cordial saludo.

Me permito someter a su consideración el informe final de la monografía titulada: **"PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA HOTELES BOUTIQUE UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE CARTAGENA, AFILIADOS A COTELCO"**, realizada por los estudiantes **ADRIAN DAVID TORRES RUÍZ Y SANDRA MILENA FIGUROA GARCÍA**, en la cual me desempeñé cumpliendo la función de Asesor.

Atentamente.



VICTOR ESPINOSA FLÓREZ

Asesor

Cartagena de Indias D.T. y C. 20 de abril 2010

Señor

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
La Ciudad

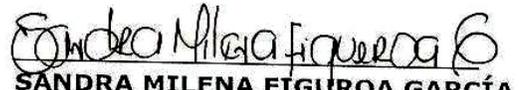
Cordial saludo.

Nos permitimos dirigirnos a ustedes con el propósito de hacerle entrega del Informe Final de la monografía titulada: **"PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA HOTELES BOUTIQUE UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE CARTAGENA, AFILIADOS A COTELCO"**, para su correspondiente revisión y aprobación.

Atentamente.



ADRIAN DAVID TORRES RUIZ
COD. 0316048
C.C. # 73.214.116 de Cartagena



SANDRA MILENA FIGUEROA GARCÍA
Código: 0316059
CC. #1.047.377.288

Cartagena de Indias D. T. Y C., 25 de mayo de 2010

Yo **ADRIAN DAVID TORRES RUIZ Y SANDRA MILENA FIGUEROA GARCIA**, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la ley 23 1982 sobre derechos de autor, del trabajo final denominado **PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA HOTELES BOUTIQUE UBICADO EN EL CENTRO HISTÓRICO DE CARTAGENA AFILIADOS A COTELCO**. Producto de nuestra actividad académica para optar el título de profesional en finanzas y negocios internacional de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica si ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo artículo 30 de la ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al sistema de bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Adrian Torres Ruiz

ADRIAN DAVID TORRES RUIZ
COD. 0316048
C.C. # 73.214.116 de Cartagena

Sandra Milena Figueroa G

SANDRA MILENA FIGUEROA GARCÍA
Código: 0316059
CC. #1.047.377.288

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO
Ante la Notaría Cuarta del Circulo de Cartagena
Compareció: <u>ADRIAN DAVID</u> <u>TORRES RUIZ</u>
Quien se identificó con: <u>73'214'116</u> <u>C/GENA</u>
Y declaro que reconozco como propia la firma que aparece en este documento y que el contenido del mismo es verdadero.
Cartagena <u>25 MAY 2010</u>
<i>Adrian Torres Ruiz</i> El Compareciente



ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos de sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará por que no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”.

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. Y C., 20 de abril 2010

Este trabajo fruto de mi esfuerzo y consagración lo dedico:

A Dios por que en su infinita bondad me dio todas las capacidades para culminar este reto.

A mi Princesa porque es la razón de mi existencia.

A mis padres por su confianza, y por enseñarme, que con esfuerzo, empeño y dedicación se alcanza a llegar a la meta.

A mi hermana, primos y tíos, que me acompañaron y estuvieron siempre ahí para apoyarme.

Sandra Milena Figueroa García

Dedico este trabajo de grado

A Dios por regalarme la vida, la inteligencia, la perseverancia y la paciencia por haber escogido y culminado mi carrera.

A mi madre Nerys Isabel Ruiz Gallego por enseñarme, que con esfuerzo, empeño y dedicación se alcanza a llegar a la meta.

A Hotel Puertas de Cartagena. Por haberme brindado la oportunidad de crecer como persona y como profesional, fue allí donde empecé a construir el primer peldaño de la escalera a la experiencia y donde he puesto en práctica lo todo lo aprendido a lo largo de mi carrera.

A mi familia, amigos y compañeros de trabajo que me acompañaron y estuvieron siempre ahí para apoyarme.

Adrian David Torres Ruiz

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A ti divino Dios, porque nada se realiza ni se da sin tu voluntad.

A nuestros **Padres** por habernos dado la vida, por su apoyo, su sacrificio y su amor incondicional.

Al Director del Programa Dr. **Víctor Espinosa Flórez**, quien con su acertada orientación y disposición hizo posible la realización de esta investigación.

A la **Universidad Tecnológica de Bolívar** por darnos la oportunidad de formarnos para ser profesionales exitosos.

A todos los **Docentes** que durante la realización de la carrera fueron nuestros guías en cada una de las asignaturas vistas.

A la familia **Hotel Puertas de Cartagena y Hotel Arzobispado**, por su apoyo incondicional y colaboración hasta el final del proyecto. A **Neris Ruiz Gallego, Yessica Puello Ruiz, Diego Manrique, Sandra Madariaga**, por su orientación, consejos, enseñanzas, colaboración y oportunidades brindadas en este largo proceso que nos llevamos orgullosos para poner en práctica en nuestro quehacer profesional.

A los **Hoteles Boutique** por su apoyo incondicional y cooperación para la realización de este estudio

A **Rafael Cuesta** por su orientación en todo el proceso investigativo, por colaborarnos en la guía temática del Manual y por su apoyo incondicional sin el cual no hubiera sido posible llegar a la meta propuesta.

A la Licenciada **Adalgiza Céspedes de Leyva**, por su asesoría metodológica, sus valiosos y acertados aportes, pero sobre todo su paciencia y su tiempo; sin su acompañamiento no hubiera sido posible alcanzar este logro.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, a ellos hacemos extensivo nuestros más sinceros agradecimientos.

CONTENIDO

	Págs.
INTRODUCCIÓN	
0 PROPUESTA GENERAL DEL PROYECTO	24
0.1 TITULO	24
0.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	24
0.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
0.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	26
0.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	26
0.5.1 Delimitación temática	26
0.5.2 Delimitación geográfica	26
0.5.3 Delimitación cronológica	26
0.6 LINEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO	26
0.7 OBJETIVOS	27
0.7.1 Objetivos general	27
0.7.2 Objetivos específicos	27
0.8 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	28
0.9 LOGROS ESPERADOS	28
0.10 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	29
0.11 DISEÑO METODOLOGICO	31
1 MARCO REFERENCIAL	34
1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA	34
1.2 MARCO TEORICO	35
1.2.1 Marketing Relacional	37
1.2.2 La estrategia de marketing relacional para obtener una ventaja competitiva sostenible	38
1.2.3 Importancia de implementar el Marketing Relacional	39
1.2.4 Marketing relacional en hoteles	39
1.2.5 ¿Porqué Marketing?	41
1.3 MARCO CONCEPTUAL	43
2 EL TURISMO COMO SECTOR ECONÓMICO INTERNACIONAL, NACIONAL Y LOCAL	46
2.1 EL TURISMO A NIVEL MUNDIAL	46
2.1.1 Países con mayor número de visitantes y ubicación mundial	48
2.1.2 Participación del sector turismo dentro del PIB de los países latinoamericanos	53
2.2 EL TURISMO EN COLOMBIA	55
2.2.1 Evolución del turismo en Colombia	55
2.2.2 Tendencia de la Participación del Sector turístico en el PIB de Colombia	57
2.2.3 Nacionalidad de los visitantes y ciudades colombianas más concurridas	58
2.2.4 El turismo en la Región Caribe Colombiana	59
2.2.5 El Turismo en Cartagena de Indias	61
3 CONDICIONES ACTUALES Y POTENCIALES DE LOS HOTELES BOUTIQUES EN CARTAGENA	69
3.1 LA ACTIVIDAD HOTELERA EN COLOMBIA Y CARTAGENA	69

3.2	HOTELES BOUTIQUES EN CARTAGENA	70
4	ANÁLISIS OPERATIVO DE LOS HOTELES BOUTIQUES DE CARTAGENA	74
4.1	MATRIZ DOFA DE LOS HOTELES BOUTIQUES DE CARTAGENA.	74
4.2	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	81
4.2.1	Infraestructura física	81
4.2.2	Administración y Gestión	82
4.2.3	Marketing y Ventas	82
4.2.4	Tecnología utilizada por los Hoteles Boutiques de Cartagena	83
4.2.5	Gestión del Talento Humano en los Hoteles Boutiques de Cartagena	83
4.3	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	85
4.4	ANÁLISIS DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS	95
4.5	ANALISIS FINANCIERO	97
4.5.1	Estados financieros proyectados	99
4.5.2	Estado de pérdidas y ganancias proyectadas.	100
4.5.3	Flujo de caja proyectado	101
4.5.4	Análisis patrimonial y financiero.	101
4.5.5	Análisis de rentabilidad y riesgo.	101
4.5.6	Valor neto presente.	101
4.5.7	Tasa interna de retorno.	103
4.6	ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS	104
4.6.1	Valor Presente Neto (VPN).	104
4.6.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	104
4.6.3	Coefficiente de liquidez	104
4.6.4	Endeudamiento	104
4.6.5	ROA	105
4.6.6	ROE	105
5	ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVA DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	106
5.1	SATISFACCIÓN DE SERVICIO	106
5.1.1	Origen del turista de Hoteles Boutiques de Cartagena	106
5.1.2	Razón de estancia de turistas en Hoteles Boutiques de Cartagena	107
5.2	FORMA DE GESTIÓN PARA HACER LAS RESERVA EN LOS HBC	108
5.3	PERSPECTIVAS DE LOS TURISTAS	109
6.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LOS HOTELES BOUTIQUE	111
6.1	ANÁLISIS PREVIO	112
6.1.1	Análisis general.	112
6.1.2	Análisis del turista de los Hoteles Boutiques	113
6.2	BASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN	114
6.3	PLAN DE MERCADEO PARA HOTELES BOUTIQUES DE CARTAGENA	115
6.4	PLAN DE MARKETING	116
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
7.1	CONCLUSIONES	124
7.2	RECOMENDACIONES	127
	BIBLIOGRAFIA	129
	ANEXOS	133

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Participación del sector turismo en la economía mundial	46
Gráfico 2. Número de Turistas internacionales	47
Gráfico 3. Distribución de aumento de visitantes internacionales	47
Gráfico 4. Participación de arribo de turistas por país: Latinoamérica	53
Gráfico 5. Participación de arribo de turistas por país: Sudamérica	53
Gráfico 6. Participación del turismo en el PBI (%)	54
Gráfico 7. Tasa de crecimiento llegada de extranjeros	57
Gráfico 8. Evolución de la participación del sector Turismo en el PIB total de Colombia. 2002 - 2007. Porcentaje (%)	58
Gráfico 9. Lugares Turísticos más Visitados por Nacionales. Costa Caribe 2006	59
Gráfico 10. Lugares Turísticos más Visitados. Cuenca del Caribe 2007	60
Gráfico 11. Porcentaje de Ocupación Hotelera. Cartagena	64
Gráfico 12. Ocupación Mensual Hotelera Agremiada. Cartagena	64
Gráfico 13. Participación Promedio de Visitantes a Cartagena Según Origen	66
Gráfico 14. Número de Visitantes Nacionales y Extranjeros	66
Gráfico 15. Ocupación hotelera por número de estrellas. Colombia y Cartagena 2007. Porcentaje.	69
Gráfico 16. Tarifa promedio hotelera en Colombia. 2007. Miles de pesos	70
Gráfico 17. Ubicación en el Centro amurallado de Hoteles Boutiques. Cartagena	71
Gráfico 18. Participación de Hoteles Boutiques en el Sector hotelero de Cartagena.	72
Gráfico 19. Paquetes de Productos Ofrecidos por las Agencias de Viajes.	73
Gráfico 20. Participación de hoteles por número de habitaciones.	82
Gráfico 21. Medios de publicidad más utilizados por los Hoteles Boutiques de Cartagena.	83
Gráfico 22. Tecnología Utilizada por los Hoteles Boutiques de Cartagena.	83
Gráfico 23. Empleos permanentes y temporales generados por los Hoteles Boutiques	84
Gráfico 24 ¿Para usted cuál es la ciudad de Colombia por excelencia que más le gusta para realizar sus negocios?	85
Gráfico 25. ¿Si le ofrecieran una ciudad para hacer negocios con un ambiente diferente y místico, a cuál de las siguientes le daría prioridad	86
Gráfico 26 ¿Cuáles son los cinco atributos que más valora cuando va a un sitio a hacer negocios?	87

Gráfico 27 ¿Qué tarifa está dispuesto a pagar por noche en un hotel que le brinde toda la comodidad y el lujo con el que usted sueña y necesita?	88
Gráfico 28. ¿Es importante para usted que la ciudad hacia la cual se dirige a hacer negocios tenga facilidades en cuanto a movilidad y transporte?	89
Gráfico 29 ¿Cuál es el principal motivo por el que usted viaja a Colombia en especial a Cartagena?	90
Gráfico 30. ¿Para usted cuál es la ciudad de negocios por excelencia en Colombia a la cual se dirige?	91
Gráfico 31. ¿Si le ofrecieran una ciudad para hacer negocios con un ambiente diferente y místico, a cuál de las siguientes le daría prioridad?	92
Gráfico 32. ¿Cuáles son los cinco atributos que más valora cuando va a un sitio a hacer negocios?	93
Gráfico 33. ¿Qué otras actividades le interesaría realizar cuando viene de negocios a Colombia?	94
Gráfico 34. ¿Es importante para usted que la ciudad hacia la cual se dirige a hacer negocios tenga facilidades en cuanto a movilidad y transporte?	95
Gráfico 35. Satisfacción de los servicios en los Hoteles Boutique Cartagena.	106
Gráfico 36. Origen de los turistas en los HBC.	107
Gráfico 37. Tipo de instancia de turistas en los HBC	107
Gráfico 38. Razones de Instancias HBC	108
Gráfico 39. Formas de gestión de reservas de los turistas HBC	108
Gráfico 40. Cuál es la situación actual del sector	112
Gráfico 41. Cuáles son las bases de la competencia en el sector.	113

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Visitantes en el 2006. Europa	48
Tabla 2. Visitantes en el 2006. Asia y Pacifico.	50
Tabla 3. Visitantes en el 2006. África.	51
Tabla 4. Visitantes en el 2006. América	51
Tabla 5. Visitantes en el 2006. América del sur	52
Tabla 6. Destino de Turistas por ciudad del País. 2007.	58
Tabla 7. Indicadores de competitividad factorial Turística. Región Caribe colombiana	59
Tabla 8. Indicadores de competitividad factorial. Cuenca del Caribe. 2007.	61
Tabla 9. Estructura de Sector turístico de Cartagena. 2007	63
Tabla 10. Participación de visitantes según origen 2000 - 2007	67
Tabla 11. Perfil del Turista de Cartagena	67
Tabla 12. Características del Viaje	67
Tabla 13. Características de los visitantes, de acuerdo con el destino turístico que visitan en Cartagena.	68
Tabla 14. Número de Hoteles en general y hoteles Boutiques. Cartagena. 2000 – 2007.	71
Tabla 15. Diagnóstico Externo - POAM	79
Tabla 16. Mercado potencial	95
Tabla 17. Motivo de viaje.	97
Tabla 18. Tamaño del mercado potencial	97
Tabla 19. Participación de mercado proyectada	97
Tabla 20. Definición de tarifas	98
Tabla 21. Calificación de elementos internos y externos en los hoteles Boutiques de Cartagena según clientes internos y externos	110
Tabla 22. Cómo afecta la situación política y económica al sector	112
Tabla 22. Cuántos son los turistas en cada segmento de edad	114

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Población y muestra

32

LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama 1. Esquema de los factores del contexto actual y futuro del Marketing	36
Diagrama 2. Esquema de un modelo de marketing relacional	43

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Recursos Administrativos	134
Anexo B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	135
Anexo D. Cronograma de actividades	136

RESUMEN

La investigación apuntará al diseño estratégico de un Plan de Marketing para los Hoteles Boutique Cartagena que le permita tener un pronóstico lo más acertado posible del futuro y rentabilidad de la empresa, identificando los riesgos en su fase inicial para prevenirlos con buenas alternativas de solución, logrando de esta manera convertir el plan en una herramienta clave y fundamental que guíe a sus empresarios de manera eficiente al crecimiento y éxito de la misma.

Su objetivo apuntó a formular un Plan de Marketing Estratégico como herramienta de gestión para los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, a través de un análisis situacional interno y externo, para la creación y ejecución de sus propios planes de mejoramiento de los servicios e imágenes corporativas.

Método: La metodología utilizada es de carácter descriptiva-analítica, ya que el objeto del estudio está orientado a la caracterización del sector turístico y hotelero de Cartagena, dándole prioridad a las condiciones actuales y potenciales de los hoteles boutique. El diseño investigativo utilizado fue el exploratorio descriptivo. El método de muestreo utilizado fue el no probalístico a juicio para poblaciones finitas. La población objeto de estudio está compuesta por los Hoteles Boutiques del Centro Histórico de Cartagena de los cuales se tomó el 80% de la muestra que corresponde a 17 establecimientos. Se tomaron dos tipos de universo: un universo documental y un universo de campo. De las técnicas de recolección de la información se utilizó la entrevista, aplicada a los administradores y representantes de los 17 hoteles Boutique, la cual se complementó con la observación de campo e información de clientes. Como fuentes secundarias se utilizaron instructivos, documentos, manuales, libros y textos especializados que facilitaron sus administradores y/o representantes. Además de la información consultada en la WEB con datos referente al tema. Para procesar la información se utilizó el método estadístico, y el análisis deductivo; partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares.

Después de realizada esta investigación se puede comprobar que los hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena, manejan ciertas estrategias para dirigir y gestionar eficazmente, los recursos internos de cada hotel, pero carecen de un plan de marketing definido, de los hoteles que conformaron la muestra que si tiene su propio plan de marketing por escrito son el hotel monterrey, hotel charleston y el hotel Santa Clara.

Los hoteles boutique son la respuesta a una oferta de servicio de hospedaje cinco estrellas en la ciudad de Cartagena, ya que ésta cuenta con infraestructura hotelera necesaria para satisfacer las exigencias de empresarios de alta categoría. De acuerdo con los resultados de los indicadores financieros que evalúan la rentabilidad económica del proyecto, se ratifica la viabilidad de este al tener un alto Valor Presente Neto y una muy buena Tasa de Retorno.

El proyecto de Hoteles boutique presenta una buena proyección internacional, ya que los mismos huéspedes extranjeros generar un marketing viral que permitirá aumentar el número de empresarios provenientes del exterior que visiten estos hoteles.

Palabras Claves: Centro histórico de Cartagena, Cotelco, herramienta de gestión, hoteles boutique, marketing estratégico, plan de marketing estratégico.

ABSTRACT

The research aimed to design a Strategic Marketing Plan for Cartagena Boutique Hotels in place to take the most accurate forecast possible future profitability, identifying risks at an early stage to prevent them with good alternative solutions, making thus making the plan at a key and fundamental tool to guide their business efficiently the growth and success of it.

Its aim is to formulate a Strategic Marketing Plan as a management tool for Boutique Hotels historic center of Cartagena de India Cotelco members through a situational analysis of internal and external, for creating and implementing their own improvement plans services and corporate images.

Method: The methodology used is descriptive-analytical in nature, as the object of study is aimed at the characterization of the tourism and hospitality sector in Cartagena, giving priority to current conditions and potential of boutique hotels. The research design used was exploratory and descriptive. The sampling method used was not on trial probalístico finite population. The study population consists of boutique hotels of the Historic Center of Cartagena, which took 80% of the sample, which corresponds to 17 farms. It took two types of universe: a universe and a universe of documentary field. Techniques of data collection used the interview, as applied to administrators and representatives of the 17 hotels Boutique, which was supplemented with field observation and customer information. Secondary sources were used as instructive, documents, manuals, books and specialized texts that facilitated its directors and/or representatives. In addition to information access on the web with data on the topic. To process the information we have used the statistical method and deductive analysis, based on generally accepted as valid, to particular applications.

After completion of this research I can see that Boutique hotels historical center of Cartagena, handle certain strategies to effectively lead and manage the internal resources of each hotel, but lack a defined marketing plan, hotels that made the sample if you have your own marketing plan are written monterrey hotel, hotel Charleston and Santa Clara hotel. The boutique hotels are the answer to a service offering five star accommodation in the city of Cartagena, as this hotel has the infrastructure necessary to meet the demands of high-class entrepreneurs. According to the results of financial indicators that evaluate the economic viability of the project, confirms the viability of having a high net present value and a very good rate of return.

Boutique Hotels The project has a good international projection, since they generate foreign guests viral marketing that will increase the number of entrepreneurs from abroad who wear these hotels.

Keywords: Historical Center of Cartagena, Cotelco, management tool, boutique hotels, strategic marketing, strategic marketing plan.

INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios que ocurren en el entorno, cada vez más frecuentes, obligan a las empresas a una permanente estabilidad y adaptabilidad, lo que supone, así mismo, cambios en los bienes y servicios, en los procedimientos administrativos, en los servicios al cliente, en las tecnologías de producción y en la capacidad y preparación de los directivos y empleados en general, para lo cual las empresas deben ser capaces de aplicar un enfoque de marketing que permita estimular y fortalecer los procesos de gestión en las organizaciones.

En ese sentido, las organizaciones colombianas, en específico las hoteleras, no están ajenas a esta realidad, y por tanto, tendrán que acudir a nuevos enfoques estratégicos para administrar sus procesos de modo que den respuestas a los cambios que se imponen en el entorno y asumir los retos que se presentan para lograr altos niveles de competitividad y una continua adaptación y renovación en el contexto en que ellas se desenvuelven.

Se requiere entonces pensar y actuar de forma innovadora para poder desarrollar actividades creadoras de valor, generando actividades que le permitan ser competitivas a nivel mundial y pasar a un trabajo enriquecedor en las empresas potenciando aquellos valores específicos que la diferencian.

Es en este ámbito que el marketing desempeña un importante papel, siempre que se establezca una estrecha relación con la estrategia corporativa y que sea adecuadamente gestionado, lo que también se constituye en una de las premisas para el mejor desempeño empresarial en las condiciones actuales del mercado y la preponderación de la gestión del conocimiento.

En ese orden de ideas, se presenta en este trabajo la problemática de Cartagena, que es uno de los grandes sitios turísticos de Colombia, de América Latina y del mundo, dada su posición privilegiada, pues sus costas están ubicadas sobre el mar Caribe, igualmente el hecho de ser Patrimonio histórico de la humanidad, la hace interesante visitarla y conocerla, ya que sus monumentos representan la cultura de un pueblo africano que dio su vida construyendo cada uno de los sitios como las murallas, las bóvedas, el castillo San Felipe de Barajas, el fuerte de Bocachica entre otros, así mismo el sol, la brisa, el mar y sus apetecidas playas durante todo el año la convierten en un atractivo turístico y el sitio ideal para que empresarios con visión de éste

negocio inviertan en Hoteles ubicados en el centro histórico de la ciudad para albergar a los turistas que a ella llegan.

Pero desde hace algún tiempo, debido a problemas de índole <<seguridad>> que han afectado el posicionamiento de Cartagena como destino turístico, al igual que las <<debilidades>> que presentan las empresas hoteleras del centro histórico de Cartagena, fue importante y necesario analizar su contexto y los aspectos de infraestructura física, de gestión humana, de recursos y gestión financiera e innovación tecnológica, que le permitan a estos hoteles ser más competitivos y ofrecer más servicios y/o productos específicos en el sector.

Asimismo, pensando en hacer un aporte para dar solución a esta problemática, surgió en los investigadores la necesidad de presentar un procedimiento de gestión que pudiera orientar a estas empresas a elaborar sus propios planes de acción con nuevas estrategias que los lleven a ser más competitivos y a posicionarse como destino turístico, no solo en la ciudad y en el país, sino también a nivel internacional, pero para alcanzar este logro es primordial que tengan sus propios paquetes turísticos que planeen y diseñen su propio Plan de Marketing, esencial para el éxito de todas las empresas hoteleras, puesto que las conduce al uso eficiente de sus recursos, al logro de productos valorados por los clientes y a la generación de beneficios.

De igual forma, contar con este procedimiento de gestión llevará a los Hoteles Boutique a determinar los pasos a seguir, los cuales les va permitir identificar las debilidades en su funcionamiento, las metodologías y tiempos para alcanzar sus objetivos, hecho que constituye la razón de ser de esta investigación.

Además con la elaboración del marketing para estas empresas, permitirá definir estrategias que orienten al entorno actual de la labor de Mercadeo, las cuales servirán de guía para orientar metas y un trabajo conjunto para fortalecer el sector.

Es por ello que esta investigación propone un Procedimiento para la elaboración del plan de marketing estratégico para los hoteles Boutique. El mismo se concibe sustentado en los preceptos teóricos de reconocidos autores del marketing que han abordado sobre el tema y puede ser aplicado a todos los hoteles encontrados dentro de este segmento del mercado en la ciudad de Cartagena.

0. MARCO GENERAL DEL PROYECTO

0.1 TITULO

PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA HOTELES BOUTIQUE UBICADOS EN EL CENTRO HISTORICO DE CARTAGENA, AFILIADOS A COTELCO

0.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Cartagena de Indias se constituye en una de las principales ciudades de Colombia, **llena de historia, romance, diversión, y gente amable**. Diariamente es visitada por líderes mundiales como Bill Clinton, artistas como Shakira, Julio Iglesias, deportistas famosos como Juan Pablo Montoya, los hermanos Jolbert y Orlando Cabrera, Edgar Rentería, la Chechi Baena, personajes muy importantes como Gabriel García Márquez, todos ellos hacen de Cartagena su residencia o destino preferido para invertir, descansar y disfrutar en familia. Hecho que es trascendental para esta ciudad porque les abre las puertas a más turistas que se interesan en conocer la ciudad o país de origen de estas personalidades.

En ese orden de ideas y pensando en el destino socioeconómico y turístico de esta ciudad, existe actualmente una preocupación originada por ciertos hechos de inseguridad que se están repitiendo continuamente tanto con turistas nacionales como internacionales, pues Cartagena ha sido siempre una ciudad muy segura, tranquila, la gente camina por sus estrechas calles, disfrutando de su encanto y su arquitectura celosamente conservada desde épocas de la colonia. Este panorama es el que se muestra a nacionales y extranjeros; sin embargo, hoy se ha venido deteriorando esta imagen debido a problemas de índole social como delincuencia común, pobreza, ventas ambulantes, vías de acceso en malas condiciones, no posee un aeropuerto que satisfaga la demanda internacional etc., las cuales siempre han estado presente pero antes eran menos evidentes que hoy, hecho que afecta e influye de manera negativa en el posicionamiento como sector turístico y en la competitividad de la ciudad frente al mundo.

Cartagena como una ciudad del Caribe, compite con centros turísticos de Latinoamérica porque poseen las mismas características, pero ofrecen mejores condiciones y servicios para los visitantes, como vastas extensiones de playas

vírgenes, menores índices de pobreza, mayores y mejores canales de acceso entre otros.

Si bien es cierto que los problemas sociales afectan el posicionamiento de Cartagena como destino turístico, tampoco es desconocido que este sector y sus empresas presentan también fallas considerables en aspectos relacionados con la gestión de la innovación, promoción y mercadeo, razón por la cual sus empresas y organizaciones turísticas requieren de la elaboración de planes de mercadeo que le sirvan para posicionarse en el contexto nacional e internacional, de hecho es necesario analizarlos más minuciosamente, al igual que otros aspectos de infraestructura física, de gestión humana, recursos y gestión financiera e innovación tecnológica, que le permitan ser más competitivos con más servicios y/o productos diferenciados.

En ese orden de ideas se hace necesario que las empresas hoteleras cartageneras cuenten con planes para el turismo bien definidos y estrategias tendientes a vender y dar a conocer la ciudad y apreciarla en su mayor extensión, ya que cada vez es mayor la competencia de éste sector, tanto a nivel nacional como internacional, por lo tanto podría deteriorarse la ocupación en los hoteles objeto de éste estudio, y en especial, los hoteles Boutique.

Por tal razón, la carencia de un paquete de productos innovador elaborados estratégicamente para los huéspedes, la individualidad entre los miembros del sector, el desconocimiento de los turistas de la ofertas, debido a la escasez de canales de comunicación, entre otros, son los principales problemas que se piensan trabajar con un plan de Marketing para los hoteles Boutiques de Cartagena afiliados a Cotelco, ya que para nadie es un secreto que este sector no cuenta con planes de mercadeo que orienten de manera efectiva los servicios que brindan, por lo tanto aún no han logrado una posición sólida en el mercado del turismo; de hecho su problema puntual se encamina hacia la falta de información, la improvisación y el empirismo, lo que afecta el proceso en la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta el argumento anteriormente expuesto se planteó la siguiente pregunta de investigación:

0.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Que herramienta de gestión deberán formular los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco para ser más competitivos en el mercado del turismo?

0.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ☑ ¿Formulando un Plan de Marketing como herramienta de gestión para los Hoteles Boutique Cartagena se están definiendo las estrategias o caminos de acción a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia?
- ☑ ¿Al Formular un Plan de Marketing se está considerando la opción para avanzar con paso firme hacia una mayor rentabilidad de los recursos comerciales asignados por los hoteles?
- ☑ ¿La formulación del Plan de Marketing es esencial para el éxito de todas las empresas, y las conduce al uso eficiente de sus recursos, al logro de productos valorados por los clientes y a la generación de beneficio?
- ☑ ¿El Plan de Marketing es una herramienta de gestión que debe ser formulada por los Hoteles, ya que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos determinados por la misma?

0.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

0.5.1 Delimitación geográfica. El estudio se realizó en 17 hoteles ubicados en diferentes puntos del centro histórico de la ciudad de Cartagena de Indias afiliados a COTELCO.

0.5.2 Delimitación cronológica. El estudio se inició en el segundo semestre del año 2008 con las lecturas bibliográficas y la preparación del anteproyecto para finalizar con la entrega del informe final en la fecha estipulada por la Universidad.

0.5.3 Delimitación temática. La investigación apuntará al diseño estratégico de un Plan de Marketing para los Hoteles Boutique Cartagena que le permita tener un pronóstico lo más acertado posible del futuro y rentabilidad de la empresa, identificando los riesgos en su fase inicial para prevenirlos con buenas alternativas de solución, logrando de esta manera convertir el plan en una herramienta clave y fundamental que guie a sus empresarios de manera eficiente al crecimiento y éxito de la misma.

0.6 LINEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se enmarca dentro de la línea de investigación para Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME). Los objetivos que se persiguen con esta línea de

investigación son: canalizar proyectos de investigación que permitan identificar los problemas que tienen injerencia en las mismas promocionando los proyectos a su crecimiento y mejorando su funcionamiento a través de la formulación de nuevas estrategias de gestión.

0.6 OBJETIVOS

0.6.1 Objetivo general. Formular un Plan de Marketing Estratégico como herramienta de gestión para los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, a través de un análisis situacional interno y externo, para la creación y ejecución de sus propios planes de mejoramiento de los servicios e imágenes corporativas.

0.6.2 Objetivos específicos.

- Describir la evolución y Situación Actual de sector económico del turismo en Colombia, Región Caribe y Cartagena.
- Evaluar las condiciones actuales y potenciales de los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, a través de un análisis de competitividad para contextualizar y analizar las condiciones de estas empresas.
- Identificar las fortalezas y debilidades en infraestructuras físicas, administrativas, de gestión, de marketing y ventas, recursos humanos y financieras que facilitan o limitan la prestación de servicios de alta calidad en los hoteles boutique del centro histórico de Cartagena.
- Analizar la percepción y expectativa de los clientes internos y externos actuales mediante encuestas y observación directa para obtener indicadores de niveles de satisfacción, con el fin de medir el posicionamiento que tienen los hoteles boutique de Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco.
- Formular un Plan Estratégico de Marketing de Servicio que sirva de herramienta de gestión a todos los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, para plantear sus propios planes de Mercadeo.

0.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Es pertinente realizar este estudio para el sector turístico de Cartagena, ya que se es consciente de ese potencial turístico en la ciudad, así como también se tiene claro que no es explotado al 100%. Se plantea entonces que el fortalecimiento del sector turístico y los encadenamientos productivos generados por éste sector, pueden ser una alternativa relevante por el impacto que generaría para el desarrollo socioeconómico de Cartagena, en la búsqueda de ser una ciudad incluyente, con más oportunidades, en donde los niveles de pobreza disminuyan y el empleo aumente, por ende esto se traduciría en una mejora considerable al bienestar de la población cartagenera.

Para los Hoteles Boutique del Centro Histórico es relevante y pertinente este trabajo investigativo, por cuanto su resultado es proporcionarles una buena herramienta de gestión (Plan de Marketing) por medio de la cual podrán orientar sus propios planes de mejoramiento que les sirvan para ser aún más competitivos en el sector turístico nacional y extranjero.

Desde el punto de vista práctico este trabajo es importante para los estudiantes y/o investigadores porque brinda la posibilidad de conocer el funcionamiento de una empresa real, poniendo en función todos los conocimientos adquiridos en el Minor de Marketing Estratégico, para mejorar el trabajo de una empresa de servicios como son los Hoteles. En lo personal, por el reto que significó elaborar un plan de Marketing para un sector de la economía que brinda oportunidades a los Cartageneros.

El estudio es y será relevante para la Universidad Tecnológica de Bolívar por cuanto el plan de Marketing como herramienta de gestión, se formula después de haber completado un ciclo académico, lo que demuestra que los conceptos impartidos en sus aulas universitarias fueron internalizadas y aprendidas por ellos. Igualmente esta investigación beneficia a la Universidad por el incentivo y motivación que proporciona a los estudiantes de pregrados, creando un espíritu investigativo en los nuevos mercados que están surgiendo producto del desarrollo turístico; así mismo el estudio también se constituye como un recurso bibliográfico para la universidad.

0.8 LOGROS ESPERADOS

- Presentar a los administradores de Hoteles Boutique una herramienta de gestión clave para posicionarse en el mercado turístico.

- ☑ Que el plan de mercadeo sea usado como base para emitir juicios y tomar decisiones.
- ☑ Presentar una orientación diferente de la ciudad hacia el mercado turístico y que sea reconocida ante el mundo.
- ☑ Mostrar una fuente para futuras consultas de los estudiantes de la universidad tecnológica de Bolívar.
- ☑ Cumplir con los requisitos y exigencias necesarias para optar al título de profesional en finanzas y negocios internacionales.

0.9 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Acerca del tema a Investigar, se han realizado varios proyectos de investigación que han permitido realizar diagnósticos sobre la situación actual del sector turístico en Cartagena de Indias, identificar debilidades y fortalezas. Otros proyectos estudiaron la competitividad turística de Cartagena, desde diversas perspectivas tales como:

1. Destino: análisis interno que tiene en cuenta los determinantes generados en el lugar en que se lleva a cabo la actividad. Prospectiva, Análisis Estructural.

2. Producto: análisis externo, producto en el mercado (canales de promoción y comercialización) o espacio desde donde se realiza la elección del turista. Indicadores de posicionamiento y competitividad con el fin de clasificar y priorizar los determinantes de la competitividad turística de Cartagena de Indias.

Trabajos de investigación como estos brindan herramientas claves, ya que identifica las fortalezas y debilidades de nuestra ciudad, lo cual permite tener una base para hacer énfasis en los puntos débiles y potencializar las fortalezas, así como también conocer como percibe el turista la ciudad de Cartagena.

Igualmente, se encontraron trabajos en los cuales se evalúa la calidad del servicio brindado en los hoteles 5 estrellas de la ciudad; mediante este análisis de los aspectos perceptivos y comportamentales de las personas que reciben el servicio, se pudo identificar las fortalezas y debilidades del servicio y formular estrategias para mejorar la calidad del mismo y la experiencia del huésped en los Hoteles Boutique de Cartagena.

Entre las investigaciones que se hallaron, hay que resaltar un trabajo realizado por dos estudiantes de la Universidad Tecnológica De Bolívar, ellos identificaron un problema grave dentro del subsector hotelero, como es la falta de orientación al mercadeo en los

hoteles de Cartagena, sabemos que los hoteles son empresas de servicio y como tal se preocupan mucho por brindar la mejor experiencia a sus huéspedes, pero no realizan una verdadera labor de Comunicación, publicidad, manejo del cliente interno, gracias a esta investigación se percató de que es muy importante trabajos de investigación como estos, para que los hoteles objeto de estudio, puedan tomar correctivos frente a esta situación y mejorar su actividad.

A si mismo en la búsqueda realizada para iniciar esta investigación se pudieron identificar los siguientes trabajos:

- ☑ CÁMARA DE COMERCIO, Proyecto: "La competitividad turística de Cartagena de indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado análisis del destino y posicionamiento" 2004. En este documento se esbozan las condiciones socioeconómicas que rodean el sector turístico cartagenero, las condiciones en que se desarrolla el sector y las estrategias de mejoramiento futuro.
- ☑ Baldovino Villacob, Erik. "Turismo Extranjero en Cartagena, Diagnóstico y Perspectivas. Informe preliminar". Cartagena. 2003. El estudio mencionado explica el porqué a pesar de las bondades de la ciudad y el interés que tienen los extranjeros por ella, este sector fue decayendo debido a la situación social del país. Pero menciona estrategias para revertir tal situación.
- ☑ CORPORACIÓN CARTAGENA 2011 Y CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS. "Análisis de la Semana Santa en Cartagena de Indias". 2002.
- ☑ AGUILERA DÍAZ, María. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Doris. NARANJO DE COVO, Judith Teresa. La tesis para optar al título de maestría en administración "La competitividad de la industria hotelera de Cartagena" 1999. Concluyen que Cartagena por cercanía al mar y patrimonio histórico, ha desarrollado un potencial turístico atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros, lo que ha llevado a la construcción de grandes hoteles que incrementaron la oferta, generando un cambio radical del mercado, que pasó de demandado a ofrecido y muestra el comportamiento de la capacidad hotelera en la ciudad de Cartagena como la segunda con mayor oferta de alojamiento del país con 4.545 habitaciones, en general orientada al turismo de ocio, los centros de convenciones y salones para eventos han ampliado los servicios y comodidades para el turismo de negocios con una capacidad de 13.197 personas.
- ☑ GALVIS APONTE, Luís Armando. Aguilera Díaz María Modesta. "Los determinantes

de la demanda por turismo hacia Cartagena” en 1999. Estos concluyen que la capacidad hotelera de Cartagena está concentrada principalmente en hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas en el sector de Bocagrande y Centro Histórico que por años han sido sitio preferido por los visitantes para disfrutar de los atractivos turísticos.

- ☑ JARAMILLO, R. “Estudio para la competitividad del sector turístico en Colombia”. Ministerio de Desarrollo Económico. Bogotá, 1997.

- ☑ TONCEL PAOLA OCHOA, BRENDA BALLESTAS BARON. Proyecto de Grado: “Evaluación de la Calidad del servicio al cliente que prestan los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena”

- ☑ FONSECA MARSIGLIA LUIS FRANCISCO, VERGARA BEJARANO JORGEN ENRIQUE. Proyecto: “Diagnóstico de la actividad de Mercadeo en el subsector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias”

0.10 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente trabajo la metodología utilizada es de carácter descriptiva-analítica, ya que el objeto de estudio está orientado a la caracterización del sector turístico y hotelero de Cartagena, dándole prioridad a las condiciones actuales y potenciales de los hoteles boutique, durante un periodo específico. De igual forma se aplica este método en el análisis de las percepciones y expectativas de los clientes, información relevante e importante para la formulación del plan de marketing dirigido a los hoteles boutique del centro histórico de Cartagena.

El método de muestreo utilizado fue el no probalístico a juicio para poblaciones finitas, su razón primordial fue seleccionar las unidades de análisis que entregaron información relevante y particular acerca del estudio, éste método es más preciso que si se utilizara al azar, además es el más apropiado cuando no se cuenta con mucho tiempo para recopilar la información que se necesita en la elaboración del Plan. De igual forma este método es propio para éste tipo de investigaciones, ya que no busca la representatividad de los resultados, sino un punto de vista claro para llegar a los objetivos planeados.

Por lo anterior la población objeto de estudio está compuesta por los Hoteles Boutiques

del Centro Histórico de Cartagena de los cuales se tomó el 80% de la muestra que corresponde a 17 establecimientos. (Ver tabla 1)

Cuadro 1. Población y Muestra

Cant	HOTELES
1.	Bantú Hotel.
2.	Casa India Catalina.
3.	Casa Pestagua.
4.	Hotel Boutique el Márquez.
5.	Hotel Agua Bed y Breakfast.
6.	Hotel Casa Cabal.
7.	Hotel Casa del Arzobispado.
8.	Hotel Casa Quero.
9.	Hotel Casa Real
10.	Hotel Charleston.
11.	Hotel Monterrey.
12.	Hotel Cuadrifolio.
13.	Hotel San Nicolás del Mar.
14.	Hotel La Merced.
15.	Hotel Lounge La Pasión
16.	Hotel Santa Clara.
17.	Hotel puertas de Cartagena
Total	100%

Fuentes: Elaborado por el grupo investigador

Se tomaron dos tipos de universo: un universo documental y un universo de campo. El universo documental estuvo formado por todos los documentos existentes en los Hoteles Boutique: revistas, folletos, libros de la empresa donde se encuentra consignada su historia etc. La muestra de campo (empresa) estuvo conformada por los encargados de la gestión de los 17 hoteles objeto del estudio.

De las técnicas de recolección de la información se utilizó la entrevista no estructurada, aplicada a los administradores y representantes de los 17 hoteles Boutique que maneja la empresa, para obtener los datos más relevantes de la misma. Además se complementó con la observación de campo e información que se solicitó a clientes, a través de una encuesta, con la cual se pudo indagar porqué a esos clientes les atraen los Hoteles Boutique de Cartagena para hacer sus negocios, igualmente se utilizó la observación directa, la cual ayudó a elaborar el plan de marketing basado en su realidad empresarial, como fuente primaria.

Como fuentes secundarias se utilizaron instructivos, documentos, manuales, libros y textos especializados que facilitaron sus administradores y/o representantes. Asimismo se consultó en la WEB datos referentes al tema en estudio.

Para procesar la información recopilada en las encuestas se utilizó el método estadístico y posteriormente se validó la interpretación de la información a través del análisis deductivo, según Muñoz (1998) lo define como "el método de razonamiento a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares". Después de realizado éste se presentaron los resultados más relevantes a través de gráficos, representaciones, cuadros y cálculos o estimaciones realizadas por los autores, con el objeto de realizar el informe final.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Desde tiempos muy remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de cambiar de ambiente y buscar nuevas perspectivas de vida, ya sea por negocios, turismo o simplemente por su espíritu aventurero, es así como decide emigrar a diferentes lugares. Muchos de los viajeros comenzaban desplazándose dentro de su territorio, pero otros lo hacían más lejos, hasta el punto de cruzar sus fronteras y poco a poco otros continentes, eso mismo traía consigo una serie de inconvenientes, como por ejemplo: diferentes lenguajes para comunicarse, diferentes culturas y así también un lugar donde asentarse en su nuevo destino, es así como se fueron creando lugares de hospedaje para la gente que emigraba de otros puntos, entonces surge el concepto de hospitalidad o atención al viajero.

Asimismo, la hospitalidad o atención al viajero en tiempos pasados se hacía desde el punto de vista humanitario, debido a que se volvió usual el brindarle ayuda a alguien, para ese entonces, los monasterios eran ocupados como refugio y/ o albergue para los viajeros.¹ Con el correr del tiempo, el turismo se va presentado como una corriente masiva que se desplaza desde un mercado de origen proveedor hacia un núcleo receptor que lo recibe.

Con la aparición de la moneda como medio de cambio, se dio un impulso significativo al comercio en tiempos pasados, iniciando con ello un auge comercial, que aumentó las necesidades de viajar por diversos fines, entonces al crecer esta demanda, en forma paralela crecía la necesidad de alojamiento, dando inicio a los primeros albergues que comenzaron en locales residenciales privados relativamente pequeños. Estos locales que aunque sólo contaban con el servicio de alojamiento, sin incluir en algunos casos alimentación y otro servicio, proporcionaban al viajero de esos tiempos la demanda inmediata que era contar con algún lugar dónde pasar la noche o descansar, a pesar de estos no tuvieron un mercado desarrollado.

Posteriormente, la Revolución Industrial en Inglaterra, se marcó la era del desarrollo de la industria hotelera, implantando nuevos conceptos de esta rama. Fue así que en el siglo XIX, los albergues británicos ganaron la reputación de ser los mejores del mundo y principalmente en la ciudad de Londres, donde los visionarios hoteleros creyeron

¹ HERRERA, Luis. (1995). Estudio Técnico económico de factibilidad. Proyecto Hotel Princess Zona Rosa, Pág. 5-9

conveniente desarrollar esta industria, aumentando los niveles de servicio, tratando de satisfacer todas las necesidades.

Mientras el concepto hotelero de alta clase se desarrollaba en Inglaterra, los estadounidenses aprovecharon el momento para atraer viajeros creando el concepto de hospitalidad de acuerdo con normas de igualdad reinantes en esa época, en donde cualquiera podía disponer de los servicios de un hotel, siempre y cuando pudiera pagarlo, sin importar estatus social, creando tarifas que estuvieran al alcance, sin descuidar la calidad en el servicio.

En los momentos actuales un hotel además de proporcionar alojamiento y alimentación a sus huéspedes, ofrece muchos servicios complementarios de vida urbana, todo ello bajo un mismo techo. Un huésped puede fácilmente solicitar que le planchen un traje o que laven su ropa, puede hablar por teléfono, comprar libros o revistas, etc. Los hoteles grandes proporcionan una variedad de servicios más amplia, consistente en almacenes y tiendas de variedad, floristería, agencias de viajes, salas de belleza, instituciones financieras, cuenta con servicios personales de abogado, médicos, salas para ejercicios físicos y baños sauna, y por su ubicación algunos hoteles proporcionan playa a sus clientes.²

1.2 MARCO TEORICO

Este ítem abarca algunos puntos importantes que servirán de guía para la formulación del plan. Se hará una descripción breve de cómo se ha manejado la gestión del marketing en los últimos años. Se elaborará un esquema de los factores del marketing en el contexto actual y futuro, además se hablará del marketing relacional con el propósito de ver como se están ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros. También se verá como a través de la estrategia de marketing relacional se puede obtener una ventaja competitiva sostenible, pues en los momentos actuales, la dirección estratégica es esencial para poder llevar a una empresa por el buen camino y hacia el éxito y de la importancia del mismo, porque como cualquier buen negocio los clientes son los que determinan su éxito o fracaso, tal razón implica un conocimiento más profundo de éste, ya que cada vez ellos son más desconfiado ante la oferta de las empresas que prometen satisfacer sus necesidades para finalizar con el marketing en los hoteles y porque éste.

² HORWARTH Ernest B. (1990). Contabilidad para hoteles, New York. USA.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir entonces que la gestión del marketing en estos últimos años se ha enfrentado a cambios drásticos en el entorno de la empresa, hecho que ha llevado a la aparición de factores nuevos y se han dado cambios en la importancia de los existentes. A continuación se presenta un esquema que sintetiza los factores más significativos del contexto actual y futuro a favor del Marketing³.

Diagrama 1. Esquema de los factores del contexto actual y futuro del Marketing



Observando el esquema anterior se puede notar que hoy se vive en una sociedad muy cambiante, donde el consumidor requiere una atención personalizada y es mucho más exigente, pues él va más allá de los estereotipos que las segmentaciones geodemográficas y psicográficas puedan ofrecer, además el comportamiento de compra es cada vez más difícil de seguir. Las necesidades evolucionan con gran velocidad y lo que ayer era un lujo hoy se incorpora a las necesidades básicas del consumidor. Tal como lo indicó Alvin Toffler en la Tercera Ola, se ha entrado en la

³ KOTLER, PHILIP, Armstrong, Gary; 2001. Marketing, Octava edición, , editorial Prentice Hall.

etapa de la desmasificación, la desaparición del mercado en masas a unos segmentos más numerosos y de menor tamaño.

De igual forma, los avances tecnológicos de los medios han dado un vuelco en la actividad del marketing ya que con el aumento del número de emisoras, de programas y cadenas de televisión, radio, periódicos y revistas, se amplía enormemente la elección de los consumidores. En consecuencia se pierde la seguridad de la audiencia de cada medio. Igualmente la creación de una base de datos, capaz de recoger todas las transacciones con los clientes, los avances en la tecnología de impresión, con la introducción de la impresión láser, personalizando documentos, comunicación personalizada en el email, fax, teléfono, revistas ha originado un cambio significativo en los mercados y por ende en la competitividad.

En ese sentido la evolución de los sistemas de ventas y de la distribución frente a los costos decrecientes de los avances tecnológicos, hacen evidente que la gestión de ventas sea más difícil y costosa. El costo de la fuerza de ventas ha crecido debido a la sofisticación de los productos que requieren una mayor formación y atención por parte de los vendedores, otra causa es el poder que tienen los distribuidores no es el fabricante quien impone su ley, ya que éste contiene muchos datos sobre las compras del cliente que son información útil para saber aquello de más interés para ese cliente y establecer vínculos entre ellos, por tanto es importante conocer que es el marketing relacional su cual es su importancia para esta actividad hotelera.

1.2.1 Marketing Relacional. "Es un proceso social de gestión a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros."⁴

Haciendo referencia al anterior concepto, Kotler lo define como "el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación."⁵ Ya que la relación con los clientes es el concepto clave, dado que la atención al establecimiento, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes, aporta un enfoque completamente distinto al marketing sobre la importancia de los clientes actuales frente a la consecución de nuevos clientes.

⁴ JOSEP Alet, Marketing Relacional, ediciones Gestión 2000 Barcelona, 2ª edición . Pág. 35.

⁵ KOTLER Philip, NÚÑEZ Ramos, Antonio. 2005 - El marketing relacional En. Business & Economics - 214 páginas.

En ese sentido la misión de un negocio es crear y mantener al cliente, es aquí en donde el Marketing Relacional aparece claramente como el marketing estratégico, que permite a la empresa cumplir su propósito más importante: Crear y mantener al cliente, a través de una relación personal continuada, relevante y fructífera para ambas partes. Esto conlleva a la satisfacción del cliente el cual es el verdadero propósito de la empresa, para cumplir con las dos fases del marketing relacional. Una vez definida la misión se podrán concretar las alternativas estratégicas, dentro del marco coherente que integre los propósitos atractivos para los clientes preferentes de la empresa, y diferenciales respecto a la competencia, pues una buena estrategia de marketing es una forma de obtener ventaja competitiva.

1.2.2 La estrategia de marketing relacional para obtener una ventaja competitiva sostenible. Esta consiste en determinar un sistema de objetivos, políticas y planes de acción, claramente especificados, que configuren una orientación, como la movilización de recursos para aprovechar las oportunidades identificadas y disminuir los riesgos futuros. Hoy en día, la dirección estratégica es esencial para poder llevar a una empresa camino al éxito, dentro de un entorno cada vez más cambiante, con mayor incertidumbre, con mayores exigencias, tanto por parte de los clientes, como por los propios empleados de la empresa, ya que esta le da su propia identidad, su poder de movilizar sus fortalezas, y su probabilidad de éxito en el mercado⁶.

Por la anterior razón, es importante que la dirección estratégica siga un proceso laborioso para recoger todas las informaciones básicas sobre la competitividad de la empresa en los distintos mercados en que participa, frente a los competidores y el entorno. De hecho la estrategia permite concentrarse en dos áreas básicas esenciales:

1. La decisión de inversión en producto / servicio / mercado, que define el alcance de la estrategia en términos de productos/ servicio y mercados la asignación de las inversiones en ellos.
2. El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible para competir en dichos mercados, que determina la forma de competir en función de las capacidades primordiales, los objetivos marcados y los recursos asignados.

En ese sentido la estrategia se concentrará en unos objetivos y políticas concretas con referencia a las variables básicas de producto, precio, distribución, y comunicación, además del servicio al cliente, teniendo en cuenta los medios disponibles y los adicionales necesarios. La ventaja competitiva de acuerdo con Kotler ha sido clasificada hasta el momento en tres tipos: El costo más bajo, una oferta diferenciada

⁶ *Ibíd.*

y la de enfoque o nicho protegido. Esta es la razón que hace relevante conocer porque es importante implementar el marketing relacional en los hoteles.

1.2.3 Importancia de implementar el Marketing Relacional. Todo negocio tiene clientes y éstos determinan su éxito o fracaso, tal razón implica un conocimiento más profundo del cliente, ya que éste es cada vez más escéptico ante la oferta de las empresas que prometen satisfacer sus necesidades, ya que sus quejas están aumentando en gran número, tiene unas expectativas superiores de los productos y servicios, y están más abiertos a reclamar y hacer oír su voz para exigir la satisfacción de sus necesidades y deseos, debido a estas razones es indispensable considerar las estrategias que permitan conocer al cliente de forma individual.

Tal es el caso en la gestión servicios, en donde la oferta se ve limitada por la utilización de unas infraestructuras o personal limitados en horas del día y días del año, la gestión de la demanda es vital para aprovechar la capacidad al máximo de forma rentable, seleccionando al cliente usuario, de tal forma que se adecuen a los diferentes tipos de servicios y precios fijados de forma coherente entre sí, lo cual implica el desarrollo de una estrategia empresarial en torno al cliente, creando y explotando la relación con él de forma rentable. El Marketing Relacional, es la respuesta a cada una de estas razones, ya que permite establecer, mantener y desarrollar las relaciones con el cliente, reforzando con ello la lealtad a la marca con la máxima satisfacción de éstos. Creando así costos de cambio y la facilitación de la voz del cliente dentro de la empresa, diseñando una estructura organizativa adecuada que responda a las necesidades y deseos de cada cliente específico.

1.2.4 Marketing relacional en hoteles⁷. Durante muchos años, quizás desde siempre, la actividad turística y, muy en concreto, la que corresponde al sector hotelero, mantuvo una actitud muy alejada del conocimiento activo de sus clientes. Resulta lógico pensar que en un sector empresarial tan demandado y donde los clientes solían ser gestionados (eficazmente y de forma rentable) por otros, decidieran no involucrarse en esas actividades.

Otra cosa es cuando el sector se torna, de forma imparable, en una actividad inmersa en un auténtico mercado de oferta creciente. Los clientes ya no son solamente gestionados por los auténticos vendedores de turismo, los tour operadores, sino que ejercen acciones muy sofisticadas de retención, e influyen en su decisión final de compra.

⁷ MESA Rafael, Consultor y Director de Grupo ISMI Canarias y Director de ISMI Turismo.

Rafael Mesa presenta el caso de un complejo hotelero de Canarias, con el objetivo claro de que algún día, si no todos, la mayor parte de sus clientes, fueran en realidad sólo eso: "sus clientes", y no de un tercero.

El objetivo consistía en entablar contacto, aumentar el conocimiento, proponer ofertas personalizadas, y fomentar cierto grado de fidelidad. Conociéndose que el mercado más importante de Canarias, después del británico, es el alemán, se dirigió las acciones hacia éste, ampliándose en países de habla alemana como Austria y Suiza.

La **estrategia** consistía en dos acciones diferenciadas pero altamente complementarias:

1. Establecer sistemas activos de captura de información interna de los visitantes llegados de esos mercados, para mantener posteriores comunicaciones y acciones comerciales. (Esto que parece básico, durante muchos años, no sólo que no se realizaba sino que se consideraba ineficiente).
2. Localizar información segmentada en los países indicados, mediante la adquisición de listas de datos de particulares, tanto en sus hogares como en sus puestos de trabajo mediante la selección de su perfil en el mercado target buscado.

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

- ◆ **Clientes: a.-** Para los que han estado, aunque solo sea una vez, en el hotel. Se trata de mantener el calor y aumentar su frecuencia de visita y/o prescripción favorable.
- ◆ **Clientes: b.-** Para los que no han estado nunca y posiblemente no conozcan el complejo hotelero. Y así "calentar" unas listas frías y establecer un potencial de posibles clientes y/o prescriptores

Como estrategia de marketing directo se fijó:

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

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

Estas acciones de acercamiento fueron eficazmente **complementadas** con:

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

Todas estas acciones realizadas, con auténtica visión estratégica, desde 1997 han supuesto que hasta el 18% de la ocupación pueda ser considerada como auténticos clientes del Complejo Hotelero, con comunicaciones directas y medibles y con feedbacks constantes de prescripciones realizadas e índices de satisfacción.

1.2.5 ¿Porqué Marketing?⁸ Algunos hoteleros consideran que una empresa turística basta con que disponga de un departamento comercial, a veces incluso unipersonal, para que se cubran todas las funciones que uno de marketing puede aportar. Es más, en ocasiones se identifican ambos conceptos, como si fuera función del marketing sólo la relación con clientes y la comercialización del producto. Nada más lejos de la realidad. Cuando se deja de lado todos los instrumentos, herramientas y recursos que el marketing puede aportar, se está limitando gravemente las posibilidades de triunfo de esta organización.

En ese sentido la función del marketing no puede ser únicamente la promoción y comercialización del producto. Es necesario que la empresa turística entienda el mercado en el que opera, investigue a sus clientes, conozca el producto que comercializa o planifique sus acciones futuras. ¿Acaso saben por qué les visitan sus clientes? ¿Qué les motiva? ¿Qué proceso de compra han seguido? ¿Qué influencias han recibido?. ¿Saben si su producto se adapta a los gustos del mercado? ¿Dónde flaquea? ¿Dónde se puede potenciar? ¿Han sido capaces de crear un producto de calidad? ¿Han hecho una correcta segmentación de su mercado? ¿Están capacitados para adaptarse a los deseos de cada segmento? ¿Conocen a sus competidores?. ¿Son capaces de crear un plan de empresa a medio y largo plazo que implique a toda la organización y que anticipe escenarios futuros tras un serio estudio del mercado y del producto que ofrecen?

⁸ LÓPEZ SOBEJANO Juan J. (CV). Marketing relacional: De la satisfacción a la fidelización del cliente turístico juanje68@hotmail.com

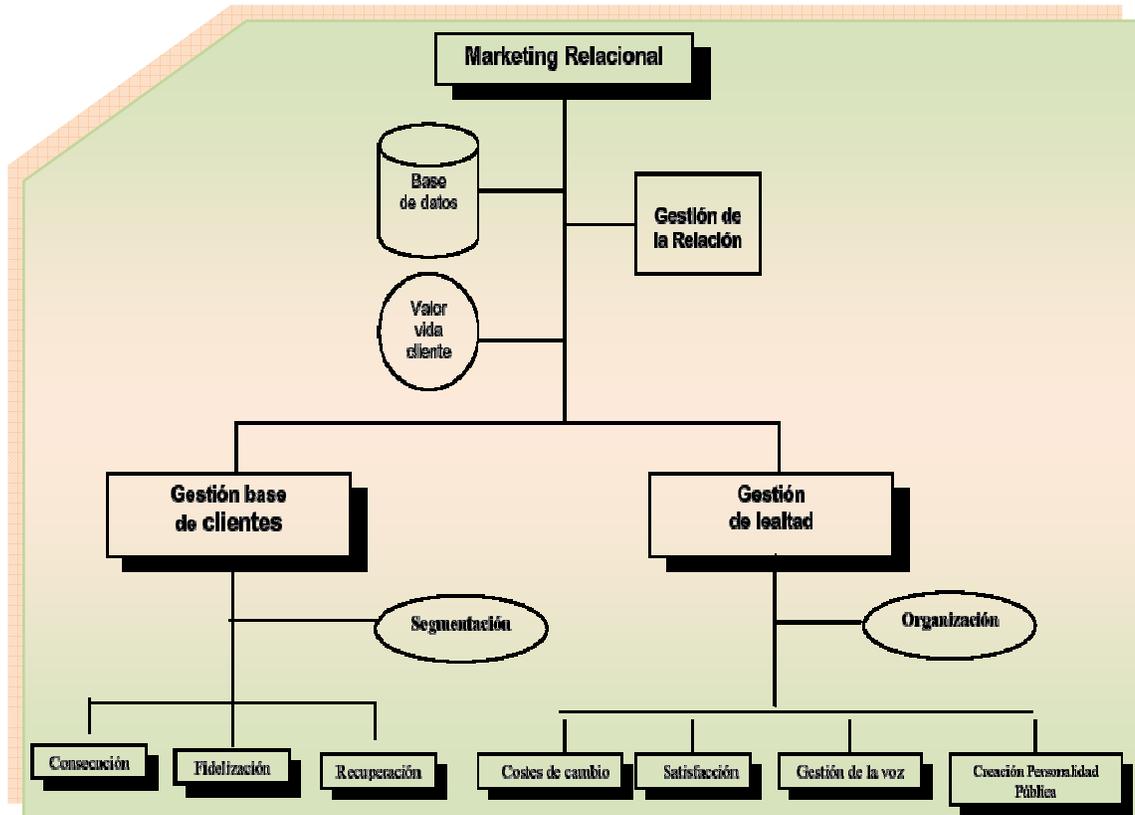
El marketing no es un proceso de compraventa, es un proceso relacional en el que el cliente, agrupado en un mercado, manifiesta ya sea de modo verbal o conductual, explícito o implícito, sus deseos y en el que la empresa trata de satisfacer esos deseos de modo que se produzca un intercambio de valor y en el que ambas partes se sientan satisfechas.

Por tanto, en empresas turísticas hoteleras el marketing tiene una importancia adicional ya que la ausencia de un producto físico y material que el cliente pueda observar, ver y tocar antes de decidir su compra hace necesaria la profunda utilización de todos los elementos del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) para tratar de minimizar la lógica desconfianza del posible cliente. Utilizar intermediarios seguros y serios, promociones honestas y realistas, potenciar el producto o determinar precios justos da una valiosa información y seguridad al comprador. Entregar las acciones de marketing a elementos externos que tienen como único objetivo la venta, como es el caso de algunos tour operadores, puede poner en peligro la imagen del hotel ya que pueden, en función de ese objetivo, potenciar falsamente su imagen para venderlo con la posterior decepción del cliente y la lógica sensación de haber sido engañado.

Sin embargo la realidad es que muchas empresas hoteleras, sobre todo aquellas formadas por uno o dos hoteles, bien porque no consideran tener la capacidad económica o estructural para su creación y mantenimiento, bien porque no le dan la importancia que realmente tienen, reniegan de los instrumentos y ventajas que el marketing les puede aportar. El mercado económico actual provee, sin embargo de medios para disponer de estos instrumentos minimizando costos: el outsourcing. La realidad es que existe un auténtico desconocimiento del mercado en el que se trabaja, manifestándose en paradojas como la creación de un producto turístico y la consiguiente búsqueda de un mercado al que satisfacer, cuando el proceso es el inverso: conocer el mercado para crear el producto que satisfaga sus necesidades. Ya no basta con construir hoteles, es necesario saber qué tipo de hoteles hay que crear.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ve como en un mercado tan marcadamente competitivo como el actual y en el que cada vez van surgiendo nuevas "amenazas" muchos son incapaces de ver las oportunidades precisamente porque no conocen en profundidad el mercado en el que desenvuelven su actividad. Se suelen oír quejas sobre la amenaza que pueden representar las compañías aéreas de bajo coste. Al ser sus principales mercados emisores los países de su entorno una disminución de los costos del desplazamiento, dicen, aumenta la competencia al acercar países que antes se consideraban lejanos. Es verdad, pero también acerca países emisores que antes no eran considerados mercados potenciales. Por esta razón se establece un modelo a seguir en la industria hotelera para la estrategia de marketing relacional:

Diagrama 2. Esquema de un modelo de marketing relacional



1.3 MARCO CONCEPTUAL

Para el estudio se tendrán en cuenta los siguientes conceptos tal y como se describen a continuación.

- ☑ **Competencia:** Acción simultánea de varias empresas que se dirigen en un mismo mercado y rivalizan entre sí para presentar sus productos en la forma más atractiva y para comercializar a través de los mejores canales y mediante las técnicas promocionales más eficaces.

- ☑ **Convertir:** En reservas todo el tráfico derivado del posicionamiento por el que se ha trabajado. Unas conversiones serán directas y otras mediante intermediarios. No hay que sufrir por ello, el mercado es así, y no vamos a ser nosotros quienes lo vayamos a cambiar. Para convertir en mercados intermediados hará falta gestionar determinadas variables, como precio óptimo, competencia y contenido.

Para convertir en nuestro propio sitio web, precisaremos que nuestro usuario no se pierda, seamos claros, sinceros y directos. Debemos ser capaces de medir el resultado de todas y cada una de las acciones que desarrollemos en nuestros canales de venta.

- ☑ **Estrategias de marketing:** Es una parte de la estrategia de empresa, abarca la orientación económica y financiera, las elecciones en materia de implantación comercial o industrial, exhibir.

- ☑ **Fidelidad:** Cualidad de las personas que tienen gustos estables, una conducta regular y lazos afectivos perdurables.

- ☑ **Fidelizar a los clientes:** es ofrecerle una experiencia sublime, acorde a sus expectativas, ni más ni menos, que en gran medida estarán vinculadas al precio. Que vean cumplidas todas y cada una de las propuestas, para que la reputación funcione a su favor.

- ☑ **Gestión de la base de clientes:** Maneja todos los clientes (potenciales, actuales y antiguos) de la empresa, de tal forma que define su mercado y su historia. Ésta se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente.

- ☑ **Gestión de lealtad:** La lealtad valora todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar la base de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal.

- ☑ **Marketing Relacional:** El Marketing Relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

- ☑ **Marketing de Servicios:** Como todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

- ☑ **Mercado:** Complejo dinámico provocado por las interacciones de las diversas conductas económicas en las organizaciones del sector público o privado, de grupos humanos más o menos estructurados y formales y de los consumidores-compradores.

- ☑ **Plan de Marketing:** Es un documento escrito que detalla todas las acciones específicas a realizarse durante un periodo específico, conteniendo la misión, visión, antecedentes del producto/ servicio, objetivos, estrategias o planes de acción, programas, presupuestos, pronósticos de ventas, controles, medidas correctivas o planes contingenciales.

- ☑ **Posicionarse.** Son aquellos frentes donde se sabe que se encuentran clientes. Ello incluye Centrales de Reservas, Tour operadores y Agencias de Viajes, Agencias Online, y Buscadores.

- ☑ **Segmentación de mercado:** Proceso de dividir un mercado potencial en distintos conjuntos de consumidores, y seleccionar uno o más segmentos como mercado objetivo que debe alcanzar con una mezcla particular de mercadotecnia.

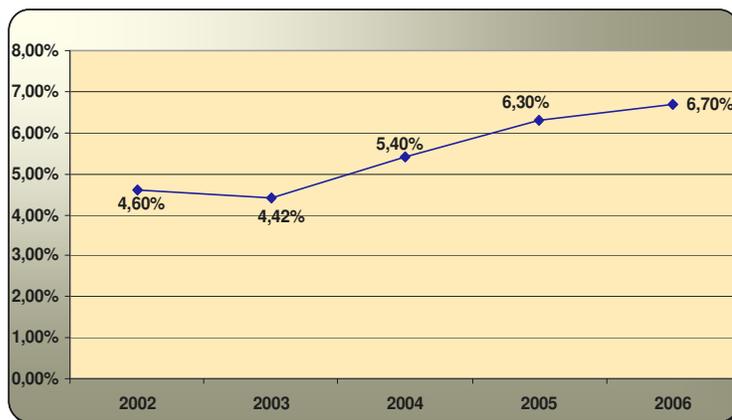
2. DESCRIPCIÓN DE LA EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO COMO SECTOR ECONÓMICO INTERNACIONAL NACIONAL Y LOCAL

En este capítulo, se describe la situación del sector turístico internacional, recalcando el aporte a la economía mundial que hace esta actividad, también se realizaron comparaciones entre países, pero sobre todo se hará énfasis en la perfilización del turismo en Colombia y en especial Cartagena, en pocas palabras se partirá de lo general a lo particular.

2.1 EL TURISMO A NIVEL MUNDIAL.

Según al Organización Mundial de turismo OMT, la definición tradicional de esta actividad está basada en el concepto de demanda, y se refiere a todas aquellas actividades que realizan las personas que viajan a algún lugar fuera de su entorno habitual por un tiempo menor de un año y con motivos de ocio, diversión, negocios u otros. Desde esta óptica, se puede evidenciar que en el transcurso de los últimos años el turismo se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo a la inversión y al crecimiento económico⁹. Por ejemplo, la evolución de la participación que presenta el sector turismo en la economía mundial, pasó de representar el 4.6% el 2002 a contabilizar cerca del 6.7%. Esto demuestra que ésta actividad o las relacionadas con ella, cada vez aumentan su importancia global. Ver gráfico 1.

Gráfico 1. Participación del sector turismo en la economía mundial. 2002 - 2006.

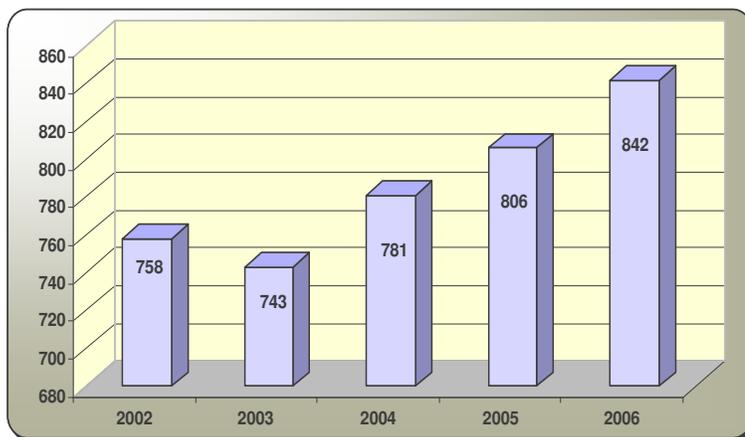


Fuente: OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas. 2008.

⁹ Organización Mundial de Turismo. OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas. 2007.

Teniendo en cuenta la información consignada en el gráfico 1, se puede evidenciar que el número de turistas reportados en el mundo entre el 2002 y el 2006, muestra un incremento sostenido, solo el año 2003, tuvo un pequeño descenso, aumentando los años siguientes, terminando el año 2006 con 842 millones de turistas, la relación entre el número de viajantes y la participación que presenta el sector turismo en la economía mundial, es acorde con el flujo generado por el turismo. Ver gráfico 2.

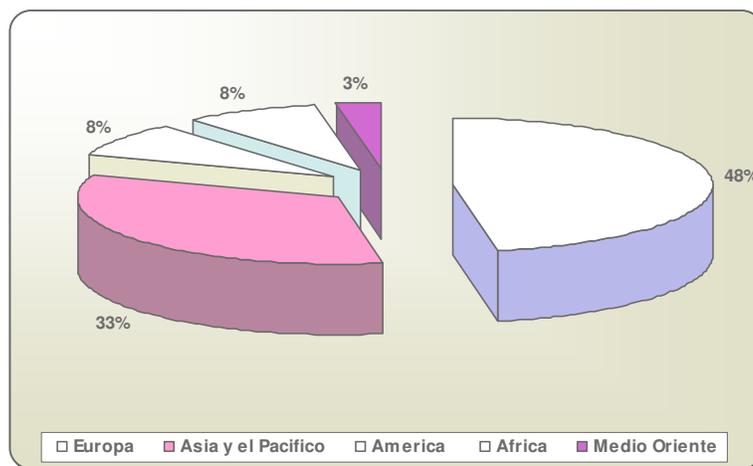
Gráfico 2. Número de Turistas internacionales. 2002 - 2006.



Fuente: OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas. 2008.

La diferencia entre el 2005 y el 2006, de 36 millones de visitantes que se distribuye de la siguiente manera:

Gráfico 3. Distribución de aumento de visitantes internacionales. 2002 - 2006



Fuente: OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas. 2008.

El gráfico 3, muestra como Europa es el continente que más aumentó el flujo de visitantes a nivel mundial, no es de extrañar que entre los 10 países que más reciben visitantes la mayoría son del viejo continente¹⁰.

2.1.1 Países con mayor número de visitantes y ubicación mundial:

→ **Europa.** Las cuotas de mercado por regiones mundiales, sobre las llegadas de turistas en 2006 consolidaron a Europa como el gran destino mundial, ya que acoge a más de la mitad de los turistas que se mueven en el mundo, el 54,4% del total, siendo Paris, Londres, Madrid, Barcelona, Roma, Berlín y Praga las ciudades más visitadas.

La Tabla 1, muestra la distribución del número de visitantes que arribaron a Europa, por país y su ubicación en contexto internacional, como receptores de viajeros.

Tabla 1. Visitantes en el 2006. Europa

Países	Visitantes en el 2006. Millones de personas	Ubicación a nivel mundial
Francia	79,1	1
España	58,5	2
Italia	41,1	5
Inglaterra	30,1	6
Alemania	23,6	7
Turquía	20	9
Austria	19,1	10

Fuente: OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas 2008.

Desagregando esta situación, se tiene por país la siguiente información que muestra cuanto ingresa por concepto de turismo y los lugares más visitados de cada nación:

◆ **Francia.** Visitantes: 79 millones. Dinero gastado: 32 mil 300 millones de dólares.

Sitios de interés: La Catedral de Notre Dame y la Torre Eiffel, en la capital; la ciudad sureña de Tolosa; Marsella y los vinos de la región de Burdeos. El Palacio de Versalles. El Monte Saint Michel y las construcciones de Poitiers, al noroeste del país.

¹⁰ POLAK Mónica./ Mónica Polak de www.gluiaitours.com.ar.

- ◆ **España.** Visitantes: 58 millones 500 mil. Dinero gastado: 33 mil 600 millones de dólares.
 Sitios de interés: La iglesia de la Sagrada Familia en Barcelona; la Puerta de Alcalá en Madrid o alguna de sus 11 ciudades declaradas Patrimonio de la Humanidad: Ávila, Córdoba, Salamanca, Santiago de Compostela, Toledo.

- ◆ **Italia.** Visitantes: 41 millones 100 mil. Dinero gastado: 26 mil 900 millones de dólares.
 Sitios de interés: Roma, Florencia, Siena, Asis, Perugia y Pisa con su popular Torre inclinada. En la costa central está el Mar Adriático y Ancona; al norte, Milán. Venecia, Nápoles y las islas Capri, Sicilia y Cerdeña, con su paisaje montañoso.

- ◆ **Inglaterra.** Visitantes: 30 millones 100 mil. Dinero gastado: 20 mil 800 millones de dólares.
 Sitios de interés: Los íconos son el Big Ben, el Palacio de Buckingham (residencia oficial de la reina Isabel II), el London Eye y Trafalgar Square. Liverpool y su pasado Beattle, Edimburgo y sus castillos. La Abadía de Westminster es principal templo de la Iglesia.

- ◆ **Alemania.** Visitantes: 23 millones. Dinero gastado: 19 mil 200 millones de dólares.
 Sitios de interés: La Catedral y el Puente sobre el Rin en Colonia, la Semper Oper y el centro en Dresden; las casas de Goethe y Schiller en Weimar, las tavernas de Múnich. La Puerta de Brandeburgo en Berlín. El museo del Pérgamo.

- ◆ **Turquía.** Visitantes: 20 millones. Dinero gastado: 17 mil 500 millones de dólares.
 Sitios de interés: Estambul, Catedral de santa Sophia, islas del Mediterráneo, Ruinas de Troya, Estrecho de Bósforo y Dardanelos, Ankara, Capadocia.

- ◆ **Austria.** Visitantes: 19 millones 100 mil. Dinero gastado: 11 mil 200 millones de dólares.
 Sitios de interés: fortaleza Hohensalzburg y la Casa de Mozart en Salzburgo o el castillo Schönbrunn en Viena, El o Arco del Triunfo en Innsbruck, Estaciones de esquí.

↪ **Asia y Pacífico.**

- ◆ **China.** No solo se ha convertido en una potencia mundial, sino que también ocupa un lugar importante entre los países de Asia y el Pacífico en materia de turismo, hasta tal punto que en el 2008 ocupaba el cuarto lugar en recibir mayor número de visitantes a nivel mundial. Es atractivo turístico internacional muy importante, de los países de Asia y el Pacífico

Tabla 2. Visitantes en el 2006. Asia y Pacífico.

Países	Visitantes en el 2006. Millones de personas	Ubicación a nivel mundial
China	49,6	4
Japón	12	16
Tailandia	7,6	22
India	5,4	28

Fuente: OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas. 2008.

Sin embargo es pertinente destacar por su importancia a otros países como Japón, Tailandia e India.

- ◆ **Japón:** Visitantes: 12 millones. Dinero gastado: 6 millones 400 mil.
Sitios de interés: Kyoto, Hiroshima, Nagano, Monte Fuji sama, Okinawa, Isla de Hokaido.
- ◆ **Tailandia.** Visitantes: 7.6 millones. Dinero gastado: 3 millones 120 mil.
Sitios de interés: la capital Banckoc, Isla Reit, Montañas del Norte del país.
- ◆ **India.** Visitantes: 5.4 millones. Dinero gastado: 2 millones 890 mil.
Sitios de interés: Taj Majal, Delhi, Reservas animales, Templos del Gangeas

↪ **África.**

Turísticamente hablando, África aún presenta cierto rezago respecto al resto de continentes, aún así, cabe destacar que los reservorios de vida silvestre y las ruinas de civilizaciones antiguas, marcan una diferencia notable entre las naciones de esta área mundial, por ejemplo, Egipto es el principal destino turístico africano, ubicado en el lugar 13 a nivel internacional, siendo el primero en el continente, seguido de Sudáfrica en el 19 y Kenia en el 29.

Tabla 3. Visitantes en el 2006. África.

Países	Visitantes en el 2006. Millones de personas	Ubicación a nivel mundial
Egipto	16	13
Sudáfrica	9,4	19
Kenia	4,3	29

Fuente: OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas. 2008.

A continuación se presentan los aspectos de turismo más importantes de los países africanos con mayor afluencia de turistas.

- ◆ **Egipto.** Visitantes: 16 millones. Dinero gastado: 9 millones 350 mil.
Sitios de interés: El Cairo, Pirámides, Alejandría, Represa de Asuan, Ruinas de Menphis, Río Nilo, Estrecho de Suez.
- ◆ **Sudáfrica.** Visitantes: 8 millones. Dinero gastado: 5 millones 200 mil.
Sitios de interés: Ciudad del Cabo, Pretoria, Johannesburgo, Reserva Zulú.
- ◆ **Kenia.** Visitantes: 5.2 millones. Dinero gastado: 2 millones 700 mil.
Sitios de interés: Reservas de vida silvestre, Monte Kenia.

↪ América.

Estados Unidos y México están ubicados entre los 10 países que más turistas reciben, Latinoamérica (Exceptuando México, Cuba y República Dominicana), aun no se sitúan dentro de los 20 primeros, se puede observar en la tabla 4, que Argentina y Brasil, presentan una notable participación en el contexto sudamericano, ya que depuse de puesto 23 de Brasil solo Chile alcanza el 31, siendo el tercero a nivel sudamericano, mientras que Perú ocupa el cuarto lugar en el subcontinente y es el país número 37 en el contexto internacional, por último Colombia se sitúa en la posición 46.

Tabla 4. Visitantes en el 2006. América.

Países	Visitantes en el 2006. Millones de personas	Ubicación a nivel mundial
Estados Unidos	51,1	3
México	21,4	8
Canadá	20,1	11
Cuba	15,2	14
República Dominicana	8,9	20
Argentina	8,8	21
Brasil	8,4	23

Fuente: OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas. 2008.

Tabla 5. Visitantes en el 2006. América del sur.

Países	Visitantes en el 2006. Millones de personas	Ubicación a nivel mundial
Argentina	8,8	21
Brasil	8,4	23
Chile	2,3	31
Perú	1,6	37
Colombia	1,05	46

Fuente: OMT. Estadísticas Mundiales Turísticas. 2008.

Los países más importantes en el turismo americano y su posición, junto con sus respectivas características son las siguientes:

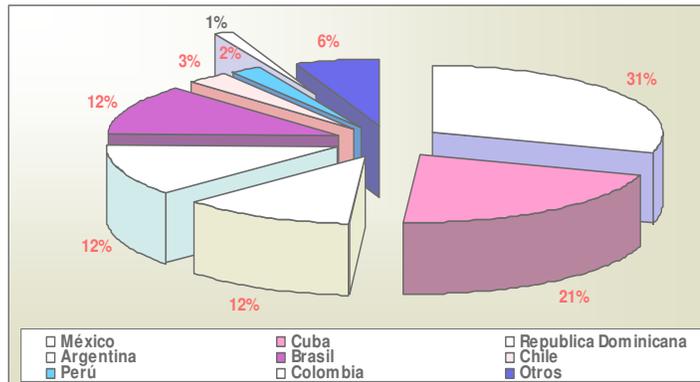
- ◆ **Estados Unidos.** Visitantes: 51 millones 100 mil. Dinero gastado: 66 mil 500 millones de dólares.
Sitios de interés: Miami y Orlando. La estatua de la Libertad y el Empire State en Nueva York. Hollywood en Los Ángeles. El gran cañón del colorado. San Antonio. San Francisco, Santa Mónica y San Diego en la costa oeste.

- ◆ **México.** Visitantes: 21 millones 400 mil. Dinero gastado: 8 mil 859 millones de dólares.
Sitios de interés: Cancún y Acapulco por sus playas. Las ruinas Mayas y Chiapas.

- ◆ **Canadá.** Visitantes: 20 millones 100 mil. Dinero gastado: 9 mil 700 millones de dólares.
Sitios de interés: Toronto, Quebec, Montreal, las Cataratas del Niágara. Tadoussac, para ver a las ballenas antes de que emigren a México. La región centro con parques nacionales como Riding Mountain, o la costa Oeste, con Vancouver y Whistler para esquiar.

Ahora, para hacer un comparativo a nivel latinoamericano, se tiene que como es lógico la posición por llegadas de turistas, es lo relevante, la diferencia entre naciones es notable, por ejemplo, del total de turistas que llegaron a Latinoamérica, cuya cifra fue de 71.5 millones de personas, el México representa casi una tercera parte del total, seguido de Cuba, República dominicana, Argentina y Brasil, Prácticamente son similares, mientras que Colombia, ocupa lugares de rezago notable. Ver Gráfico 4.

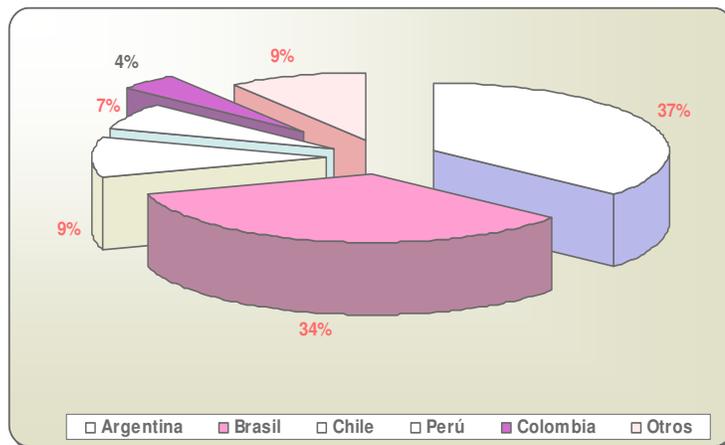
Gráfico 4. Participación de arribo de turistas por país. Latinoamérica. 2006/2007



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Pero a nivel Sudamericano, Colombia que en contexto latinoamericano solo representaba el 1% del total de turistas de área, aumenta su participación en el subcontinente con un 4.2%, aun así se está muy lejos de países como Argentina y Brasil. Ver Gráfico 5.

Gráfico 5. Participación de arribo de turistas por país. Sudamérica. 2006/2007



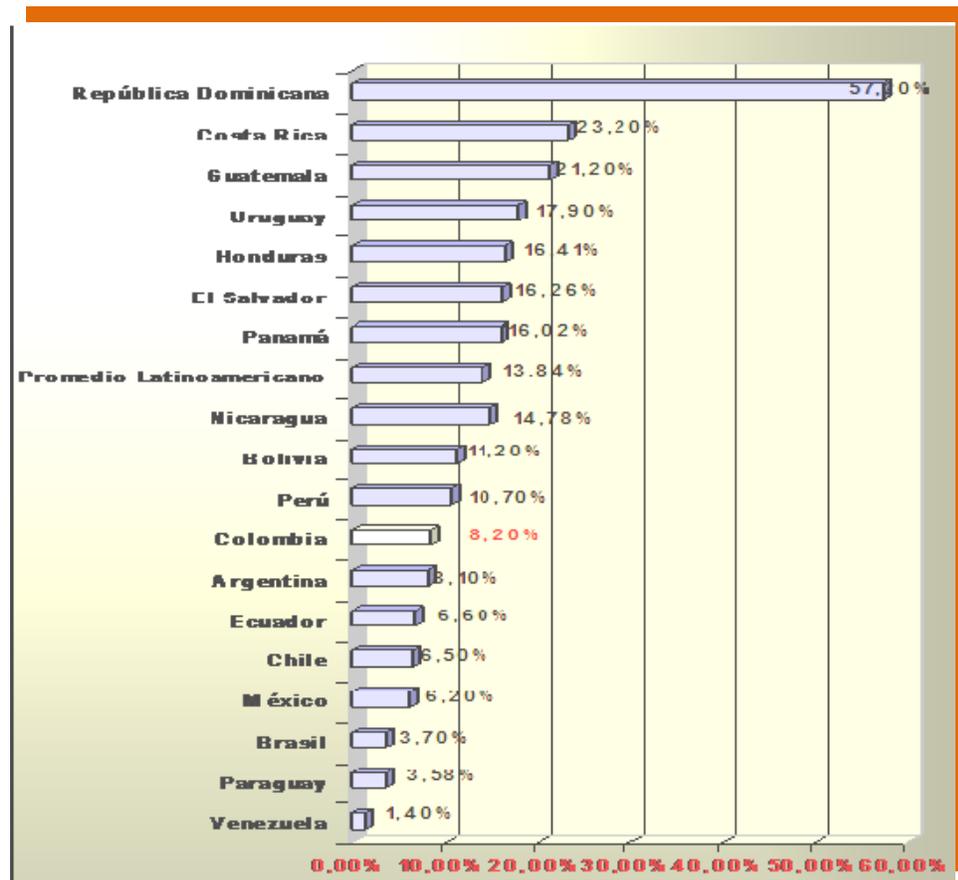
Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

2.1.2 Participación del sector turismo dentro del PIB de los países latinoamericanos. La importancia que el turismo tiene como sector económico para las naciones anteriormente mencionadas, se puede evidenciar la enorme diferencia que

éste sector tiene para las diversas economías. Por ejemplo, México, Brasil y Argentina, junto, con República Dominicana, son los países que reciben mayores ingresos por turismo; sin embargo, la participación de la actividad en el conjunto de la economía es mucho menos importante en los primeros que en República Dominicana.

En ese orden de ideas y de acuerdo a la información suministrada por la Organización Mundial del Turismo, América Latina es la región donde éste cobra la mayor importancia en lo referente a su economía. República Dominicana es el país donde el turismo aporta más del 50% del PIB. Otro país sobre el que faltan datos de su economía, pero que todo indica que el turismo tiene un comportamiento similar o aún más importante, es Cuba. En general, como se observa en la gráfico 6, el turismo es una actividad de mayor importancia relativa en las economías de Centro América.

Gráfico 6. Participación del turismo en el PBI (%). 2007/2008



Fuente: Organización Mundial del Turismo. Series estadísticas.

Venezuela en Sudamérica, es el país en el cual el turismo realiza el menor aporte a su PIB.

Por otro lado, el factor más opuesto entre todos los países, es el que surge del análisis de la participación del turismo en la macroeconomía de cada nación. México, pese al enorme volumen de divisas que le genera esta actividad, su participación apenas alcanzó el 6,2% del PIB. En los otros grandes países turísticos de la región, como por ejemplo Brasil y Argentina, también es relativamente reducido el aporte del turismo, pues éste alcanzó 8,1% del PIB; y para Argentina apenas logró el 3,7%. Ver gráfico 6.

Pero paradójicamente en América Latina, los países de mayor nivel de industrialización son los de mayor desarrollo turístico, ejemplo de esto: México, Brasil y Argentina. Sin embargo, República Dominicana comparado con todos estos países es la excepción, ya que la importancia de sus industrias y del sector primario de la economía, el turismo, no cobra importancia, pues es igual o menor que los países de menor desarrollo turístico.

Para complementar lo anterior, el promedio de Participación del turismo en el PBI de cada nación, fue de 13.84%, lo que demuestra un alto sesgo de países que tienen como actividad económica principal el turismo y los que tienen una economía más industrializada.

Por último y no por ser menos importante, en Colombia el Sector turístico contribuye con el 8.2% de su PIB, cifra que se encuentra por debajo del promedio de L.A., no obstante el sector ha venido ganando importancia en el contexto de su estructura económica.

2.2 EL TURISMO EN COLOMBIA

2.2.1 Evolución del turismo en Colombia. Colombia tiene un enorme potencial de desarrollo turístico gracias a sus costas en ambos océanos, el Atlántico y el Pacífico, a su inmensa variedad de regiones geográficas, sus numerosos ríos, su abundante biodiversidad, y por tener una superficie tan grande que cabrían varios países europeos, y quedaría aún superficie. Una 9% del país está protegido por el Sistema Nacional de Parques Naturales¹¹, y la UNESCO declaró patrimonio de la humanidad a los destinos arqueológicos de San Agustín y Tierradentro, a los destinos culturales e históricos de Mompox y Cartagena de Indias, y al Parque Natural Nacional Los Katíos.

¹¹ PROEXPORT. Guía de Inversión Extranjera. Guía de Sectores Económicos. Área Turística Nacional. 2004.

Además, El carnaval de Barranquilla goza de la condición de patrimonio mundial (inmaterial). El sistema de parques naturales es variado y extenso. En cuanto a las atracciones culturales, en el país hay un gran número de ciudades coloniales; una infinidad de monumentos históricos, culturales, arquitectónicos y arqueológicos; atractivas haciendas cafeteras; y un sinnúmero de eventos culturales como corridas de toros, los festivales de teatro, exposiciones de arte, concursos musicales, ferias artesanales, reinados de belleza, carnavales, y ferias agropecuarias, entre muchos otros.

En ese orden de idea, y sumando el mejoramiento de la imagen de seguridad, que en los últimos años ha tenido el país, no es de extrañar que en el ambiente turístico latinoamericano, Colombia ha presentado una mejor evolución en la cifras de turistas comparadas con las de otros países de la región. Por ejemplo, "México y Costa Rica reconocidos por el importante número de turistas internacionales que llegan a su país¹², sufren un decrecimiento en el año 2006 de 2.8 % y 2.0% respectivamente, comparado con el año inmediatamente anterior. Ecuador, por su parte, también muestra un variación negativa del 2.2%; mientras que Colombia para el mismo período muestra un crecimiento del 12.5%"¹³.

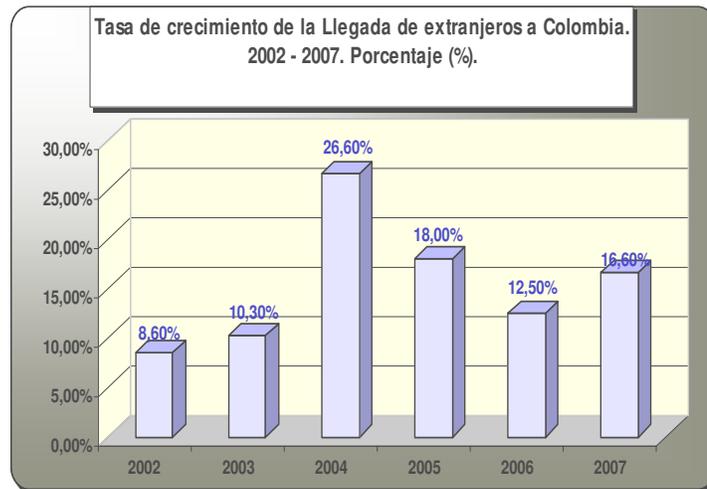
Teniendo en cuenta lo anterior, las cifras más actualizadas, muestran que la evolución del arribo de turistas al país, entre enero y diciembre de 2008, tuvieron un ingreso de 1.331.910 extranjeros, registrando un Crecimiento de 16,6% frente al mismo periodo de 2007 como ya se describió anteriormente, la tendencia es notable, es decir, un ingreso de 216.188 extranjeros más en relación al año 2007. Se completan así 4 años de crecimiento sostenido entre 2002 y 2007, lo cual muestra una tendencia sostenida en el mediano plazo. Ver gráfico 7.

Aún así, el número de visitantes que arriban al país en el contexto suramericano, es menor, comparado con México, Brasil, Argentina y algo de Perú, como ya se describió anteriormente.

¹² Ver tabla 5.

¹³ Besudo Jean Claude, Presidente Aviatur. Resumen Económico del Sector Turístico Colombiano. 2006. Bogotá. 2007.

Gráfico 7. Tasa de crecimiento llegada de extranjeros



Fuente: DAS, OMT. DANE.

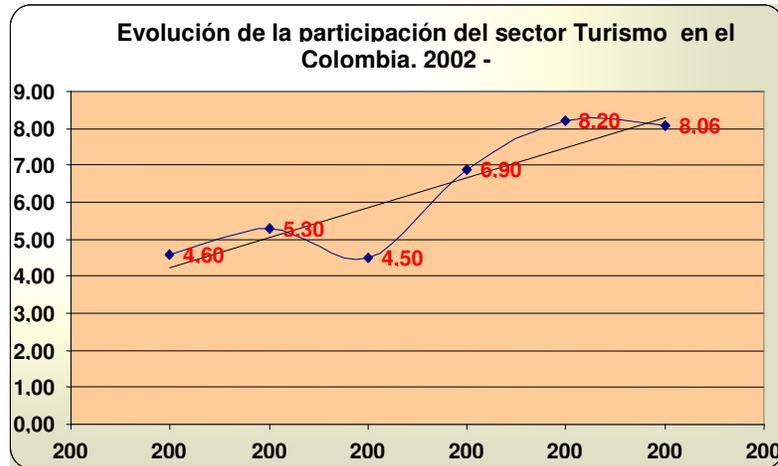
2.2.2 Tendencia de la Participación del Sector turístico en el PIB de Colombia.

El turismo se ha convertido en un sector clave para el desarrollo económico del país porque contribuyó con el "8.06% del Producto Interno Bruto (PIB), equivalente a USD 15.269 millones para el 2007. Aporta el 11,2% de la inversión en capital, con USD1.800 millones, y genera cerca de 380.000 empleos directos"¹⁴. La evolución de la participación del sector en el PIB total, ha tenido una tendencia constante, como lo muestra el gráfico 8, con una tasa promedio de contribución al ingreso nacional del 5.86% en el lapso de 2002 - 2006. Ver gráfico 8.

Asimismo, el incremento de la participación de este renglón económico, es producto del aumento de la estructura hotelera, sobretudo en el área conocida como "Zona Cafetera" y "Pie de Monte llanero", donde la construcción y adecuación de áreas de descanso aumentó un 87%, esto trajo consigo el incremento del número de empleados ya sea en Construcción y en el alojamiento. Sumado a lo anterior, el sector turístico se vio favorecido, con la implementación de las caravanas turísticas y el crecimiento sostenido que ha tenido el país en los últimos años, esto se refleja en el notable aumento del área turística nacional.

¹⁴ Leguis Bogotá. "Colombia aspira a ser el quinto destino turístico de América Latina". 23 enero 2008.

Gráfico 8. Evolución de la participación del sector Turismo en el PIB total de Colombia. 2002 - 2008. Porcentaje (%)



Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas. DANE.

2.2.3 Nacionalidad de los visitantes y ciudades colombianas más concurridas.

Según Información del área de extranjería del Departamento Nacional de Seguridad DAS, por nacionalidad, los mayores crecimientos se registraron en los viajeros provenientes de Brasil (33,7%), Venezuela (29,6%) y Argentina (26,2%). Y las menores tasas se presentaron en los turistas de EE UU (4,4%), España (4,8%) y Panamá (3,9%). Mientras que, las tres naciones por visitantes, en las que se verificó decrecimiento fueron Costa Rica (-19,8%), Holanda (-5,7%) y Guatemala (-2,7%). Por ciudades de destino, en Bogotá el número de visitantes creció en un 23% frente al mismo periodo del 2006. El 51% de los viajeros internacionales se dirigió a la capital colombiana. Le siguieron Cartagena (17%), Medellín (8,3%), San Andrés (6,5%), y Cali (5.3%).

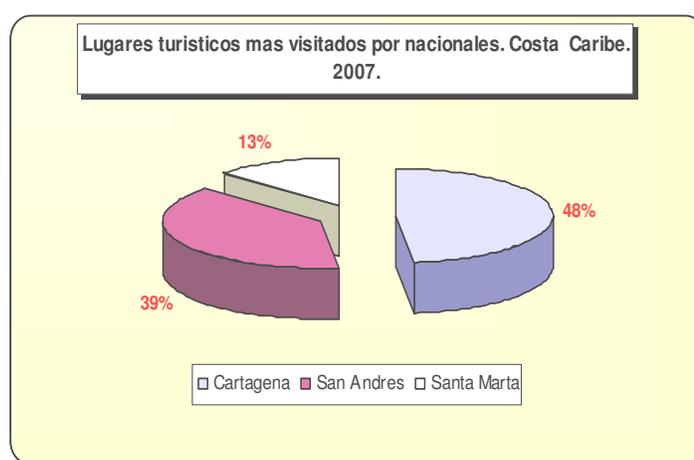
Tabla 6. Destino de Turistas por ciudad del País. 2007.

Bogotá	51%
Cartagena	17%
Medellín	8,30%
San Andrés y Providencia	6,50%
Cali	5.3%
Otras Ciudades	17%

Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas. DANE. 2008.

2.2.4 El turismo en la Región Caribe Colombiana. Para analizar la participación que tiene cada área de la Región Caribe en relación con el arribo de turistas, es necesario tener en cuenta el concepto de competitividad en Cartagena frente a los destinos nacionales y su favorabilidad en el mercado nacional. Esto se evidenció en los datos que se recopilaron en la indagación de la información del año 2007, ya que el total de pasajeros o viajeros buscaron como destino la Costa Caribe; la mayoría de esos viajeros tuvieron como lugar de destino a Cartagena (48%), seguido de San Andrés y por último Santa Marta. Ver gráfico 9.

Gráfico 9. Lugares Turísticos más Visitados por Nacionales. Costa Caribe. 2007



Fuente: Aerocivil. 2008.

Los factores de competitividad, que redundan en una buena situación respecto a los demás centros turísticos nacionales, favorecen a la ciudad en todo, excepto en el factor costos, aún así Cartagena es el principal destino del Caribe Colombiano.

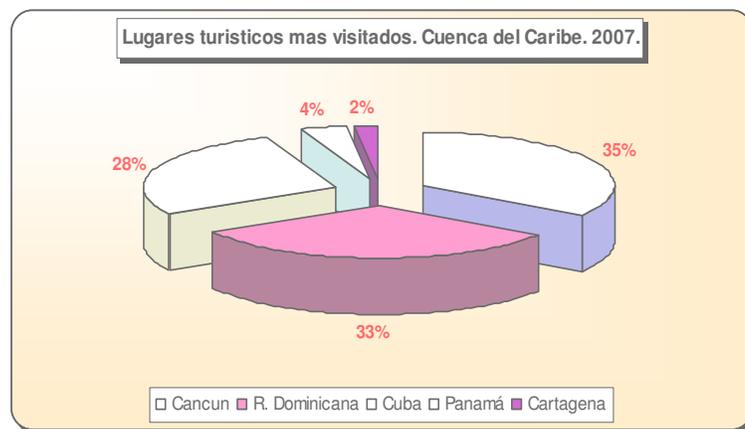
Tabla 7. Indicadores de competitividad factorial Turística. Región Caribe colombiana.

Destino	Factor atractivo	Factor experiencia	Factor oferta	Factor de costos
Cartagena	1	0,79	1	1,3
Santa Marta	0,61	0,79	0,67	1
San Andrés	0,32	0,78	0,68	1,3

Fuente: Consultur, Cindamer, Fondo Nacional de Promoción Turística, Secretaria de Turismo de San Andrés.

Con relación a la tabla 7 se puede evidenciar que la ciudad de Cartagena en el ámbito internacional es vista como un atractivo turístico, tanto para locales como foráneos, pero el potencial de sus recursos, aún no ha sido explotado de manera eficiente. En el gráfico 10, se observa cómo, el indicador de competitividad que se define como participación de un destino en el total de viajeros de un segmento específico en un año determinado, presenta a Cartagena en el año 2007 como el destino menos visitado en la cuenca del Caribe, obviamente Cancún, República Dominicana¹⁵ y Cuba¹⁶, las cuales tienen una estructura turística más avanzada y protegida, pero la gama de sus productos turísticos y sus alrededores son tan variados y ricos como los antes mencionados¹⁷.

Gráfico 10. Lugares Turísticos más Visitados. Cuenca del Caribe. 2007.



Fuente: OMT (2008), Aerocivil (2008), SECTUR México (2008).

Las causas de este desfase o rezago, se pueden evidenciar en la tabla 8, donde Cartagena, utilizando el indicador de competitividad factorial, califica el desempeño del destino agrupando los factores de experiencia, imagen de seguridad, costo y recursos turísticos (capacidad de alojamiento y oferta de actividades), asimismo muestra como la ciudad en los factores de atractivo, disuasivo, factor oferta y costos está por debajo de los demás destinos, debido a que, solo Cuba posee 33.000 habitaciones; en el factor oferta, Cancún supera las 10.000. Por otro lado en el factor Disuasivo, Cuba,

¹⁵ Como factor atractivo, La isla tiene 8 atractivos urbanos y 5 playas, reconocidas entre las mejores del mundo, en el factor experiencia el 98% de los turistas que volvieron a su residencia sostuvieron que tenían alta satisfacción. Por el lado disuasivo, la isla es un lugar tranquilo en un 98%, solo alterado en época de huracanes. Los costos en república Dominicana, son relativamente bajos, no superan los 118 dólares diarios. Ascanio Alfredo. Passos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 2008.

¹⁶ Cuba posee en el factor atractivo, 17 centros turísticos de prestigio. El 91% de los turistas que volvieron a su residencia sostuvieron que tenían alta satisfacción. Por el lado disuasivo, el factor político y la escasez de divisas reducen esta en un 75%. El costo diario en Cuba fue de 125 Dólares el día, en el factor precio. Ascanio Alfredo. Passos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 2008.

¹⁷ Además de centros atractivos de visitas turísticas, la ciudad tiene, las artesanías seguidas de la música, las manifestaciones religiosas y creencias populares, son aspectos de nuestra idiosincrasia que influyen en la actividad turística de la ciudad; por lo tanto, constituyen un recurso más que ofrecer al turista.

República Dominicana, Cancún y Panamá, no cargan con el rótulo de país o lugar turístico en conflicto.

Tabla 8. Indicadores de competitividad factorial. Cuenca del Caribe. 2007.

	Factor atractivo	Factor experiencia	Factor disuasivo	Factor oferta	Factor de costos
Cartagena	0,3	0,8	0,25	0,09	1,39
República Dominicana	0,9	0,98	0,9	1	1
Cuba	1	0,91	0,75	0,74	1,08
Panamá	0,4	0,79	0,9	0,26	1,15
Cancún	0,6	0,82	0,9	0,46	1,49

Fuente: Cálculos propios con base en OMT, Viva Tours, Consultur, Bimsa Panamá, SECTUR México, Departamento de Cuentas Nacionales y estadísticas de República Dominicana.

2.2.5 El Turismo en Cartagena de Indias.

☞ **Situación y Estructura turística de Cartagena.** El repunte de la actividad turística en la ciudad de Cartagena de Indias D. T y C, en el año 2007, obedeció a un crecimiento en la organización de congresos, ruedas de negocios y otros eventos nacionales e internacionales, además del turismo cultural. Sin embargo, aún no se llega a los niveles de participación del turismo extranjero que se tenía hace 10 años (el turismo internacional actual está en un 30% por debajo respecto al año 1994, pese a que hay hoteles cuyos huéspedes son el 60% ó 70% extranjeros)¹⁸.

El turismo internacional en la ciudad de Cartagena representa el 25% del total del movimiento de turistas que visitan la ciudad, cifra muy baja si se compara con las de España y otros países.

Para el año 2007 Cartagena tenía en hoteles agremiados, 7.955 habitaciones y la oferta de alojamiento total era de 9.310. También existe el fenómeno de 'parahotelería' (apartamentos y casas rentados por semanas o días) y de las personas que se quedan con sus familiares. Aún no hay un sistema de control que pueda medir el número real de turistas que ingresan a la ciudad, pues las estadísticas se hacen por la ocupación hotelera.¹⁹

¹⁸ Informe de coyuntura económica regional – ICER. Banco de la República. II Semestre el 2006.

¹⁹ *Ibid.*, pp. 26.

Hoy Cartagena se posiciona, en cuanto a mayores porcentajes de ocupación hotelera (61.3%) al lado de la ciudad de Bogotá (63.1%), constituyéndose éstas dos ciudades en los mejores destinos turísticos del país²⁰.

En el primer semestre de año 2007 el porcentaje de ocupación hotelera superó en 7.3 puntos porcentuales los niveles del 2006 y en 1.36 puntos porcentuales la cifra proyectada para este periodo. En general, el balance apunta al incremento continuo de la ocupación hotelera, indicador del buen nivel que presenta la actividad turística de la región²¹.

Al igual que en los años anteriores el comportamiento del primer semestre del año 2007 para visitantes nacionales y extranjeros muestran una tendencia muy marcada para los meses de enero y junio, y una disminución para los meses de febrero y mayo.²²

☞ **Estructura de Sector turístico de Cartagena.** La Ciudad de Cartagena pertenece al departamento de Bolívar, que está situado en el área septentrional de Colombia, en el centro de la Región Caribe. Posee un superficie de 25.978 Km²; el 19,64% del total regional. En Cartagena se concentran las actividades económicas pertenecientes al sector secundario y terciario (incluyendo las actividades turísticas), que son las que generan la mayor producción del departamento, aportando más del 70% del Producto Interno Bruto del Departamento de Bolívar, la ciudad está ubicada en los 10° de latitud norte y a 75° Oeste. Con una temperatura promedio anual de 28° grados centígrados, siendo los meses de diciembre a marzo los que registran menores temperaturas, entre 23° y 26°, los meses de abril a junio y agosto a noviembre presentan los más elevados niveles de humedad relativa, que llega al 90%.

Cartagena de Indias se ha convertido en el Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad, y por ende es el sitio histórico más importante de Colombia, ella brinda al turista sitios cercanos como las Islas del Rosario, el Volcán del Totumo, el Jardín Botánico, el pueblo de pescadores de La Boquilla, Plazas y Parques, Camellón de los Mártires, Las Bóvedas, El Fuerte de San Felipe de Barajas, Fuerte de San Sebastián del Pastelillo, Baluarte de Santa Catalina, Convento de la Popa y Monumento de la India Catalina. También se puede disfrutar saliendo de compras, adquiriendo desde esmeraldas Colombianas hasta joyas de confección artesanal y variedad de artesanías, sin faltar el café Colombiano, considerado uno de los mejores del mundo por su aroma

²⁰ Departamento nacional de Estadísticas DANE. 2008.

²¹ *Ibid.*, pp. 28

²² *Ibid.*, pp. 29

y su excelente sabor. De esta forma, la Ciudad se constituye en una excelente opción a la hora de escoger un lugar para pasar vacaciones, celebrar fechas o simplemente para pasear, ya que sus múltiples atracciones despiertan curiosidad entre los turistas.

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

En el año 2007 existían 1.154 empresas catalogadas como turísticas afiliadas a la Cámara de Comercio de Cartagena, generando 6127 empleos; el 70% de las empresas del sector turístico se concentra en los Hoteles, 278 establecimientos, y restaurantes, 736 establecimientos. El sector turístico en general generó el 8.9% del Producto Interno Bruto de Bolívar.

El número de habitaciones de los 273 hoteles en el 2006 reportaba una oferta de 5.349 habitaciones.²³ (En el próximo capítulo se describirá con detalle el área hotelera y en especial los hoteles boutiques).

Tabla 9. Estructura de Sector turístico de Cartagena. 2007

Actividad Económica	Número de Establecimientos	Participación en el Sector	Número de Empleados	Participación en el Sector
Hoteles	273	16,94%	3116	37,98%
Restaurantes	705	43,73%	2003	24,41%
Bares	21	1,30%	77	0,94%
Agencias de viajes	106	6,58%	516	6,29%

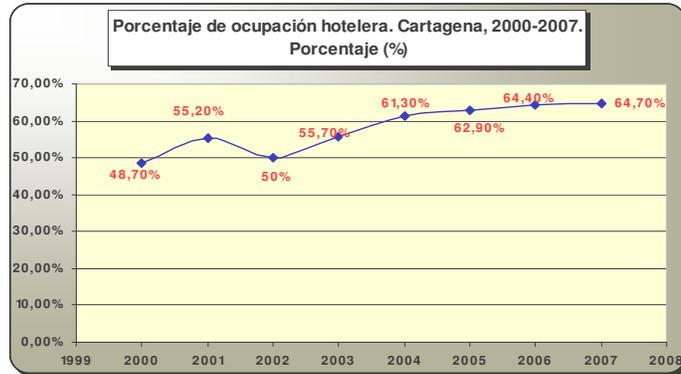
Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. 2008.

☞ **Ocupación Hotelera en la Ciudad de Cartagena 2000 – 2007.** Entre el año de 2000 y 2007, las agremiaciones de hoteles más importantes de la ciudad reportaron en promedio al año, una ocupación de 57.68% de su capacidad hotelera. Además, el incremento de la ocupación hotelera es evidente, el gráfico 11, muestra como desde el año 2002, esta ha presentado un incremento sostenido, creciendo en ese lapso de tiempo un 34%. Los planes de turismo y las políticas de seguridad implantadas desde esa época, han impulsado este sector económico local.

²³ COTELCO. Revista Operación hotelera, 2008. Bogotá.

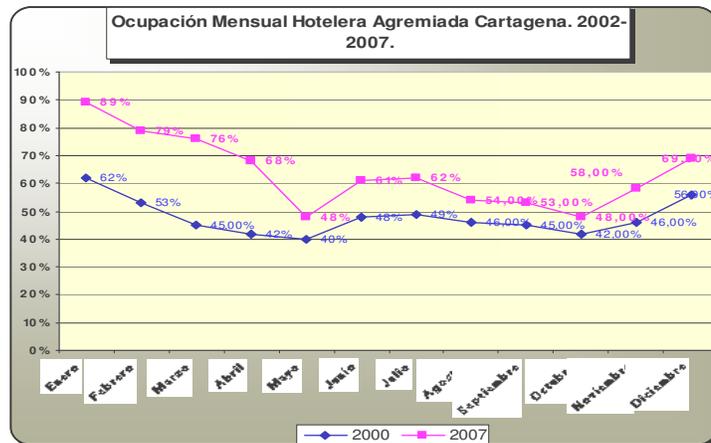
Por otro lado, la ocupación hotelera, como se aprecia en el gráfico 11 y 12 muestra como el carácter estacionario de este sector es notablemente fluctuante, y donde los meses de fin y comienzo de año son los más dinámicos, mientras que los meses intermedios (Marzo, Abril, Mayo, Junio, Agosto, Septiembre y Octubre) disminuye el movimiento turístico.

Gráfico 11. Porcentaje de Ocupación Hotelera. Cartagena. 2000 – 2007.



Fuente: Cuadernos de Coyuntura Económica – Cartagena de Indias.

Gráfico 12. Ocupación Mensual Hotelera Agremiada. Cartagena. 2002-2007



Fuente: Cotelco, Corporación Turismo Cartagena de Indias.

☞ **Número y Participación de Visitantes Según su Origen. 2000- 2007.** La proporción de visitantes nacionales es superior a la de extranjeros, la razón se puede observar en los indicadores de competitividad que ya se reseñaron. Los destinos internacionales del Caribe le llevan cierta ventaja a Cartagena, la logística, los precios y otros elementos atraen a un gran número de visitantes, en cambio a nivel nacional, la facilidad de transporte y las condiciones de igualdad económica y social, hacen de Cartagena el principal centro turístico de la costa Caribe colombiana. Ver gráfico 13.

Por otro lado, la evolución del número de visitantes nacionales y extranjeros, es contrastante, ya que, mientras los visitantes nacionales han mantenido una afluencia con tendencia a incrementarse (37%, entre 2000 – 2007)²⁴, los extranjeros han reducido su participación de manera notable (-25%, entre 2000 – 2007). Ver gráfico 14 y Tabla 10.

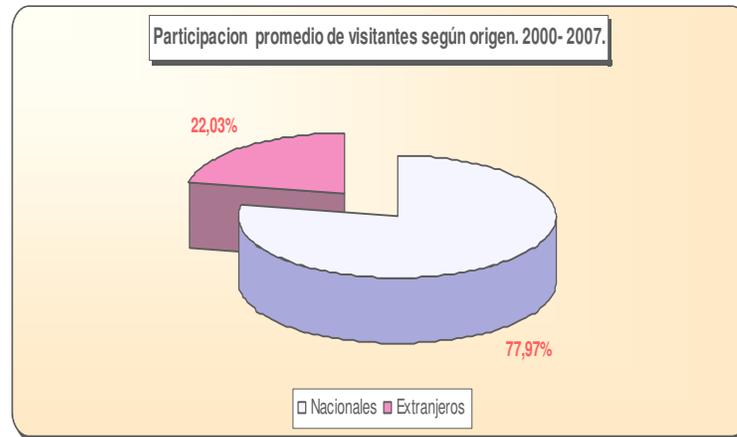
Del total de personas de origen nacional que arriban a Cartagena, el mayor porcentaje corresponde a residentes en la capital del país, Santa Fe de Bogotá, que representan el 32,57%, seguido por los residentes en otras ciudades de la República, que representan el 24,43%. Medellín, con un 17,26%, se sitúa en tercer lugar seguido a cierta distancia por Barranquilla, con un 9,12%, Bucaramanga, Cúcuta y Cali, con valores de 5,86%, 5,86% y 4,89%, respectivamente. Es importante anotar, que según las encuestas, el 50% de los visitantes nacionales provienen de Bogotá y Medellín lo que demuestra una concentración en la procedencia de nuestros turistas nacionales²⁵.

De los extranjeros que llegan a la ciudad, Europa y Norteamérica, son las principales regiones que aportan más visitantes a la ciudad, con un porcentaje de participación del 34% para ambas regiones. Siguiendo en orden de importancia, los países de Centroamérica, con una participación promedio del 17% en los años estudiados; los países de Suramérica continúan luego de los países Centroamericanos, con una participación del 8% y por último se encuentra la zona Caribe y países de otras regiones del mundo, con una participación del 5% y 2% respectivamente.

²⁴ El actual gobierno sostuvo que se han dado importantes pasos en materia de seguridad en Colombia, que son los que sin lugar a dudas han hecho que el turismo interno haya crecido desbordadamente. La promoción turística a nivel internacional, también es otra de las preocupaciones del gobierno nacional y sobre el particular, se viene adelantando un programa de promoción del país en el exterior.

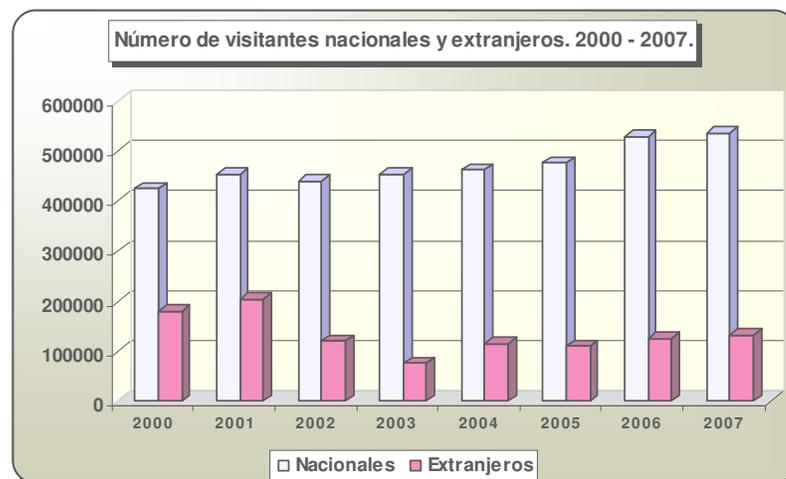
²⁵ Plan Sectorial de Turismo. Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias. Corporación Turismo Cartagena De Indias Instituto de Patrimonio y Cultura. Corporación Cartagena 2011. Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. Cartagena. Actualización febrero 2007.

Gráfico 13. Participación Promedio de Visitantes a Cartagena Según Origen. 2000-2007.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Gráfico 14. Número de Visitantes Nacionales y Extranjeros. 2000-2007.



Fuente: Cotelco, Corporación Turismo Cartagena de Indias.

Tabla 10. Participación de visitantes según origen 2000 - 2007

	Nacionales	Extranjeros
2000	70,25%	29,75%
2001	68,94%	31,06%
2002	78,57%	21,43%
2003	85,85%	14,15%
2004	80,07%	19,93%
2005	81,23%	18,77%
2006	80,92%	19,08%
2007	80,88%	19,12%

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

∞ **Características de Turistas Nacionales y Extranjeros que Visitan Cartagena.** Las características específicas de los visitantes que llegan a la ciudad, se determinó por medio de encuestas a la demanda, realizadas en el marco del Plan Maestro de Turismo del Litoral Caribe. Esta información fue de vital importancia para conocer todos los aspectos concernientes al perfil del turista, hábitos, expectativas y la percepción que tiene sobre la ciudad y todos los servicios turísticos que le presta. Esto es muy útil para el plan de marketing que se propone para el área de hoteles boutiques de la ciudad.

Tabla 11. Perfil del Turista de Cartagena

Procedencia:	78% Turista Nacional, 22% Turista Extranjero.
Sexo:	Hombres, en una proporción del 60,58%.
Edad:	Entre 26 y 45 años.
Características socio-económicas:	Profesionales liberales y empleados con un nivel formativo alto.

Fuente: Plan Maestro de Turismo.

Tabla 12. Características del Viaje

Motivaciones del viaje:	Vacacional (66,36%) y Negocios (26.12%).
Organización del viaje:	Paquete turístico (37,11%) o sin reserva previa (31,52%).
Grupo de viaje:	Familias con hijos.
Medio de transporte:	Avión.
Duración de la estancia:	Media de 5,8 días.
Repetición del viaje:	Hasta tres veces.
Actividades realizadas durante el viaje:	Sol y playa, excursiones y visita a sitios de interés histórico - cultural.
Gasto del viaje:	500.000\$ o menos en origen y la misma cantidad en destino. A 2004.

Fuente: Plan Maestro de Turismo.

Tabla 13. Características de los visitantes, de acuerdo con el destino turístico que visitan en Cartagena.

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

Fuente: Plan Maestro de Turismo.

Como conclusión, se encontró que aún cuando Colombia posee un enorme potencial turístico, ya sea en cualquier modalidad de la misma actividad, en los últimos años ha presentado una mejor evolución que los demás países latinoamericanos, la cifra de visitantes, es aún baja, comparado con otras naciones, esto es debido a diversos factores, entre los que sobresalen la situación socioeconómica, la infraestructura, los costes, la promoción entre otros.

En este sentido el turismo se ha convertido en un sector clave para el desarrollo económico del país. La evolución de la participación del sector en el PIB total, ha tenido una tendencia constante, con una tasa promedio de contribución al ingreso nacional del 8.06% en el lapso de 2002 - 2007.

Asimismo el origen de los visitantes que arriban al país, son más que todo latinoamericanos, donde sobresalen los Brasileños, Venezolanos y Argentinos. Los que menos representan en esta variable, son los turistas de EE UU, España y Panamá.

El sector turismo en la ciudad de Cartagena D. T y C. representa un elemento de notable importancia en el aparato económico de la ciudad. Aunque el número de visitantes nacionales son más de las tres cuartas partes del total, la proyección de construcción de complejos hoteleros, puede aumentar la participación de extranjeros. Por otro lado, los efectos que el turismo genera en la ciudad, cada día son más evidentes, la constante llegada de personal foráneo, en especial para congresos y convenciones hacen de Cartagena un ciudad imán para esta clase de turismo, además del ya tradicional sol, playa y recreación que generalmente ofrece la ciudad.

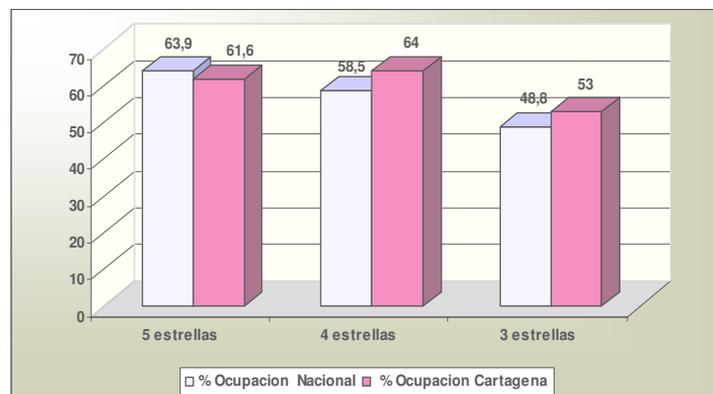
3. CONDICIONES ACTUALES Y POTENCIALES DE LOS HOTELES BOUTIQUES EN CARTAGENA.

En este capítulo se evaluarán las condiciones actuales y potenciales de los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, a través de un análisis de competitividad para contextualizar y analizar las condiciones de estas empresas, además de Identificar las fortalezas y debilidades en infraestructuras físicas, administrativas, de gestión, de marketing y ventas, recursos humanos y financieras que facilitan o limitan la prestación de servicios de alta calidad en los hoteles boutique del centro histórico de Cartagena. Pero antes se describirá la actividad hotelera en Colombia y Cartagena para alinear la información subsiguiente.

3.1 LA ACTIVIDAD HOTELERA EN COLOMBIA Y CARTAGENA.

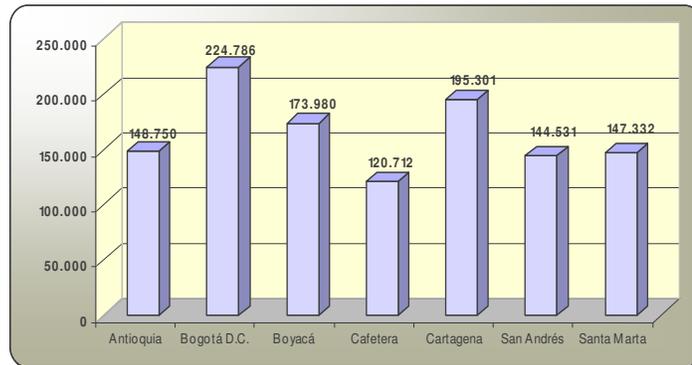
Según los últimos reportes para finales del año 2007, la ocupación promedio de los hoteles por estrellas en el país dejó ver que los de 5 estrellas presentaron mayor ocupación, mientras que los de 4 y 3, ésta fue menor. En la ciudad de Cartagena, el alojamiento en hoteles 5 estrellas es menor que la cifra nacional, así mismo en los de menor categoría la ocupación aumenta. Una de las razones es que las tarifas de los hoteles en Cartagena son muy altas, por esta razón los turistas buscan alternativas más económicas, y como es lógico, entre menor calificación hotelera, menor es el precio, solo Bogotá registra tarifas hoteleras mayores que Cartagena. Ver gráfico 15 y 16.

Gráfico 15. Ocupación hotelera por número de estrellas. Colombia y Cartagena 2007. Porcentaje.



Fuente: Asociación Hotelera de Colombia - COTELCO

Gráfico 16. Tarifa promedio hotelera en Colombia. 2007. Miles de pesos.



Fuente: Asociación Hotelera de Colombia - COTELCO

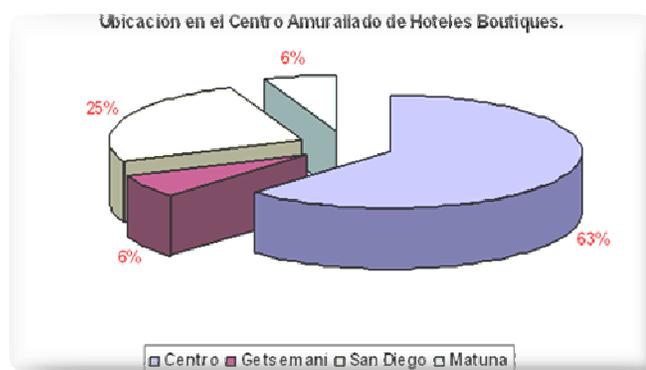
Cartagena de Indias dispone de una gran infraestructura hotelera con excelentes comodidades, principalmente concentrada en el sector turístico de Bocagrande, frente a las playas o muy cerca de ellas. En el recinto amurallado de la ciudad se han restaurado algunos conventos, claustros y casas coloniales, que hoy son ocupados por hoteles de alta categoría llamados hoteles boutique, que se describirán más adelante. Además existen diversos hostales repartidos por toda la ciudad y hoteles de 3 y 4 estrellas.

La oferta de hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad es muy amplia, por esta razón, los turistas tienen facilidad para escoger el alojamiento que más se acomode a su presupuesto; esto a su vez es benéfico para la ciudad, ya que se incrementa el desarrollo económico de la misma, y se destaca éste sector como una de las fuentes más poderosas de ingresos.

3.2 HOTELES BOUTIQUES EN CARTAGENA

☞ **Ubicación.** De acuerdo a la información obtenida en Cámara de Comercio de Cartagena, se pudo comprobar que el 100% de las agencias de viajes están ubicadas en el centro amurallado, siendo el Centro el más representativo con un 65%, Seguido de San Diego con una cuarta parte, y por último los barrios de Getsemaní y Matuna con un 6.25% cada uno. Un elemento de interés, es que la ubicación de dichas Agencias de Viajes, en su mayoría, se encuentran situadas en barrios de estratos altos, lo cual da una idea, del nivel de imagen que necesitan proyectar estos establecimientos.

Gráfico 17. Ubicación en el Centro amurallado de Hoteles Boutiques. Cartagena.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

∞ **Evolución del número de Hoteles Boutiques.** Entre los años 2000 y el 2007, el comportamiento del número de hoteles Boutiques, en la ciudad de Cartagena, ha presentado un notable incremento, se puede observar en la tabla 14, que en el 2000, solo existían 3, de esta clase de alojamientos, ya en el 2003, esta cifra era de 7, y aumentaría aun más para el año 2007 (16 establecimientos). Esto muestra que el avance de esta área hotelera es cada vez más acentuada.

Las líneas de tendencia de crecimiento, tanto el sector hotelero en general, como el de los hoteles Boutiques de Cartagena, permiten establecer ciertas consideraciones respecto al incremento del área, por ejemplo, en el área hotelera en general el incremento fue del 6.24% en el periodo (2000 – 2007), pero los hoteles boutiques fue del 24.33%. Ver gráfico 18.

Tabla 14. Número de Hoteles en general y hoteles Boutiques. Cartagena. 2000 – 2007.

Años	Hoteles Totales	Hoteles Boutiques
2000	167	3
2001	170	4
2002	181	5
2003	202	7
2004	215	9
2005	231	10

Años	Hoteles Totales	Hoteles Boutiques
2006	241	12
2007	273	16

Fuente: Corporación Turismo Cartagena de Indias. Cámara de Comercio de Cartagena.

Una particularidad especial, es la de Participación de Hoteles Boutiques del sector Hotelero en Cartagena, por ejemplo, entre el 2000 – 2007 el promedio fue de 3.21% de participación del total de establecimientos que prestan el servicio de alojamiento en la ciudad. Aunque es una cifra pequeña, la tasa de crecimiento de estos es cada vez más acentuada, como lo muestra el gráfico 18, en la que la tasa de crecimiento en la participación de hoteles Boutiques en el total hotelero, fue de 18.68% en el intervalo de estudio ya reseñado.

Gráfico 18. Participación de Hoteles Boutiques en el Sector hotelero de Cartagena.

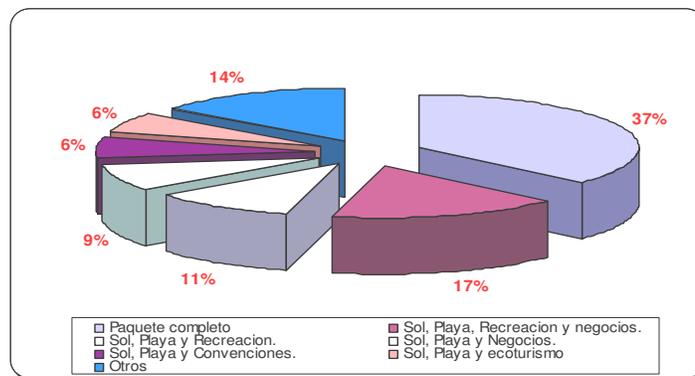


Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

☞ **Actividades Realizadas por los Hoteles Boutiques de Cartagena.** Las actividades de los Hoteles Boutiques de la Ciudad pueden ser catalogadas en dos áreas, solo alojamiento (que incluye Estadía y alimentación) y paquetes completos que ofrecen junto con las Agencias de Viajes de la Ciudad. Dentro de los Paquetes de productos ofrecidos por las agencias de viajes y los Hoteles Boutiques, los más representativos son: Paquete completo (que incluye: sol, playa, recreación, congreso, negocios y ecoturismo) con un 37%, le sigue en importancia el paquete de: Sol, Playa, Recreación y negocios, con un 17%. El paquete de: Sol, Playa y Recreación, muestra un 11%, las demás categorías no alcanzan el 10%. Aun así no deja de ser interesante que en todos aparece como destino el sol y playa, esto puede limitar la oferta de servicios turísticos de la ciudad, cuyo valor histórico y cultural puede ser aprovechado y ser incluido con mayor frecuencia en los

paquetes ofrecidos y en especial siendo la ubicación de los Hoteles Boutique el centro amurallado de la ciudad. Pero se encontró que los hoteles en estudio, inducen al turismo cultural, por cuanto los acontecimientos programados de la ciudad de Cartagena, el 14% de estos son de carácter artístico, el 10.5% deportivo y el 75.5% espectáculos, congresos, fiestas religiosas, convenciones entre otros. Los acontecimientos artísticos hacen referencia a los festivales de música, teatro y cine, los cuales son muy particulares para el turismo²⁶, como es el caso del festival de cine y televisión que se realiza todos los años en la ciudad. Ver gráfico 19.

Gráfico 19. Paquetes de Productos Ofrecidos por las Agencias de Viajes.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

²⁶ Recientemente se ha celebrado en la ciudad, festivales de música como el “Festival de Música Clásica” y el Literario “Hay Festival,” de mucho éxito.

4. ANÁLISIS OPERATIVO DE LOS HOTELES BOUTIQUES DE CARTAGENA

Para realizar este análisis se seleccionó la Matriz POAM, se identificaron fortalezas y debilidades en las infraestructuras físicas, administrativas, de gestión, de marketing y ventas, recursos humanos y financieros que facilitan o limitan la prestación de un servicio de alta calidad en los hoteles boutique del centro histórico de Cartagena. De igual forma se presenta en este capítulo un análisis de la investigación de mercado basado en una encuesta que hizo a clientes nacionales y extranjeros, como también a través de un análisis DOFA donde se enumeran los factores claves que tienen un mayor impacto entre los hoteles boutiques de Cartagena.

4.1 MATRIZ DOFA DE LOS HOTELES BOUTIQUES DE CARTAGENA*.

A continuación:

En la búsqueda de los resultados obtenidos se pudieron identificar los siguientes factores:

☞ **Factores Económicos.** Dentro de los cuales se tiene en cuenta la *-Capacidad Adquisitiva de los Turistas*, lo cual influiría en la demanda del servicio turístico. Este factor económico está en gran parte influenciado por el costo de esos servicios, que como ya se dijo, tanto en Cartagena, como en el contexto del Caribe y el territorio nacional son calificados como altos (Ver tabla 15), por lo que éste factor fue considerado como una amenaza alta y cuyo impacto es igual de notable.

El *-Aumento de Impuestos*, es otro elemento que los gerentes consideran una amenaza, pero piensan que su impacto sería por lo menos en el mediano y largo plazo.

La *-Variación del PBI – Sectorial*, es considerado como una amenaza media, ya que una disminución de este podría crear un traumatismo dentro del aparato turístico local, pero consideran los encargados de estos establecimientos que la tendencia del PIB es a seguir aumentando, por lo tanto el impacto lo consideran medio para el sector.

☞ **Factores políticos.** La *-Estabilidad político social*, no solo en Cartagena sino en resto el país, es vista como una alta amenaza, de alto impacto, en otras palabras,

* Para la elaboración de la matriz DOFA, se procedió a utilizar como guía el ejemplo del caso PETROLIL, del documento de Gerencia estratégica. Casos prácticos. Estrategias. Formulación de la misión. Análisis DAFO

se considera que las políticas de seguridad del actual Gobierno Nacional, han creado una especie de espectro de confianza en los demandantes de servicios turísticos, por lo tanto el cambio drástico de políticas actuales o el deterioro de la situación social, económica y nacional, es vista como un alto peligro.

–*Apoyo Gubernamental a Políticas Turísticas*, se observa como una oportunidad de alto impacto, ya que en este caso el Gobierno nacional o local promueve el sector, dándoles mecanismos de actuación a los operadores turísticos.

∞ **Factores climáticos.** *Las Variaciones climáticas* como Aumento de las lluvias, Temporales o los ciclones tropicales, son considerados como una amenaza, ya que ante los desastres ocasionados por huracanes como Andrew y Katrina, el Caribe se ha convertido en un centro de catástrofes que ahuyentan a muchos turistas.

∞ **Factor Sociocultural.** Las nuevas tendencias en cuanto al recurso humano en las empresas turísticas se hace con gente que se adapte a la tecnología, que sea capaz de ver todo su potencial y pueda explotarlos para lograr los mayores beneficios posibles para la empresa. Cada día será más importante que las organizaciones turísticas cuenten con gente que tengan habilidades para manejar y asimilar la gran cantidad de información que se genera y la pueda utilizar adecuadamente en el proceso de toma de decisiones. La implantación de sistemas y tecnologías de información en una empresa es algo que concierne a todo el personal ya que genera mejoras en las condiciones de trabajo y ayuda para facilitar muchas de las tareas en las diferentes áreas de una empresa.

Es importante destacar que en la industria hotelera, una gran cantidad del personal se encuentra en los niveles operativos. En la mayoría de los casos no cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para poder interactuar con las tecnologías de información. Por esta razón las empresas de alojamiento al momento de decidir implementar TI deben considerar primero que todo, la importancia de proporcionar un entrenamiento adecuado a su personal o de lo contrario no se aprovecharán todos los beneficios que puede traer consigo este factor.

En la parte sociocultural, el personal demandado en su gran mayoría no está muy bien capacitado para el manejo de programa que se aplican en los hoteles, ya que en las universidades utilizan otros programa que no son manejados en estos hoteles, por lo tanto se presentan problemas a la hora de conseguir personal capacitado para trabajar en ellos.

☞ **Factor Tecnológico.** El turismo se ha consolidado como una de las empresas que se ha desarrollado con mayor éxito en Internet, especialmente en lo que a comercio electrónico se refiere. A pesar de que en los últimos años ha aumentado de forma impresionante el número de usuarios que utilizan este medio para realizar la compra de algún servicio turístico, como boletos de avión o servicios de hospedaje; el comercio entre empresas (*business to business*) es la opción que más se utiliza en el sector turismo para llevar a cabo transacciones comerciales de forma electrónica.

La industria del turismo es una de las más grandes a nivel mundial generando cerca de 212 millones de empleos y representando una importante contribución al producto interno bruto de muchos países. En una industria de estas dimensiones, la tecnología de información (TI) ha jugado un papel fundamental como medio para mejorar la eficiencia de las organizaciones y la entrega del servicio.

Actualmente, alrededor del 80% de las reservaciones de hotel se hacen a través de este tipo de sistemas ya que ofrece grandes ventajas tanto para las empresas hoteleras como para los agentes de viajes. Mientras que para los hoteles GDS son una excelente oportunidad de mercadotecnia; para los agentes de viajes representa una herramienta que les permite tener información actualizada tanto de hoteles como de las operaciones que realizan a través del sistema, tener en una sola base de datos con información sobre hoteles, boletos de avión y rentas de autos y generar reportes con información relevante para la operación de sus empresas.

Con la ayuda de las tecnologías de información la industria del turismo ha logrado grandes beneficios como son el mejoramiento de las operaciones de las empresas, conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y a nuevos mercados y optimizar sus recursos logrando aumentar su eficiencia.

Sin duda alguna, las tecnologías de información bien aplicadas se traducirán en una mejor interacción entre hoteles, restaurantes, agencias de viajes y aerolíneas con sus clientes, logrando así una relación donde ambas partes obtendrán beneficios y satisfacción.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta un hecho muy particular para los hoteles del centro histórico de Cartagena y es que los sistemas TI son muy costosos como el GDS (AMADEUS, GALILEO, SABRE, WORLDSPAN) los cuales solo lo pueden adquirir los hoteles que tienen un gran número de habitaciones como son: el hotel Santa

Clara y hotel Charlestón, los otros hoteles del sector histórico como son de menos habitaciones le es muy costoso implantar un sistema de (TI) en dichos hoteles.

El programa más utilizado en los hoteles es el Zeus, pues mucho lo toman en forma de arriendo pero aún sigue siendo costoso para algunos de ellos, además este solo ayuda en la parte de organizar las reservas y en su parte contable.

☞ **G. Competitiva.** Según Baines (1998) el uso de TI permite a la industria mejorar la calidad en el servicio que se ofrece. La nueva administración de las empresas turísticas está orientada en el cliente y en el servicio, lo cual es un factor clave de diferenciación. En el caso de la hotelería, mediante las TI se puede estrechar la relación con el cliente, ya que permite a la empresa mantener registros de las preferencias de sus huéspedes y responder mejor a ellas en las próximas ocasiones. En las empresas de servicio, los pequeños detalles pueden ser muy importantes, el simple hecho de recordar algún gusto específico de los clientes puede marcar la diferencia de que mantenga su preferencia por la empresa o se cambie a la competencia.

Son muchos los ejemplos que se pueden mencionar sobre el uso de TI en el turismo: sistemas de reservaciones en línea, ventas de boletos por internet, sistemas de minería de datos para conocer las necesidades de los clientes, entre otros. A pesar de que cada día se avanza más en la implementación de TI, las empresas relacionadas con el turismo enfrentan el gran reto de cambiar los paradigmas que existen y empezar a ver a las tecnologías de información más allá que simples sistemas de computación, sino como parte del plan estratégico de la alta administración que permitirá lograr ventajas competitivas.

En el centro histórico se disparó enormemente el número de hoteles, ya que la oferta que hay por habitaciones se ha triplicado, cada vez hay más hoteles que ofrecen las mismas comodidades de alojamiento, SPAS. La competitividad ya se trasladó al servicio que mejor asistencia tenga y esto se logra con la tecnología, pues con esto es mucho más fácil saber cuáles son los gustos y necesidades de los clientes.

En ese orden de ideas, los principales competidores de este tipo de hoteles que ha tenido gran acogida por parte de los turistas, en especial los turistas corporativos, han sido emplazados en antiguas casonas, de manera que tienen una capacidad de alojamiento de aproximadamente 15 habitaciones y adicionalmente cuentan con lujosos SPAS, restaurantes temáticos y con toda una infraestructura colonial donde se tiene en cuenta hasta el más mínimo detalle.

Algunos de los principales hoteles y fuertes competidores de acuerdo a sus características son:²⁷⁻²⁸

- * **Hotel Casa Pestagua.** El hotel se encuentra emplazado en una antigua casona del siglo XVII, cuenta con 11 habitaciones, cuyo precio por noche está aproximadamente entre 800.000 y 1.100.000 pesos “Brinda a sus huéspedes espaciosa habitaciones, salones de recepción, piscina, SPA, mirador, jacuzzi y la posibilidad de disfrutar de servicios complementarios como pesca de altura, buceo y de las inmejorables Islas del Rosario”.
- * **Hotel Casa del Arzobispado.** El hotel cuenta con 10 habitaciones cuyo precio oscila entre los 700.000 a 1.060.000 pesos la noche. Entre los servicios que ofrece están: 2 restaurantes, piscina, salones y/o centro de negocios para grandes y/o medianas reuniones.
- * **Hotel Casa Quero.** Cuenta con 6 habitaciones cuyo precio es de 5.000.000 pesos la noche. Servicios: Piscina y jacuzzi, sala de juntas, sala de lectura, mirador, organización de eventos.
- * **Hotel Agua.** El hotel cuenta únicamente con 6 habitaciones, cada una posee un ambiente diferente, sala de belleza, sala de lectura, tours y buceo. El precio por habitación esta alrededor de 900.000 pesos la noche.
- * **Hotel La Merced.** Cuenta con 8 habitaciones cuyo precio oscila entre 500.000 y 1.300.000 pesos por noche. Servicios: Traslado desde y hacia el hotel, tours, internet, mini-bar, piscina, jacuzzi, y restaurante.

Todos los hoteles descritos anteriormente hacen uso de estrategias muy similares, además cuentan con servicios altamente personalizados donde le permiten al cliente sentirse a gusto y satisfecho.

Así mismo, algunos de estos hoteles cuentan con espacios para la ejecución de ruedas de negocio y de eventos, que les permiten a los clientes corporativos tener la oportunidad de cerrar negocios en dichos hoteles sin tener que desplazarse hacia otros lugares en busca de salones para eventos que cuenten con la tecnología necesaria.

A continuación se hace una descripción diagnóstica de manera detallada de estos factores, a través de la Matriz POAM.

²⁷ Información suministrada por Cotelco

²⁸ Portal web: www.casapestagua.com*

Tabla 15. Diagnóstico Externo - POAM*

Calificación de Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Económicos									
▪ Capacidad Adquisitiva de los Turistas				X			X		
▪ Aumento de Impuestos				X				X	
▪ Variación del PBI – Sectorial					X			X	
2. Políticos									
▪ Estabilidad político social				X			X		
▪ Apoyo Gubernamental Políticas Turísticas							X		
3. Sociocultural									
▪ El nivel educativo			X					X	
▪ La movilidad		X					X		
▪ Los sistemas de valores, creencias y conducta						X			
4. Competitividad									
▪ Crecimiento del mercado					X				
▪ Número de competidores				X			X		
▪ Diferenciación de producto		X					X		
5. Tecnológico									
▪ Es adecuada la infraestructura física existente							X		
▪ Es adecuado el nivel de desarrollo de los recursos humanos de la organización para apoyar la nueva tecnología.			X	X					
▪ La tecnología necesaria a la labor de la organización es apoyada por el nivel global de desarrollo de la tecnología nacional.							X		
6. Climáticos									
▪ Variaciones climáticas							X		

Fuente: Calculo de autores, con base en encuestas realizadas a gerentes de hoteles Boutiques de Cartagena.

* Para la realización de esta matriz, se utilizó el modelo de estrategia gerencial del autor **Claudio Enrique Toledo Orellana de la** Universidad San Martín de Porre Facultad de Ciencias Administrativas y RR.II. Escuela: Administración de Negocios Internacionales.

Una vez realizada la matriz POAM se procedió de igual forma a enumerar los factores claves que tienen un mayor impacto entre los hoteles boutiques a través de la Matriz DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imagen del sector: A nivel nacional Cartagena y más sus hoteles cuentan con una excelente calificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de Planes Estratégicos con el resto del sector hotelero.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura: de buena calidad y notable belleza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación: Falta de conocimiento de la competencia, en la mayor parte de los hoteles desconocen los precios, estrategias de ventas y servicios de los competidores.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad del servicio o paquetes que ofrecen los Hoteles Boutiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de Liderazgo: Aun cuando el sector de hoteles Boutiques está aumentando, el liderazgo no es notable.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación: en un área de la ciudad con numerosos centros de recreación y comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de una Visión en cuanto a aumento de los servicios turísticos, por ejemplo, turismo cultural y de negocios.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración y Gestión: Sistema de gestión centralizada y completa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en el mercado aun escasa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing y Ventas: amplitud de mercadeo en el ámbito nacional e internacional, utilización de medios de comunicación especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de Estadía: El ser relativamente pequeños en relación a otros hoteles, les hace recaudar una cantidad de dinero alta, los precios de alojamiento son en su mayoría un 25% mayor al de otros establecimientos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnología Utilizada por los Hoteles Boutiques de Cartagena: la tecnología de los Hoteles Boutiques, está prácticamente distribuida de manera uniforme. 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión del Talento Humano en los Hoteles Boutiques de Cartagena: la mayoría de los Hoteles Boutiques de Cartagena, proveen a sus empleados programas de capacitación. 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación de personal especializado: Utilización en la mayoría de los casos recomendaciones de personal, por lo tanto hay un estricto control en cuanto a la entrada de personal. 	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Apoyo Gubernamental a Políticas Turísticas.	✓ Capacidad Adquisitiva de los Turistas
✓ Aumento de la demanda por estos hoteles.	✓ Aumento de Impuestos
	✓ Variación del PBI – Sectorial
	✓ Variaciones climáticas
	✓ Estabilidad político social

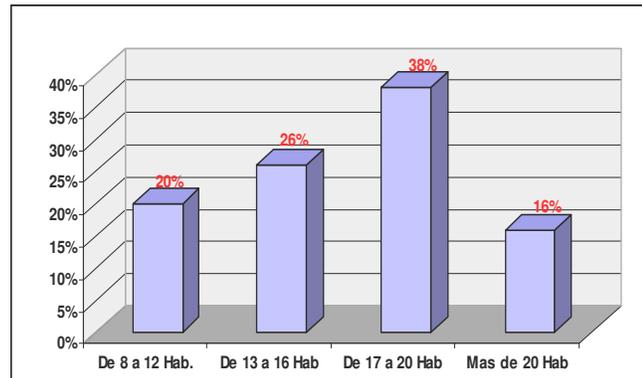
Fuente: Elaborado por el grupo investigador

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.

4.2.1 Infraestructura física. De los 16 Hoteles Boutiques de la Ciudad de Cartagena, el 100% son de estructura colonial, restaurados en un 75% como se mencionó anteriormente. Según los gerentes de estos hoteles, la razón radica en que su fachada y estructura interna debe respetar la disposición inicial de la misma, por cuanto esta como tal puede ser adecuada para el alojamiento de personas, pero la fachada no puede ser alterada o construir otros pisos en el interior del hotel, los cuales en principio fueron cárceles, conventos, bares, residencias o simple casas coloniales, es por ello, que pocos poseen elementos como piscinas, salas de juegos, auditorios, entre otros, la finalidad de estos es que en la mayoría de los casos el alojamiento sea de alta calidad. Por otro lado, el 85% de ellos presentan restaurante interno, el 60% bar o minibar y el 55% SPA o Saunas.

Haciendo una compilación de estos hoteles por número de habitaciones se podrá observar en el gráfico 20, que el 38% de los hoteles Boutiques de Cartagena tienen u ofrecen de 17 a 20 Habitaciones, el 26% de 13 a 16 aposentos y solo el 16% más de 20, esto demuestra que son establecimientos de dimensiones poco amplias, comparados a otros que brindan más de 100 habitaciones.

Gráfico 20. Participación de hoteles por número de habitaciones.



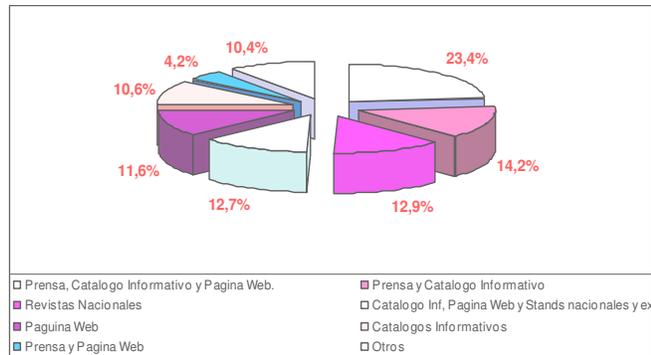
Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

4.2.2 Administración y Gestión. La administración y la gestión en estos hoteles, cuentan en su mayoría con un gerente general, encargado del direccionamiento operativo y logístico, presentan también un jefe operativo, encargado de la normal dirección de los procedimientos en los hoteles, hay un representante o jefe de personal que maneja los trabajadores de planta (Cocineros, Aseadoras, Cantineros, Recreacioncitas, Guías de Turismo, Conductores, entre otros), hay un director de finanzas, y en algunos de los hoteles más grandes hay un jefe de almacenamiento o aprovisionamiento.

4.2.3 Marketing y Ventas. Los medios de publicidad más utilizados por estas empresas, son de diversa índole, pero cabe destacar que no utilizan medios masivos como la radio y la televisión, en parte, por cuanto los servicios turísticos, aún son de cierta exclusividad económica, además los demandantes de estos productos ofrecidos por estos establecimientos son en su mayoría personal foráneo, ya sea nacional o extranjero, lo que se refleja en la clase de servicio de turismo receptivo el cual es el de mayor proporción y que está dirigido a personal no cartagenero.

Observando el gráfico 21, se puede ver que la prensa en especial de circulación nacional, los catálogos informativos y las páginas Web, son las más utilizadas por estas empresas, también es de resaltar la frecuencia del uso de revistas y Stands informativos tanto nacional como Internacional, estos últimos son prioritarios si lo que se busca es incrementar el flujo de visitantes.

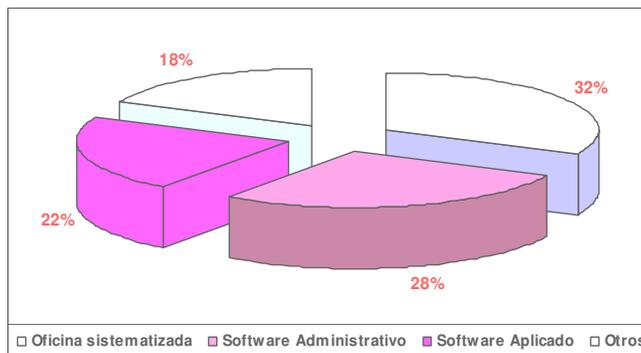
Gráfico 21. Medios de publicidad más utilizados por los Hoteles Boutiques de Cartagena.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

4.2.4 Tecnología utilizada por los Hoteles Boutiques de Cartagena. Esta variable es importante, ya que la utilización de una tecnología apropiada puede mejorar la eficiencia de la empresa, tanto operativa como financieramente, el gráfico 22 muestra cómo la tecnología de los Hoteles Boutiques, está prácticamente distribuida de manera uniforme, en cuanto a tecnología solo hay una pequeña proporción de las oficinas sistematizadas, muy cerca se encuentra el software administrativo y el aplicado con un 28% y 22% respectivamente. Hay un 18% que utilizan programas básicos como Excel y Word, y una cantidad mínima de estas empresas tienen servicios de GPS.

Gráfico 22. Tecnología Utilizada por los Hoteles Boutiques de Cartagena.



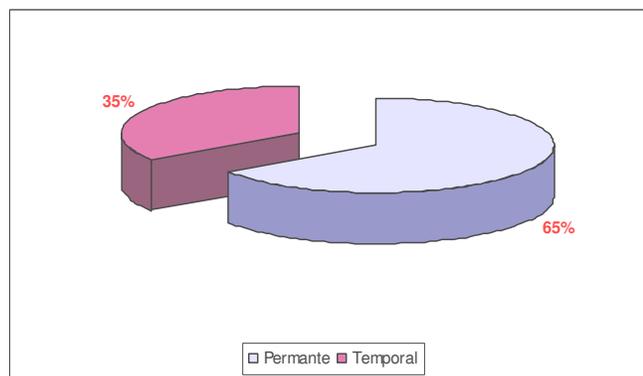
Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

4.2.5 Gestión del Talento Humano en los Hoteles Boutiques de Cartagena. Para describir la Gestión del talento Humano, es necesario contar con un elemento importante en esta área hotelera de la ciudad, cual es, saber el porcentaje de

trabajadores que tienen vinculación permanente y cuales temporal, obviamente, esto está muy relacionado con el aspecto cíclico de la actividad turística, pues se considera que los empleados temporales están laborando tanto en temporada baja como en alta.

El gráfico 23, muestra que los empleados permanentes representan el 65% del total de empleados de los hoteles Boutiques, mientras que los temporales ascienden al 35%, lo que indica que más de una tercera parte de los trabajadores de estos establecimientos, responden a los efectos cíclicos de la demanda por el servicio turístico. Lo anterior, también es útil ejecutarlo a los demás subsectores del área turística Cartagenera, en especial los que más generan empleos, como los otros hoteles y restaurantes.

Gráfico 23. Empleos permanentes y temporales generados por los Hoteles Boutiques de Cartagena.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Del total de Hoteles Boutiques de Cartagena encuestados, el 68% sostiene que realiza jornadas de capacitación al personal que labora en ella. Solo el 31% no las realiza, aduciendo que no las aplica por falta de interés o porque no lo requieren.

En cuanto a capacitaciones en estos hoteles, las áreas de priorización son la atención al público, que se encuentra en un alto porcentaje (43%), considerada importante ya que en estas empresas el trato con el cliente es una de las actividades primordiales, pues el contacto del personal con dichos clientes tiene que ser de sumo cuidado y cordialidad. La segunda área es la de idiomas, ya que el uso de una segunda lengua es obligatoria en estos hoteles.

Por otro lado, los medios más utilizados por los Hoteles Boutiques de Cartagena para contratar personal, son en su orden: recomendación personal, prácticamente dobla en proporción a la segunda opción, que son las bolsas de Empleo; la razón del porqué del predominio de la primera, es el grado de profesionalización y del alto nivel de competitividad que hay entre estas empresas. Otra de las modalidades es la utilización

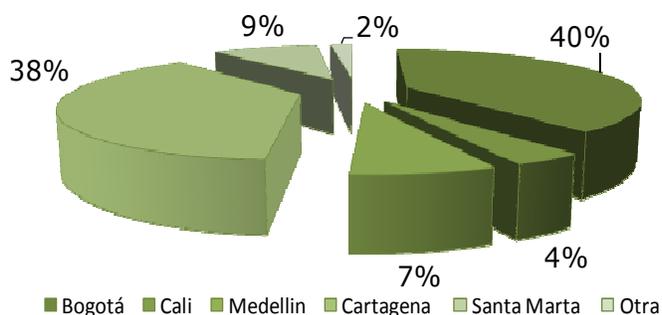
de bases de datos, esto va de acuerdo con los ciclos de temporadas altas y bajas, donde estos hoteles llaman al personal que ya ha laborado anteriormente con ellos y que tienen en su base de datos.

4.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este se llevó a cabo a través de la tabulación de las encuestas realizadas a clientes nacionales y extranjeros que utilizaron el servicio de los hoteles boutique con los siguientes resultados:

Gráfico 24 ¿Para usted cuál es la ciudad de Colombia por excelencia que más le gusta para realizar sus negocios?

Ciudades	F	%
Bogotá	21	40
Cali	2	4
Medellín	4	8
Cartagena	20	38
Santa Marta	5	9
Otra	1	2
TOTAL	53	100



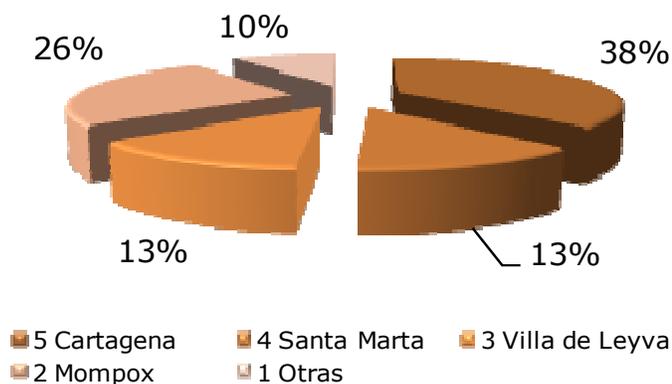
Fuente. Datos suministrados por los clientes nacionales de los hoteles boutique.

En el gráfico 24 se evidencia que el 40% de los empresarios encuestados prefieren Bogotá para hacer sus negocios, seguida por Cartagena con un 38%, lo cual representa una oportunidad para el desarrollo de los hoteles boutique, pues se pueden captar los clientes potenciales en esta ciudad o de igual manera, se pueden

implementar estrategias que permitan atraer a los clientes que acostumbran a venir a Cartagena por cuestiones de negocios.

Gráfico 25. ¿Si le ofrecieran una ciudad para hacer negocios con un ambiente diferente y místico, a cuál de las siguientes le daría prioridad? Clasifíquelas de 1 a 5 siendo 1 la de menor preferencia y 5 la de mayor preferencia.

Calificación	Ciudad	F	%
5	Cartagena	20	38
4	Mompox	14	26
3	Villa de Leyva	7	13
2	Santa Marta	7	13
1	Otras	5	9
Total		53	100

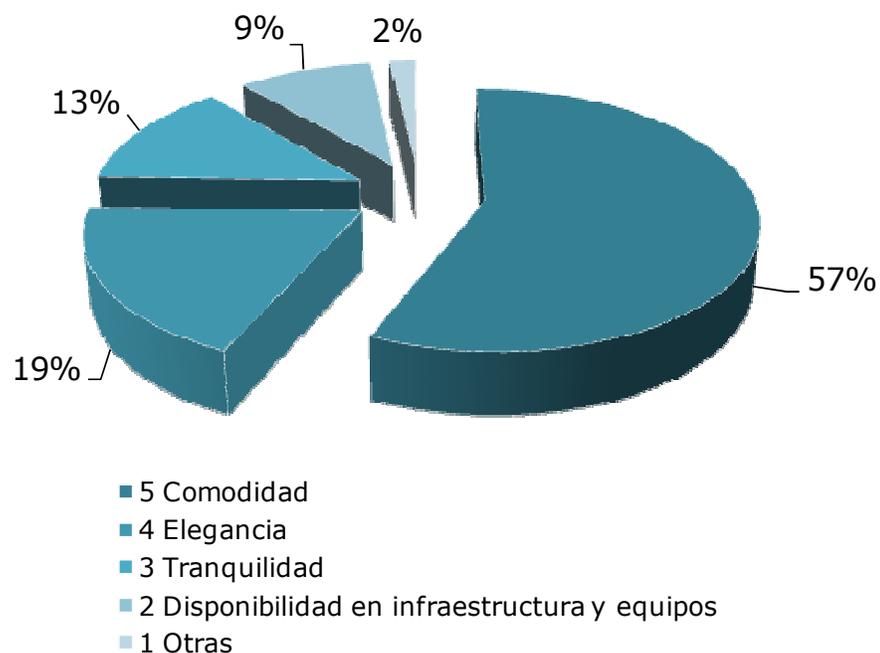


Fuente. Datos suministrados por los clientes nacionales de los hoteles boutique.

Se observa en el gráfico 25 que Cartagena con un 38% y Mompox con un 26% son las dos ciudades preferidas por los empresarios nacionales como una ciudad alternativa y mística para hacer negocios, lo cual también representa una ventaja competitiva y un mercado interesante para estos hoteles boutique.

Gráfico 26 ¿Cuáles son los cinco atributos que más valora cuando va a un sitio a hacer negocios? Clasifíquelos de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Califica.	Característica	F	%
5	Comodidad	30	57
4	Elegancia	10	19
3	Tranquilidad	7	13
2	Disponibilidad en infraestructura y equipos	5	9
1	Otras	1	2
Total		53	100

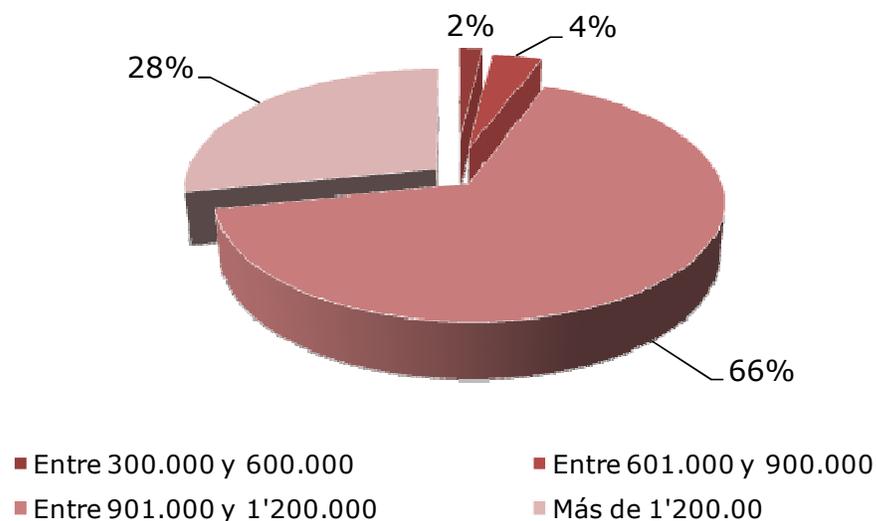


Fuente. Datos suministrados por los clientes nacionales de los hoteles boutique.

En el gráfico 26 se evidencia, que lo que más valor tiene para los clientes es la comodidad con un 57%, seguida por la elegancia con un 19%. Esto favorece a los hoteles boutique, puesto que lo que ellos ofrecen es un servicio personalizado con calidad, que haga énfasis en la comodidad y en la satisfacción plena de las necesidades de sus clientes.

Gráfico 27 ¿Qué tarifa está dispuesto a pagar por noche en un hotel que le brinde toda la comodidad y el lujo con el que usted sueña y necesita?

Tarifa	F	%
Entre 300.000 y 600.000	1	2
Entre 601.000 y 900.000	2	4
Entre 901.000 y 1'200.000	35	66
Más de 1'200.00	15	28
TOTAL	53	100

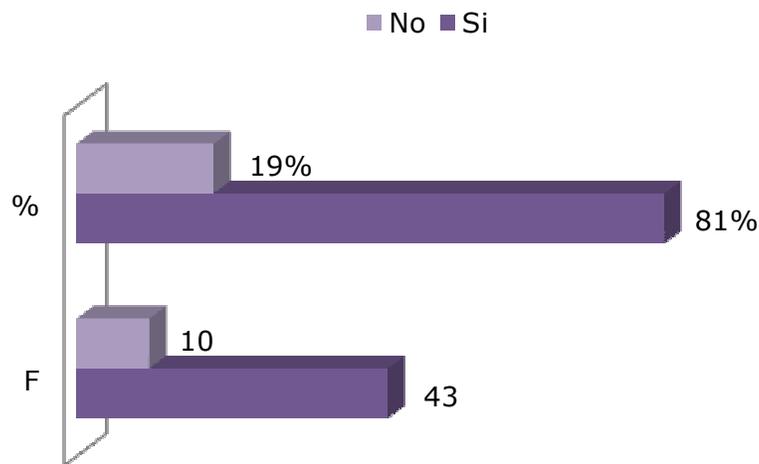


Fuente. Datos suministrados por los clientes nacionales de los hoteles boutique.

El gráfico 27 muestra que la percepción de la tarifa es otro factor que favorece estos hoteles boutique, porque los clientes valoran el tipo de servicio que se presta en esta clase de hoteles, razón por la cual, ellos los perciben como exclusivos y están dispuestos a pagar sumas muy altas de dinero. La tarifa que la mayoría de los clientes consideró como óptima está entre 901.000 y 1.200.000 la noche con un 66% y existe otro porcentaje de personas también representativo (28%) que estaría dispuesto a pagar más de 1.200.000 por noche en un hotel con estas características.

Gráfico 28. ¿Es importante para usted que la ciudad hacia la cual se dirige a hacer negocios tenga facilidades en cuanto a movilidad y transporte?

Respuesta	F	%
Si	43	81
No	10	19
TOTAL	53	100



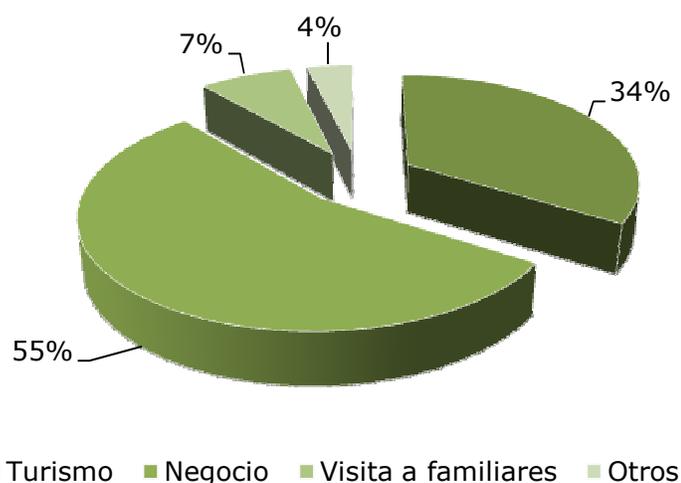
Fuente. Datos suministrados por los clientes nacionales de los hoteles boutique.

En el gráfico 28, es evidente que la gran mayoría de los encuestados con un 81%, considera que las rutas de acceso son de gran importancia a la hora de escoger lugares a los cuales se trasladan para hacer sus negocios. Con estos resultados, es importante resaltar la importancia que se dio en el plan de ordenamiento territorial de la región, a los proyectos orientados a mejorar las rutas de acceso al departamento de Bolívar y en especial al municipio de Cartagena y a Mompox para promover el turismo.

La encuesta anterior también se aplicó a clientes extranjeros con algunas modificaciones, con el propósito de conocer su percepción con respecto al tema estudiado, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 29 ¿Cuál es el principal motivo por el que usted viaja a Colombia en especial a Cartagena?

Característica	F	%
Turismo	18	34
Negocio	29	55
Visita a familiares	4	8
Otros	2	4
TOTAL	53	100

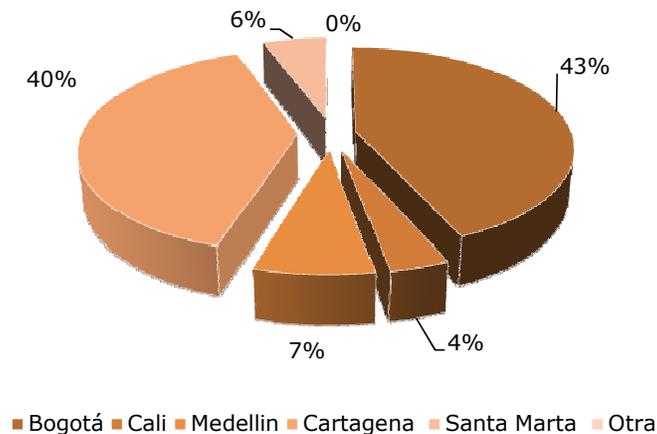


Fuente. Datos suministrados por los clientes extranjeros que utilizan el servicio de los hoteles boutique.

El gráfico 29 muestra que los extranjeros que vienen a Colombia lo hacen en gran parte por actividades de negocio, con un 55%, seguido por las actividades de turismo con un 34%. Lo cual representa una oportunidad que se debe aprovechar para implementar estrategias que atraigan más empresarios extranjeros.

Gráfico 30. ¿Para usted cuál es la ciudad de negocios por excelencia en Colombia a la cual se dirige?

Ciudades	F	%
Bogotá	23	40
Cali	2	4
Medellín	4	8
Cartagena	21	38
Santa Marta	3	9
Otra	0	2
TOTAL	53	100

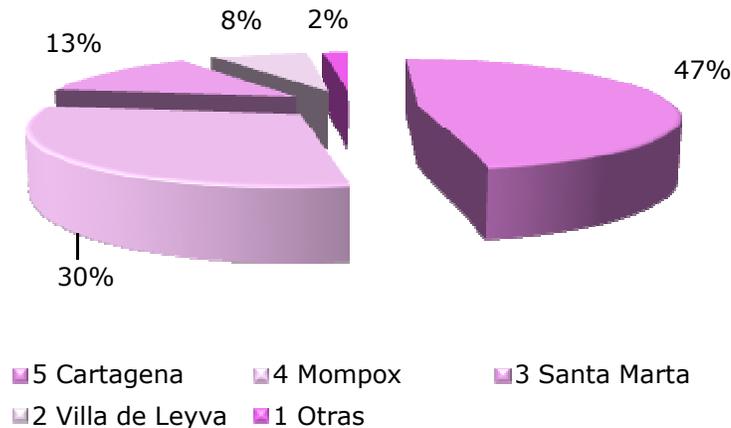


Fuente. Datos suministrados por los clientes extranjeros que utilizan el servicio de los hoteles boutique.

Se evidencia en el gráfico 30, que los empresarios extranjeros con un 43% frecuentan a Bogotá, en gran medida para realizar sus diferentes negocios, lo que abre una posibilidad para proponer nuevos lugares exóticos en la capital, acción que promoverá que más turistas visiten la capital para realizar este tipo actividades y porque no? un buen turismo; seguido de Cartagena con un 40% como ciudad "única" manifestado por muchos de los empresarios encuestados para hacer sus negocio y disfrutar de su clima, playa y lugares exóticos.

Gráfico 31. ¿Si le ofrecieran una ciudad para hacer negocios con un ambiente diferente y místico, a cuál de las siguientes le daría prioridad? Clasifíquelas de 1 a 5 siendo 1 la de menor preferencia y 5 la de mayor preferencia.

Calificación	Ciudad	F	%
5	Cartagena	25	47
4	Mompox	16	30
3	Santa Marta	7	13
2	Villa de Leyva	4	8
1	Otras	1	2
Total		53	100

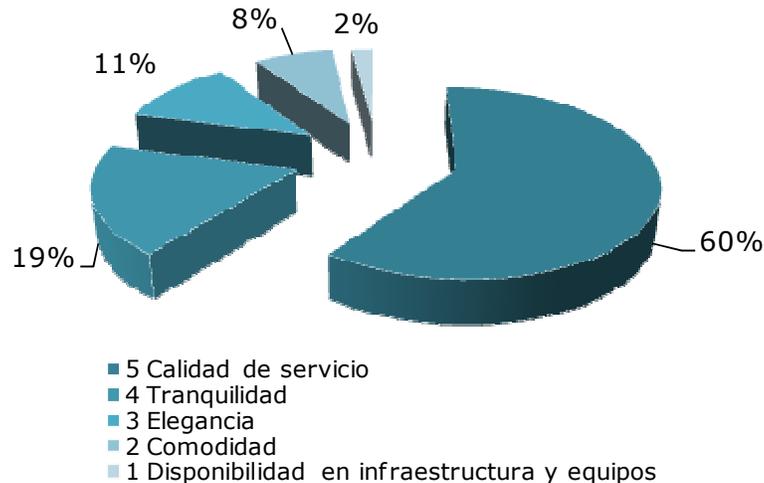


Fuente. Datos suministrados por los clientes extranjeros que utilizan el servicio de los hoteles boutique.

En el gráfico 31 se observa, que a los empresarios extranjeros les gustaría que Cartagena, con un 47%, fuera una alternativa para realizar sus negocios, muy seguida de Mompox con un 30%, lo cual es una gran oportunidad que habría que aprovechar, ya que están considerando además de Cartagena a Mompox como un buen lugar donde realizar sus negocios por su tranquilidad y belleza, esto da a entender que en el extranjero conocen y han oído hablar de ese municipio, por tanto podría motivarse a inversionistas cartageneros que tengan en cuenta este lugar como una opción para replicar los hoteles boutique.

Gráfico 32. ¿Cuáles son los cinco atributos que más valora cuando va a un sitio a hacer negocios? Clasifíquelos de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Calificación	Característica	F	%
5	Calidad de servicio	32	60
4	Tranquilidad	10	19
3	Elegancia	6	11
2	Comodidad	4	8
1	Disponibilidad en infraestructura y equipos	1	2
Total		53	100

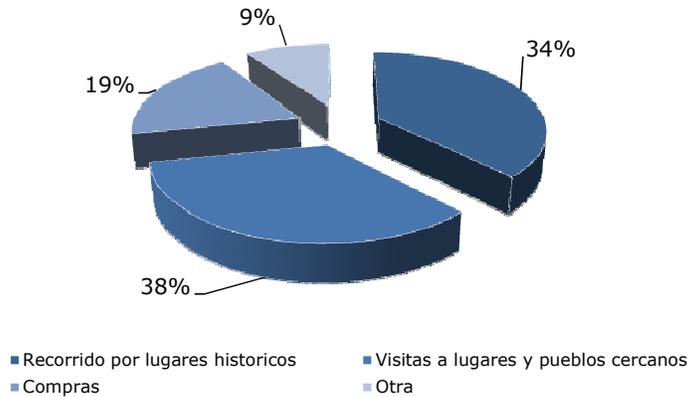


Fuente. Datos suministrados por los clientes extranjeros que utilizan el servicio de los hoteles boutique.

Como se puede observar en el gráfico 32, los empresarios extranjeros el atributo que más valoraron fue la calidad del servicio, con un 60%, a diferencia de los empresarios colombianos que manifestaron que era la comodidad con un 57%. Asimismo, los clientes extranjeros respondieron con un 19% que valoran mucho la tranquilidad que no encuentran en su país y al atributo que menos valor calificaron fue a la característica de infraestructura y equipo con un 2%. Con lo que queda demostrado que los hoteles boutique deben enfocarse a prestar un excelente servicio y hacerlo con calidad para el cliente se pueda sentir a gusto con todo lo que los rodea, y de esta manera abrir una oportunidad de mercado, razón por la cual se debe también apuntarle a mejorar debilidades y amenazas con una buena estrategia de gestión.

Gráfico 33. ¿Qué otras actividades le interesaría realizar cuando viene de negocios a Colombia?

Característica	F	%
Recorrido por lugares históricos	20	38
Visitas a lugares y pueblos cercanos	18	34
Compras	10	19
Otra	5	9
TOTAL	53	100

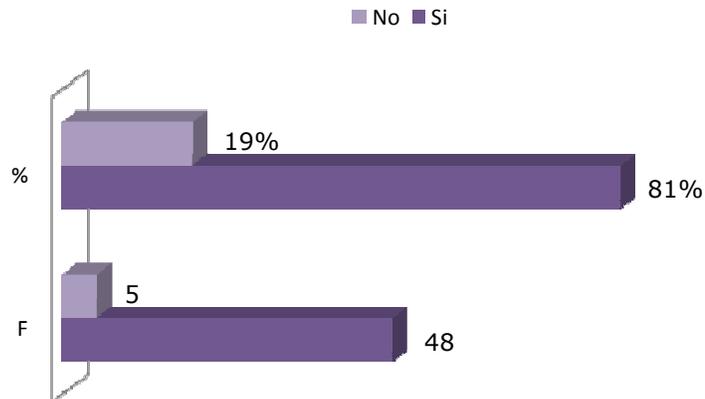


Fuente. Datos suministrados por los clientes extranjeros que utilizan el servicio de los hoteles boutique.

Indica el gráfico 33, que a los clientes encuestados les gustaría complementar sus actividades de negocios con recorridos por lugares históricos con un 38% y con visitas a pueblos cercanos con un 34%. Nuevamente esto representa una oportunidad de negocio debido a que dentro de los servicios complementarios de los hoteles boutique se encuentran diversos recorridos por los lugares históricos más representativos de Cartagena y Mompox.

Gráfico 34. ¿Es importante para usted que la ciudad hacia la cual se dirige a hacer negocios tenga facilidades en cuanto a movilidad y transporte?

Respuesta	F	%
Si	48	81
No	5	19
TOTAL	53	100



Fuente. Datos suministrados por los clientes extranjeros que utilizan el servicio de los hoteles boutique.

En el gráfico 34 se evidencia, que al igual que los empresarios nacionales, los extranjeros piensan que la facilidad de vías de accesos y de movilidad es de suma importancia para ellos, como se mencionó anteriormente se están haciendo planes para aumentar la cantidad de vuelos y mejorar las vías de acceso no solo de Cartagena sino de Mompox y otro sitios turísticos de bolívar y del Caribe en general ya que para el extranjero la costa Caribe es exótica y paradisiaca.

4.4 ANÁLISIS DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS

Para obtener el tamaño del mercado potencial se realizó la siguiente tabla para calcularlo:

Tabla 16. Mercado potencial

Población	
Estrato 5 y 6	900.000
Viajeros nacionales	6.600.000
Viajeros extranjeros	2.348.948

Fuente. Cifras suministradas por el DANE

Tabla 17. Motivo de viaje.

Motivo de Viaje		
	Turismo de Negocios	Nº Viajeros
Nacionales	44%	58.344
Extranjero	61%	1.432.858
Total Viajeros		1.491.202

Fuente: Cifras suministradas por COTELCO

Tabla 18. Tamaño del mercado potencial.

Mercado potencial	1.491.202
Mercado real	149.120
Porcentaje de participación	2%
Participación de mercado	2.982

Fuente: Cifras suministradas por COTELCO

El mercado de hoteles boutique representa un 10% del total de mercado potencial de viajeros nacionales y extranjeros que lo hacen por motivos de negocio.

Asimismo, el mercado real de hoteles boutique en Colombia es de 149.120 personas para lo cual se tendrá como meta tener una participación del 2%. Al finalizar los primeros 5 años de operaciones, se espera un histórico de 1.402 viajeros hospedados en el hotel, cubriendo así el 47% de la ocupación. El hotel cuenta con 6 habitaciones cada una con una cama doble, siendo la capacidad máxima de 6 personas por noche, lo que se traduce en 540 personas por trimestre y en 2.160 huéspedes al año.

Se establecieron las siguientes metas en cuanto a participación del mercado objetivo para los primeros 5 años.

Tabla 19. Participación de mercado proyectada

Año	Ocupación	Nº de Viajeros
1	20%	596
2	30%	895
3	35%	1.044
4	40%	1.193
5	47%	1.402

Para la proyección de ventas se dividieron los 5 años en trimestres. Para la definición de las tarifas se estableció una tarifa fija de 1.200.000 la noche que incluyen dos comidas seleccionadas por el cliente de acuerdo a las opciones presentadas en la carta del hotel boutique. Dicha tarifa se incrementará de un año a otro en un 15% que contempla la tasa de inflación, el aumento en costos y un margen adicional de ganancia.

Tabla 20. Definición de tarifas

Año	N° de Huéspedes	Tarifa	Ventas
1	596	1.200.000	715.777.094
2	895	1.380.000	1.234.715.488
3	1.044	1.587.000	1.656.576.613
4	1.193	1.825.050	2.177.214.977
5	1.402	2.098.808	2.941.961.738

Para el cálculo del total de ventas al finalizar cada año, se calculó de acuerdo a la tarifa por el número de huéspedes que se hospedarán durante cada año en los hoteles.

4.5 ANALISIS FINANCIERO

Para la puesta en marcha del Hotel Boutique se requiere una inversión de \$7.241.000.000, de los cuales \$4.000.000.000 serán financiados con crédito bancario y el valor restante con capital propio.

El préstamo bancario tiene una tasa de interés del 11% E.A para cinco años (préstamo Bancoldex), con un periodo de gracia de tres años, de manera que los intereses y la cuota de amortización se hacen constantes, y al tener este periodo de gracia hace que el préstamo sea cancelado en su totalidad al final del 8vo año.

Los gastos de arranque incluyen los trámites de elaboración de la escritura de constitución, registro mercantil, gastos de inscripción en el registro nacional de turismo (gratis) y demás trámites de distintas agencias gubernamentales.

Los gastos de mobiliario incluyen todo lo relacionado con la decoración del hotel, es decir adecuación de habitaciones, lobby, Spa, cocina, salón de convenciones y demás muebles y enseres necesarios para la realización de operaciones del hotel.

Para este tipo de proyectos el precio de mercado para decoración oscila entre \$900.000 y \$1.500.000 por metro cuadrado.

Los gastos de remodelación se refieren a todo lo relacionado con la restauración de la casa donde va a adecuarse el hotel.

El precio de mercado para restauraciones en Colombia varía dependiendo la zona geográfica en donde se encuentra el bien inmueble. En este caso para la zona Atlántica el precio está alrededor de \$2.000.000 el metro cuadrado.

A continuación se presentan los estados financieros de los hoteles boutiques.

4.5.1 Estados financieros proyectados.

BALANCE GENERAL	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Inmovilizado Material	1,241,200,000	1,241,200,000	1,241,200,000	1,241,200,000	1,241,200,000
Depreciación Acumulada	-124,120,000	-248,240,000	-372,360,000	-496,480,000	-620,600,000
Activo Fijo	1,117,080,000	992,960,000	868,840,000	744,720,000	620,600,000
Clientes	104,511,135	179,441,503	240,488,491	315,661,978	426,461,377
Dian IVA por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventario	200,787,423	236,489,755	281,339,885	333,642,115	400,781,154
Disponible	-338,350,804	-633,156,130	-51,152,705	966,812,897	2,345,888,947
Activo Circulante	-33,052,245	-217,224,872	470,675,671	1,616,116,990	3,173,131,479
TOTAL ACTIVO	1,084,027,755	775,735,128	1,339,515,671	2,360,836,990	3,793,731,479
Capital	550,000,000	550,000,000	550,000,000	550,000,000	550,000,000
Resultado del Ejercicio Anterior	0	-244,006,411	-15,078,645	428,706,400	1,219,167,500
Resultados del ejercicio	-244,006,411	228,927,767	443,785,045	790,461,099	1,193,194,523
PATRIMONIO	305,993,589	534,921,355	978,706,400	1,769,167,500	2,962,362,022
Exigible a largo plazo	575,457,803	23,627,371	12,518,149	0	0
Prestamos corto plazo	65,517,459	9,858,870	11,109,222	12,518,149	0
Proveedores	89,336,651	74,886,865	94,074,682	164,558,579	211,239,650
Impuesto Renta	33,000,000	112,755,467	218,580,694	389,331,586	587,692,825
Impuesto IVA por pagar	6,993,950	11,493,198	15,843,003	21,758,539	29,912,431
Provisiones Empresa - Vacaciones - Cesantías	2,025,000	2,146,500	2,275,290	643,149	-420,826
Aportes Obligatorios diferidos Empresa	4,503,304	4,773,502	5,059,912	1,430,268	1,430,404
Aporte Obligatorios diferidos Empleado	1,200,000	1,272,000	1,348,320	1,429,219	1,514,972
Pasivo Circulante	202,576,363	217,186,402	348,291,122	591,669,490	831,369,456
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,084,027,754	775,735,128	1,339,515,671	2,360,836,990	3,793,731,479

4.5.2 Estado de pérdidas y ganancias proyectadas.

ESTADO DE PERDIDAS & GANANCIAS	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	730,777,094	1,254,715,488	1,681,576,613	2,207,214,977	2,981,961,738
Coste de Ventas	267,716,564	357,023,323	448,501,292	523,022,304	671,390,390
Margen de Contribución	463,060,530	897,692,165	1,233,075,321	1,684,192,673	2,310,571,348
Personal	273,339,643	289,740,021	307,124,423	244,027,949	258,669,626
Gastos de Infraestructura y Mantenimiento	188,338,855	62,051,186	65,774,257	69,720,713	88,360,586
Gastos de Administración	15,240,000	16,002,000	16,802,100	17,642,205	18,524,315
Depreciación inmovilizado	124,120,000	124,120,000	124,120,000	124,120,000	124,120,000
Gastos constitución	2,440,000	0	0	0	
BAIT- Utilidad antes de imptos - intereses	-140,417,967	405,778,957	719,254,541	1,228,681,806	1,820,896,821
Gastos Financieros - Intereses	70,588,444	64,095,723	56,888,802	48,889,121	40,009,474
BAT- Utilidad antes de impuestos	-211,006,411	341,683,234	662,365,739	1,179,792,686	1,780,887,347
Impuesto Sociedades (38%) -Renta	33,000,000	112,755,467	218,580,694	389,331,586	587,692,825
BDT - Utilidad después imptos -RENTA-	-244,006,411	228,927,767	443,785,045	790,461,099	1,193,194,523

4.5.3 Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA	PROYECTADO Año 2010	PROYECTADO Año 2011	PROYECTADO Año 2012	PROYECTADO Año 2013	PROYECTADO Año 2014
Capital Inicial	550,000,000	-338,350,804	-633,156,130	-51,152,705	966,812,897
Ingresos					
Cientes al 31/12	0	104,511,135	240,488,491	240,488,491	315,661,978
Por facturación	730,777,094	1,254,715,488	240,488,491	2,207,214,977	2,981,967,738
Iva ingresos	116,924,335	200,754,478	1,681,576,613	353,154,396	477,113,878
Préstamos / Créditos	700,000,000	0	269,052,258	0	0
Aportes empleados	14,400,000	15,264,000	16,179,840	17,150,630	18,179,568
Total Ingresos	1,562,101,430	1,575,245,101	2,207,297,202	2,818,008,495	3,792,917,261
Pagos					
Acreedores al 31/12					
DIAN Impto sociedades		33,000,000	112,755,467	218,580,694	389,331,586
Seguro Social -EPS		7,728,304	8,192,002	8,683,522	3,502,636
DIAN IVA		6,993,950	11,493,198	15,843,003	21,758,539
Proveedores al 31/12		89,336,651	74,886,865	94,074,682	164,558,579
Cuota Préstamo	59,024,738	65,517,459	72,724,380	80,724,061	89,603,708
Gastos de Constitución	2,440,000	0	0	0	0
Otros gastos de administración	15,240,000	16,002,000	16,802,100	17,642,205	18,524,315
Inversión Equipos tecnología	55,200,000	0	0	0	0
Infraestructura	1,186,000,000	0	0	0	0
Marketing	39,538,855	265,000	280,900	297,754	315,679
Gastos Financieros intereses	70,588,444	64,095,723	56,888,802	48,889,121	40,009,474
Gastos Infraestructura y Mantenimiento	148,800,000	21,200,000	22,472,000	23,820,320	25,249,539
Provisiones Obligatorias Empresa					
Proveedores Explotación	454,127,975	380,674,896	478,212,967	502,817,881	645,454,487
Gastos de Personal, Neto a Pagar	230,786,339	244,633,520	259,311,531	273,778,458	290,205,165
Acreedores					
DIAN Impto sociedades	0				
Seguro Social -EPS	13,200,000	13,992,000	14,831,520	15,721,411	16,664,596
dian iva inmovilizado	0				
DIAN IVA	34,969,748	126,425,175	174,273,028	239,343,932	329,036,739
Total Pagos	2,309,916,098	1,069,864,677	1,303,124,759	1,540,217,043	2,034,215,084
Saldo Final	-338,350,804	-633,156,130	-51,152,705	966,812,897	2,345,888,947

4.5.4 Análisis patrimonial y financiero.

ANÁLISIS PATRIMONIAL FINANCIERO	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Coef. Financiación del activo fijo	0.79	0.56	1.14	2.38	4.77
Fondo de Maniobra aparente	-235,628,609	-434,411,274	122,384,549	1,024,447,500	2,341,762,022
Coef. De Liquidez	-0.16	-1.00	1.35	2.73	3.82
Endeudamiento	0.72	0.31	0.27	0.25	0.22
Autonomía	0.28	0.69	0.73	0.75	0.78
Solvencia Total	1.39	3.22	3.71	3.99	4.56

4.5.5 Análisis de rentabilidad y riesgo.

ANÁLISIS RENTABILIDAD Y RIESGO	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Rentabilidad Económica (ROA)	-0.23	0.30	0.33	0.33	0.31
Rentabilidad Financiera neta (ROE)	-0.80	0.43	0.45	0.45	0.40
Factor de apalancamiento financiero (FAF)	5.3	1.2	1.3	1.3	1.3
Rentabilidad financiera antes de impuestos	-0.7	0.6	0.7	0.0	0.4

4.5.6 Valor neto presente.

VALOR PRESENTE NETO	2009	2010	2011	2013	2013	2014
Aportes Iniciales	\$(550,000,000.00)					
Flujo de Caja Libre		\$ (338,350,804)	\$ (633,156,130)	\$ (51,152,704.66)	\$ 966,812,897.02	\$ 2,345,888,947
Tasa Interes de Descuento - TIO	20%					
VPN	\$ 107,755,638.06					

4.5.7 Tasa interna de retorno.

TASA INTERNA DE RETORNO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aportes Iniciales	\$ (550,000,000.00)					
Flujo de Caja Libre		\$ (338,350,804)	\$ (633,156,130)	\$ (51,152,705)	\$ 966,812,897	\$ 2,345,888,947
Tasa Interes de Descuento - TIO	20%					
TIR	22.60%					

4.6 ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Para este proyecto se estableció como mínimo, una rentabilidad objetivo del 20%, de manera que si llegara a rentar a un valor por debajo de esta tasa, el proyecto sería poco atractivo para el inversionista(s).

4.6.1 Valor Presente Neto (VPN). Para la evaluación del estudio se tuvo en cuenta el VPN ya que es uno de los métodos más conocidos para determinar la maximización de la inversión en el largo plazo.

Como resultado se obtuvo un VPN de \$ **107.755.638** evaluado con una tasa de oportunidad del 20% E.A, lo cual quiere decir que el proyecto planteado es viable y sostenible en el largo plazo puesto que se están cubriendo los costos de operación, de inversión y de oportunidad, y adicionalmente está generando una ganancia.

4.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) La Tasa Interna de Retorno generada por el proyecto, que corresponde a un 23%, lo cual significa que el inversionista al invertir su capital en este proyecto tendría una rentabilidad del 23%, es decir ganaría un 3% más de lo esperado, por lo cual estaría maximizando su costo de oportunidad.

4.6.3 Coeficiente de liquidez. A partir del año 2012, se puede ver que el coeficiente de liquidez para la empresa es positivo, ya que el hotel puede responder por sus deudas en el corto plazo. Para el 2012 por cada peso que debe tiene 1.35 pesos del activo corriente para cumplir con las obligaciones. En el 2013 por cada peso que se debe, se cuenta con 2.73 pesos para cumplir con dichas obligaciones y para el año 2014 por cada peso que se debe se cuenta con 3.82 pesos para respaldar la deuda. En los dos años anteriores este indicador fue negativo, lo que quiere decir que el hotel para estos primeros 2 años no cuenta con la capacidad de responder a sus obligaciones en el corto plazo. En general se puede decir que el indicador tuvo un buen comportamiento y fue mejorando de un año a otro.

4.5.4 Endeudamiento. En general, se puede ver que la deuda con terceros disminuye al pasar los años. Para el 2010, se puede decir que la 72% de los activos se deben a terceros, mientras que para el 2011 este porcentaje es mucho menor ya que únicamente el 31% de los activos se deben a terceros. Así sucesivamente llegando a alcanzar el nivel de endeudamiento el menor porcentaje en el 2014 que es de 22%. Se puede decir entonces que el nivel de endeudamiento del hotel es bueno porque es

bajo, lo que significa que cada vez se deben menos activos a terceros y se convierten en propios.

4.6.5 ROA. En general, el ROA tuvo un comportamiento que osciló entre 0.30. El único comportamiento que fue negativo fue el del primer año debido a que hubo pérdidas por la inversión tan grande. Para el 2011 se puede ver que por cada peso invertido en activos se generó 0.30 pesos de utilidades, para el año 2012 el ROA fue de 0.33, es decir, por cada peso invertido en activos se generaron utilidades de 0.33 pesos. Para el 2013 el comportamiento del ROA fue el mismo que el del año 2012 y para el año 2014 se puede ver que por cada peso invertido en activos se generó una utilidad neta de 0.31 pesos.

4.6.6 ROE. El comportamiento del ROE estuvo entre 0.40 en casi todos los años, pero para el año 2010 este indicador fue negativo, lo cual es lógico ya que en el primer año de operaciones la inversión es muy grande y se presentan pérdidas. Para el año 2011 el ROE es de 0.43, lo que quiere decir que cada peso invertido por los accionistas genera 0.43 pesos de utilidad, en el año 2012 se ve que por cada peso invertido por los accionistas se generan 0.45 pesos en utilidades. En el año 2013 el ROE es igual al del año inmediatamente anterior y para el último año se evidencia que un ROE de 0.40 quiere decir que por cada peso aportado por los accionistas se generaron 0.40 pesos de utilidades.

Es necesario anotar que los valores presentados en los estados financieros tienden a variar de acuerdo a las dimensiones del proyecto de cada hotel, porque hay que tener en cuenta el tamaño del hotel, pues hay unos que la infraestructura es más pequeña, por lo tanto va a tener menos habitaciones y menos capacidad para hospedar a menos clientes, este en el caso de hacer una comparación entre los hoteles boutique.

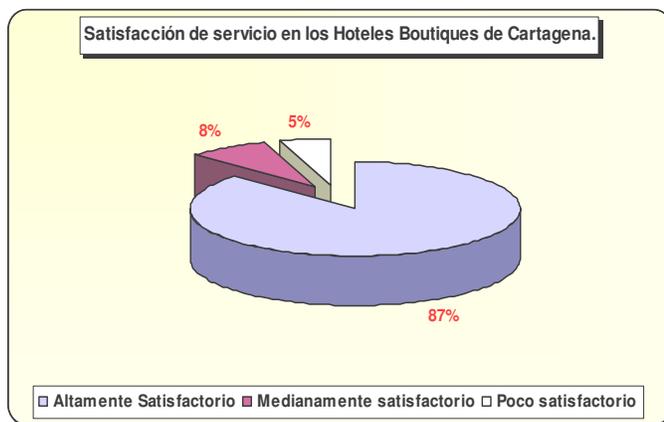
5. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVA DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

Este análisis se llevó a cabo con base a las entrevistas y quejas de los clientes, además de los reportes y observación directa que se hizo en los Hoteles Boutique, del centro histórico de Cartagena de Indias, afiliados a Cotelco. El objetivo del mismo, apuntó a medir el posicionamiento que tienen en la ciudad de Cartagena, a fin de obtener indicadores de gestión en los niveles de satisfacción. De igual forma se tomó en cuenta la información del análisis de investigación de mercados del ítem 3.5 y la información recopilada a través de entrevistas a clientes y empresarios a fin de complementar esta indagación que servirá de base para elaborar el plan de mercadeo.

5.1 SATISFACCIÓN DE SERVICIO

Los clientes manifestaron que su estancia en los Hoteles Boutiques de Cartagena, fue altamente satisfactoria en un 87%, un 8% adujo que fue medianamente satisfactoria y solo el 5% mostró un concepto negativo. Estos datos arrojados en las entrevistas fueron realmente significativos, pues el hecho, que un cliente declare que su permanencia fue grata y satisfactoria, es sinónimo de excelente servicio.

Gráfico 35. Satisfacción del servicios en los Hoteles Boutique Cartagena.

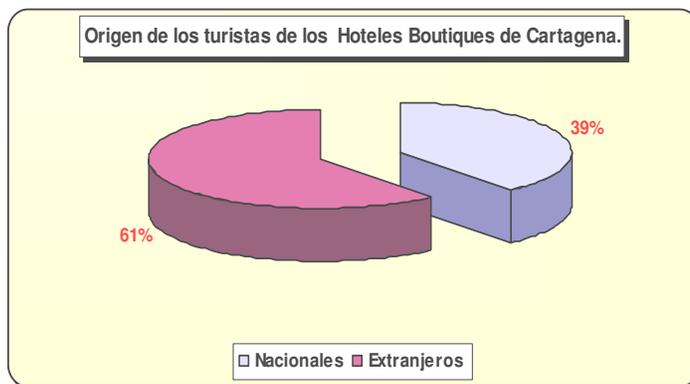


Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

5.1.1 Origen del turista de Hoteles Boutiques de Cartagena. A diferencia del resto de los hoteles de la ciudad, el porcentaje de turistas extranjeros (61%), es

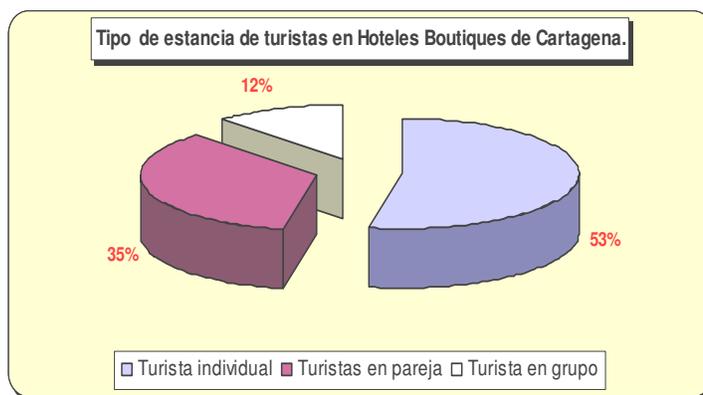
superior al nacional (39%), la razón obedece a la mayor publicidad que tienen los hoteles boutique en el exterior, en comparación con la del país; la otra razón son los altos costos de estadía, ya que en la mayoría de los casos los turistas nacionales que arriban a Cartagena lo hacen en planes familiares, y estos hoteles son más bien para parejas, aunque hay también habitaciones familiares. (Ver gráfico 36 y 37)

Gráfico 36. Origen de los turistas en los HBC.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

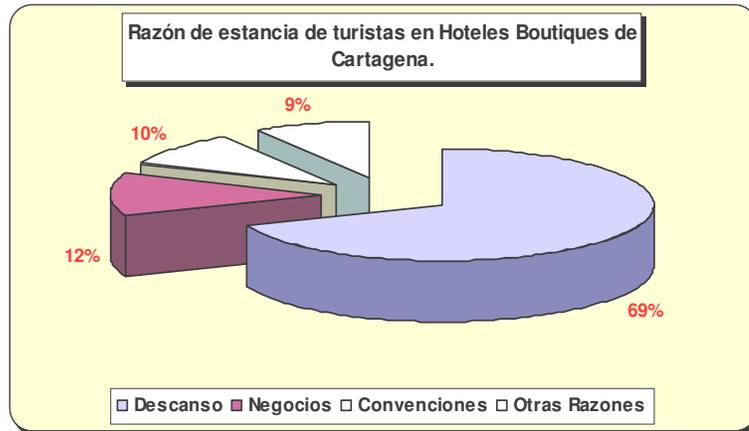
Gráfico 37. Tipo de estancia de turistas en los HBC



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

5.1.2 Razón de estancia de turistas en Hoteles Boutiques de Cartagena. Casi el 70% de los turistas que arriban a estos hoteles, van en plan de descanso, solo el 12% en negocios, mientras que los asisten a convenciones y a otras razones el 10% y 9% respectivamente. (Ver gráfico 38)

Gráfico 38. Razones de Instancias HBC

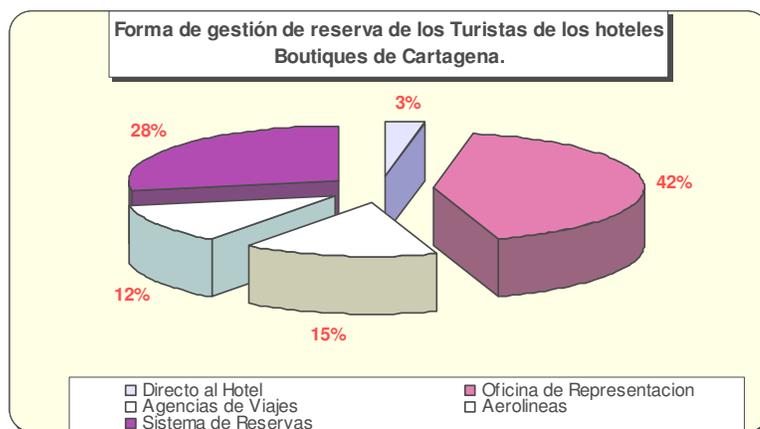


Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

5.2 FORMA DE GESTIÓN PARA HACER LAS RESERVA EN LOS HBC

Un elemento muy característico del turista de estos hoteles, es su forma de reservar, ya que la mayoría lo hacen en una oficina de representación que tiene el hotel en otro país o ciudad de Colombia, otra forma de hacer la reserva es por medio de un sistema que se llama reservas, el cual es manejado directamente por la administración; las agencias de viajes presentan una participación algo reducida, pero significativa, lo mismo que las Aerolíneas, de tal manera que las reservas realizadas directamente casi son inexistentes. (Ver gráfico 30)

Gráfico 39. Formas de gestión de reservas de los turistas HBC



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

5.3 PERSPECTIVAS DE LOS TURISTAS

En este momento, la visión que tienen los turistas que hacen las reservas en estos hoteles boutiques de Cartagena, más que el mejoramiento del servicio, sugieren ampliar el número de los mismos, aunque hay algunos que sostienen que el futuro de estos hoteles estaría peligrando, si el precio sigue siendo tan elevado, pues, aunque esta clase de hoteles tiene una clientela determinada, estos podrían cambiar a otras alternativas de alojamiento.

En ese orden de ideas, la mayoría de los clientes entrevistados sostuvieron que el futuro es promisorio, pero hay elementos que se deben mejorar, como por ejemplo, en el campo de la seguridad; según la opinión de los turistas de estos hoteles, este indicador es el de mayor preocupación, pues es bueno resaltar que hechos como la muerte de una turista italiana en un atraco en el año 2007, ocasionó una alta preocupación entre los visitantes y aún todavía perdura. La solución al problema no es potestad de los negocios dedicados al turismo, sino más bien, los hoteles son víctimas de este problema, porque su solución es una gestión de gobernabilidad del alcalde mayor de la ciudad, pero aún así, los procedimientos de seguridad en Cartagena dan una sensación de confianza a los visitantes.

Durante la entrevista con algunos clientes, el transporte fue otro de los elementos donde se encontraron mayores conceptos regulares o negativos, lo que es característico de la ciudad, no solo en el centro histórico sino a nivel general de Cartagena, esto se debe a la falta de planificación urbana y al poco civismo ciudadano. La carencia de transporte, la falta de respeto y el ser molestado en las vías, fueron las quejas y sugerencias más mencionadas por los turistas.

Es importante resaltar también, porque fue otro de los aspectos que se tocaron durante la entrevista, y es el mantenimiento constante de estos tesoros históricos, debido a que los hoteles boutique se ubican en casas coloniales y por lo general siempre hay que estar haciéndoles mantenimiento preventivo, para evitar que se deterioren porque son casonas muy antiguas; por lo tanto esto afecta en algunas oportunidades al turista por las incomodidades a que muchas veces se ven expuestos.

Otro aspecto que se habló durante la entrevista fue la atención al cliente, pues, es otro de los lunares que encontraron los turistas en los hoteles, ellos manifestaron que la atención al cliente aún es precaria, no solo en este sector, sino también en otras actividades económicas y es algo casi que permanente en la ciudad, porque hay

muchas personas que su trato, sus gestos y su forma de hablar tan fuerte y displicente molesta al turista que viene a dejarle capital al país.

Asimismo, la administración y la publicidad fueron los mejores calificados. Pero el no relatar los problemas descritos anteriormente, podría ser perjudicial para el sector, aunque la perspectiva vista desde la óptica de los clientes de manera general, como se dijo anteriormente es positiva.

Tabla 21. Calificación de elementos internos y externos en los hoteles Boutiques de Cartagena según clientes internos y externos.

	Buena	Regular	Mala
Administración de los hoteles Boutiques	88%	12%	0%
Publicidad y promoción de los hoteles Boutiques	90%	5%	5%
Mantenimiento de los hoteles Boutiques	75%	20%	5%
Sistemas de los hoteles Boutiques	84%	16%	0%
Atención al Cliente de los hoteles Boutiques	75%	15%	10%
Transporte	65%	28%	7%
Seguridad del área	55%	34%	11%

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LOS HOTELES BOUTIQUE

En este capítulo se formulará un Plan Estratégico de Marketing de Servicio que sirva de herramienta de gestión a todos los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, para plantear sus propios planes de Mercadeo.

La estrategia consiste en determinar un sistema de objetivos, políticas y planes de acción, claramente especificados, que configuren una orientación, como la movilización de recursos para aprovechar las oportunidades identificadas y disminuir los riesgos futuros. Además, estas estrategias tratarán de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales objetivos.

En ese orden de ideas, se puede notar que hoy por hoy, la dirección estratégica es esencial para poder llevar una empresa por el buen camino, dentro de un entorno cada vez más cambiante y competitivo, con mayor incertidumbre, con mayores exigencias, tanto por parte de los clientes, como por sus propios empleados, porque éste plan estratégico da a la empresa su identidad, su poder de movilizar sus fortalezas, y su probabilidad de éxito en el mercado.

El objeto de éste trabajo fue formular un plan de mercadeo para los hoteles Boutiques de Cartagena, los elementos para crear tal documento estaban basados en una información primaria.

La primera etapa fue el "Análisis previo", el cual se caracterizó porque la persona empresaria - hotelera debe tener definidas las características básicas del servicio que lleva al mercado, pero todavía no sabe o no se han contabilizados ciertos elementos que son más convenientes para la empresa.

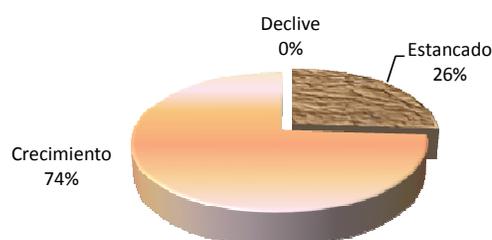
Para llegar a definir estas características complementarias, se debe analizar el sector y la competencia donde se encuentra ubicado el negocio, con relación a sus competidores. El servicio que se brindará, además del análisis de los consumidores finales permitirá pasar a la segunda etapa, en donde se plantearán las "Bases para el plan de mercadeo". Porque definir el segmento de mercado permitirá conocer las características que tendrán el servicio y el medio que se empleará para comunicar sus características.

Una vez que se hayan analizados los elementos anteriores, se pasa a la tercera etapa, que es el “**Diseño del nuevo plan**”.

6.1 ANÁLISIS PREVIO

6.1.1 Análisis general. De las preguntas realizadas para este análisis previo a la propuesta, se formularon las siguientes preguntas: — ¿Cuál es la situación actual del sector: está en crecimiento, estancado o en declive?, las respuestas fueron en su mayoría de crecimiento, esto coincide con la evolución del número de hoteles en esta categoría.

Gráfico 40. Cuál es la situación actual del sector



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Cuando se les preguntó a los administradores de estos establecimientos, acerca de las amenazas que veía en el sector con relación al escenario político y económico nacional, sostuvieron que en lo político la preocupación es mayor, pero como la mayoría de los turistas que se alojan en los hoteles son extranjeros, la coyuntura económica local (inflación, tasa de interés, riesgo cambiario) no sería de mucha influencia.

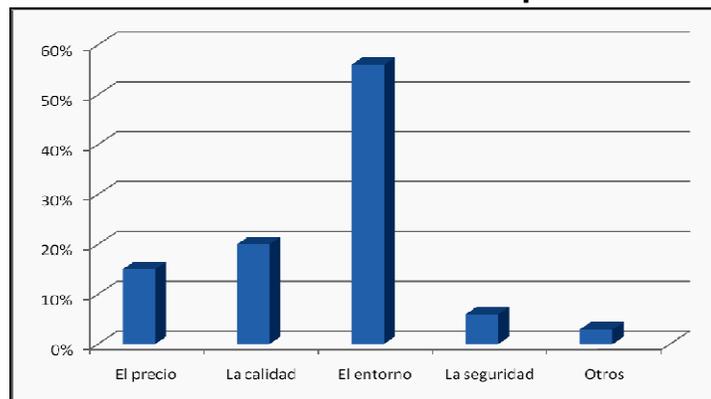
Tabla 22. Cómo afecta la situación política y económica al sector

	Poco	Algo	Mucho
Política	10%	15%	75%
Económica	65%	20%	15%

Fuente: Elaborado por el grupo investiga

En el análisis previo, un punto muy importante fue determinar las bases de la competencia del sector, el cual se analizó por medio de una matriz DOFA cada uno de los elementos que hacen o harían a este sector competitivo, pero desde la óptica interna o administrativa, las bases de la competencia del sector están determinadas en el entorno de Cartagena como principal punto (56%), la calidad con un (20%) y el precio (15%), son secundarios. El tema de la seguridad y otros, prácticamente son escasos en la precepción de competencia de los administradores de los Hoteles Boutiques de Cartagena.

Gráfico 41. Cuáles son las bases de la competencia en el sector.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

6.1.2 Análisis del turista de los Hoteles Boutiques. En segundo capítulo, más específicamente en el capítulo 5 se hace el análisis la percepción y expectativa de los clientes internos y externos, se describe al turista de estos hoteles, la forma de reserva, el tipo de turista y la razón de estancia de estos. Ahora, al preguntar ¿Cuáles son las características socioeconómicas, culturales u demográficas del consumidor?, los administradores de estos hoteles indicaron lo siguiente:

- ⊗ La mayoría de los turistas que se alojan en estos hoteles son de un nivel educativo alto (universitario).
- ⊗ Son en su gran parte mayores de 35 años.
- ⊗ En un alto porcentaje de ingresos de más de \$5.000.000 de pesos mensuales.
- ⊗ Son un público masculino en su mayor parte.
- ⊗ De países europeos, norteamericanos y del sur del continente son el mayor porcentaje de extranjeros que se alojan en tales hoteles.

De acuerdo a estas características, se pueden clasificar los consumidores (segmentación) por edad y por nacionalidad. La clasificación por nacionalidad ya está determinada (figura 26), por edad, los administradores hoteleros dijeron a la pregunta

¿Cuántos son los turistas en cada segmento de edad?, que: el rango de edad que mas demanda sus servicios está entre los 35 y 44 años, mientras que los menores de 18 años son la categoría más escasa.

Tabla 23. Cuántos son los turistas en cada segmento de edad

Menores de 18 años	5%
De 19 a 24 años	10%
De 25 a 34 años	16%
De 35 a 44 años	53%
Mayores de 45 años	16%

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

En el análisis de los turistas de estos hoteles no se pueden dejar de lado qué opciones del servicio hay disponibles en el mercado turístico cartagenero para el turista, y las respuestas es que las características de estos los hacen solo sustitutos entre esto mismos hoteles Boutiques, esto puede resultar algo arrogante de parte de estos administradores, pero la fidelidad y la clase de turistas que se alojan en sus establecimientos les hace pensar esto. Es por ello que al preguntar si ¿Existen sustitutos para su servicio?, estos respondieron que no en un 90%, mientras que el resto sostuvo que si.

6.2 BASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

Las principales características que servirán de bases para la elaboración del plan son:

- * Buena imagen del servicio y del sector turístico de Cartagena.
- * Excelente calidad y reconocimiento de los hoteles Boutiques de la ciudad.
- * Buena infraestructura y belleza de los hoteles.
- * Calidad en los paquetes turísticos.
- * Notable administración, gestión, marketing, ventas, tecnologías y gestión del talento humano en los hoteles.
- * Falta de encadenamientos estratégicos eficientes, por carencia de planes estratégicos del sector turístico local.
- * No hay cooperación entre el sector hotelero de hoteles boutiques, lo que genera falta de liderazgo en este.
- * La participación en el mercado hotelero de la ciudad no sobrepasa el 10%.
- * Son en promedio un cuarto por ciento más caros que los otros hoteles.
- * Estabilidad social, política y económica del país.

6.3 PLAN DE MERCADEO PARA HOTELES BOUTIQUES DE CARTAGENA.

Después de realizado el análisis previo y consolidado las bases para la elaboración del plan, ayudados con el soporte teórico de algunos autores referenciado en este trabajo, se presentan las siguientes estrategias con sus respectivos objetivos:

1. Ampliación de la línea de servicios de los hoteles Boutiques.

El propósito de esta estrategia parte de tres objetivos:

- Ampliar la gama de servicios hoteleros respecto a turismo cultural y ecológico.
- Captar la demanda de un público de menor rango de edad con servicios destinados a estos como planes recreativos.
- Aumentar las oferta de servicios del sistema turístico cartagenero

2. Implementación de servicios complementarios en los hoteles Boutiques de Cartagena.

- Ofrecer un servicio de GPS a los turistas que se alojen en estos hoteles.
- Planes de recorridos por la ciudad y poblaciones cercanas.
- Brindar oscila opciones gastronomías de la región (La mayoría de los hoteles ofrecen servicios de restaurantes de comida internacional, pocos dan opciones de alimentación local).

3. Participar activamente en los planes de desarrollo turístico de la ciudad.

- Intervenir de manera activa en la formulación de los planes de desarrollo turísticos.
- Fortalecer la comunicación con los otros operarios turísticos locales.
- Establecer mayor comunicación o interrelación con organismos como Proturismo o la Alcaldía de Cartagena.
- Crear un grupo representativo de tales hoteles con el fin de establecer una mayor representatividad ante los demás sectores hoteleros.

4. Aumentar la capacidad de alojamiento de estos hoteles. (Aunque son de carácter exclusivo, la demanda por estos es alta, es por ello que el aumento de hoteles de esta calidad es positivo).

- Incrementar la capacidad instalada de habitaciones.

5. Realización de estructuras de diferenciación de precios de acuerdo a la edad de turista.

- Establecer una tarifa de precio menor para los menores de 25 años, con el fin de captar este nicho de mercado.

6. Diferenciación de tarifas según el número o calificación de servicios en los hoteles Boutiques.

- Estructurar el precio de alojamientos en el número de servicios que estos presten o la calificación de servicios según clientes.

7. Compatibilización de las características del servicio hotelero, el segmento del mercado y los procesos de reservación.

- Adecuar los servicios hoteleros de acuerdo al segmento de mercado, ya sea por rango de edad, ingreso y nacionalidad.
- Establecer y diferenciar los servicios hoteleros desde el momento de la reserva.

8. Transmisión de calidad de la información referente de los servicios al turista.

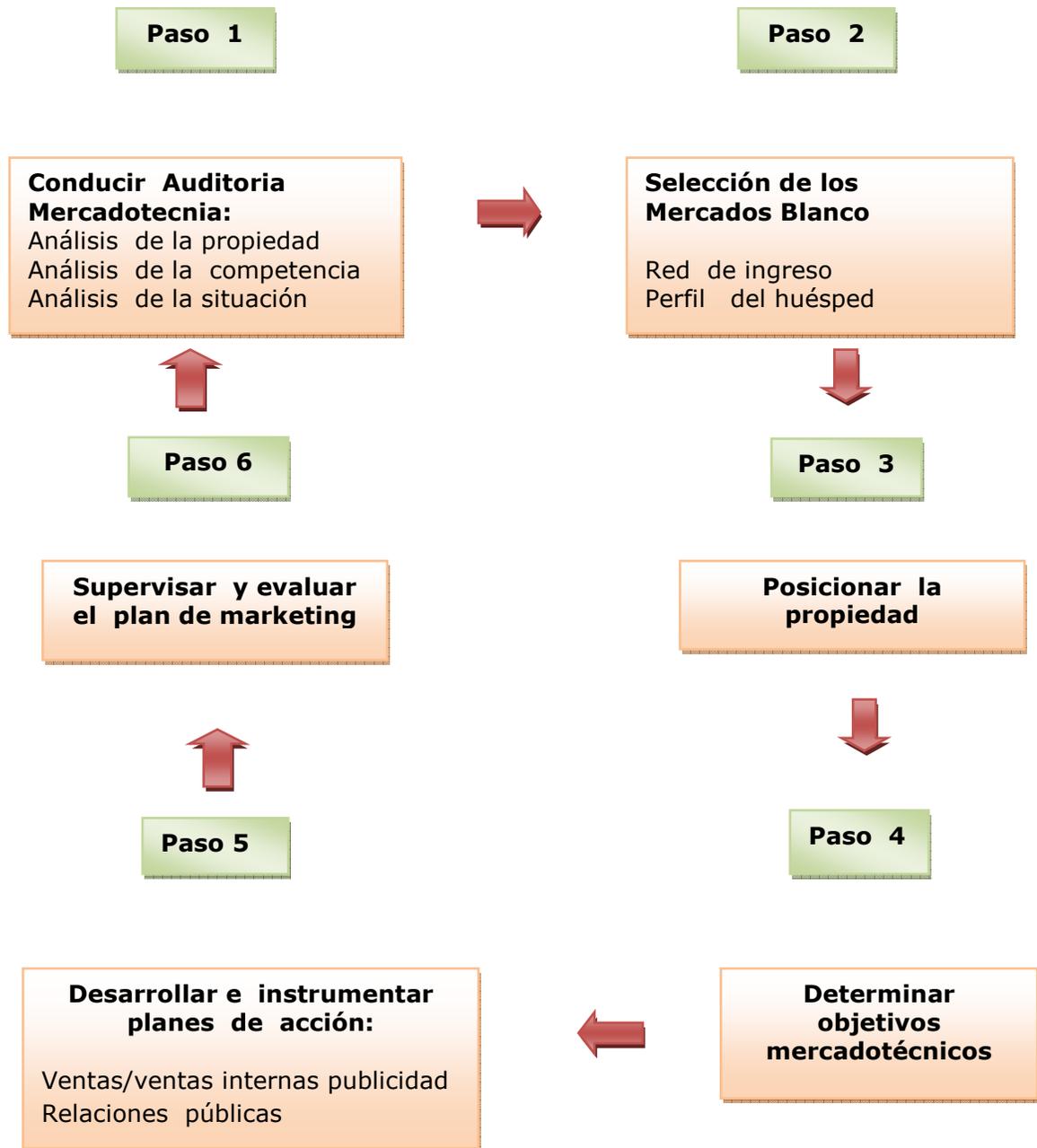
- Promover los atributos especiales del servicio, particularmente aquellos que son más demandado.
- Dar a conocer las Características distintivas de cada hotel.

6.4 PLAN DE MARKETING

El plan de comercialización de cualquier empresa debe incluir programas que atraigan nuevos ingresos a cada una de las dependencias del hotel, estas se conseguirán a través de programas individuales de mejoramiento para cada dependencia.

Asimismo, el plan de marketing debe incluir a todos los empleados de los departamentos que están involucrados en las operaciones diarias, como son los recepcionistas, las camareras, el personal de cocina, etc. Luego de la información prestada por cada departamento se desarrollarán estrategias que se integrarán al plan de marketing de los hoteles; las cuales deben contemplar los siguientes aspectos:

- ☑ Realizar una auditoría de mercado.
- ☑ Seleccionar los mercados que se quieren atacar.
- ☑ Ubicar el lugar del hotel en relación a las preferencias de los clientes y a la competencia.
- ☑ Determinar los objetivos del mercado desarrollar e implementar planes de acción.
- ☑ Monitorear y evaluar el plan de comercialización.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador apoyándose en los referentes teóricos consultados.

1. Realizar una auditoría de comercialización: Las auditorías del mercado son una evaluación cuidadosa de los factores relacionados con el potencial de ventas de la empresa. Consta de tres partes:

* **Análisis del hotel:** Es una auto evaluación escrita de las áreas de producción de ingreso y las áreas de apoyo, así como otros aspectos intangibles como la reputación y la ubicación del hotel en una forma imparcial que se hace con el objeto de conocer con precisión las fuerzas y las debilidades que tiene el hotel.

* **Análisis de la competencia:** Los objetivos del análisis de la competencia son para descubrir a los grupos de huéspedes con capacidad económica que van a hoteles de la competencia y que no visitan su hotel, algunos beneficios y ventajas que su hotel tiene y que no pueden ser igualadas por sus más fuertes competidor, y la debilidad en las estrategias de mercado de la competencia, que su hotel puede aprovechar a su favor.

* **Análisis de la situación:** Sirve para investigar la posición actual del hotel dentro del mercado y revela las oportunidades potenciales para promoverlo.

El análisis de la situación consta de dos partes:

1. Análisis del lugar que ocupa la empresa en el mercado y el análisis de su ocupación y historia. El análisis del lugar que ocupa en el mercado identifica también las oportunidades que pueda ofrecer el ambiente en que se desarrolla y los problemas que pueda afectar a la empresa. Algunos de los factores del mercado que pueda influir en el nivel de ocupación y los cambios en los precios diarios promedio son los cambios demográficos.

2. Análisis de la situación, el análisis de ocupación e historia de la empresa (también llamado nivel de la empresa y resumen de tendencia), es un análisis del pasado y presente del hotel y de las estadísticas de su potencial de operación, y se usa para dar seguimiento a los patrones de su historia de ventas por un periodo de 3 a 5 años.

2. Selección de mercados atacar: Antes que el hotel decida que segmentos de mercado debe perseguir, se determinará primero que base de huéspedes posee en la actualidad, para establecer la base de mercado que tiene y el aumento o disminución de un segmento de ese mercado. La información de los segmentos se obtienen a través de la plantilla de ingreso y el reporte de ocupación.

3. Posicionamiento del hotel: Se debe enfocar aquel segmento de mercado que tenga el tamaño suficiente para garantizar que los gastos necesarios que se haga para lograr atraerlos serán compensado, y que el hotel tiene la capacidad de cumplir con las exigencia que ese mercado demanden. Un posicionamiento fuerte crea una imagen y establece los beneficios que obtiene el huésped y distingue a ese hotel de su competencia.

4. Determinar objetivos mercadotécnicos: Específico en cuanto tiempo: mientras que el plan de marketing se desarrolle para un mínimo de tres años, los objetivos se deben desglosar en objetivos anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, semanales, o si se puede objetivos diarios, para hacer más fácil la forma de evaluación de éxito del plan de marketing.

* Especifico en cuanto cantidad: hay que detallar las ventas esperadas en termino de número de noches habitación, número de comidas servidas, número de banquetes, etc. También especificar el valor esperado en moneda (tarifa diaria promedio).

* Especifico en cuanto limites: como los hoteles experimentan una perdida a tratar de establecer nuevas ventas en segmentos de mercado , se debe especificar tanto las cantidades aceptables de perdida como los limites deseables de ganancias.

* Especifico en cuanto la participación de mercado: se deben establecer para aquellos mercados seleccionados que ofrezcan el mayor potencial al hotel.

5. Desarrollo e implementación del plan de Acción: Se debe elaborar un plan de marketing pequeño, uno para cada segmento de mercado, y para cada uno de los centros de ingresos (salones, banquetes, bodas, restaurantes, etc.).

Un hotel puede desear incrementar las ventas para conferencias y de bodas, y para esto debe buscar promoverlos entre las empresas locales agencias matrimoniales y organizadores de eventos (decoradores). Identificar clientes objetivos, el listar nombres , direcciones y personas a las que se debe contactar en las empresas locales, ofrecer tarifas que se cobraran por cada actividad dentro de cada segmento para atraer empresas y asociaciones , desarrollar paquetes con tarifas reducidas en habitaciones. Luego establecer

pasos de acción para supervisar y evaluar el proceso con vista a cumplir el objetivo.

Para atraer empresas y asociaciones, se puede enviar publicidad por correo directo a todos los promotores de reuniones en el área, una invitación a conocer a el hotel, ofrecerles tarifas corporativas.

Presupuesto: Los gastos necesarios para llevar a cabo el plan de acción debe entrar en el presupuesto general de los hoteles; la mayor parte del presupuestos del plan de marketing se incluyen en las ventas, publicidad y gastos de promoción.

Base Cero: El dinero se presupuesta de acuerdo a las cantidades que se necesitan para realizar una actividad, la ventaja de este sistema es que cuestiona cada gasto.

6.5 PLAN DE ACCIÓN

▪ Segmento de mercado- reuniones de asociaciones.

* **Objetivo:** Incrementar la ocupación de cuartos nocturnos por año mientras mantenga una tarifa promedio para este segmento.

* **Planes de acción publicitario:**

1. Revisar los archivos del centro de Convenciones, Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias (CFCE), COTELCO y agencias asociadas en el desarrollo de congresos y eventos (**CICAVB** Convention and Visitors Bureau de la ciudad de Cartagena de Indias. Ejemplo: **TCI, GEMATUR, AVIATUR**). A fin de desarrollar una lista de probables asociaciones que se puedan reunir en su área y cuyas necesidades de dormitorios se puedan complacer. Desarrollar tres campañas anuales por correo directo para estas listas.
2. Colocar tres inserciones por año en periódico portafolio y revistas tales como Dinero.

** Planes de acción directa de ventas:**

1. Promueva una buena relación de trabajo con la centro de comercio de convenciones y visitantes de la ciudad, invitar al hotel personal del CICA VB, centro de convenciones, Corporación Turismo Cartagena de Indias, COTELCO, a cocteles y familiarícelos con el hotel.
2. Averiguar quiénes son los miembros principales de la cámara. Cuando sea posible invite a comer al dirigente encargado de la selección de locaciones de alguna asociación y regalarle una estancia nocturna.
3. Hacerse miembro permanente de la asociación de ejecutivos de su ciudad. Adquiera un espacio en las ferias comerciales y reuniones anuales de su asociación de ejecutivo.

▪ Segmento de Mercado – Viajero Individual por negocios.

** Objetivo:** Incrementar la venta anual total de cuartos para este segmento del mercado para final del cuarto trimestre de este año.

1. Contratar anuncios publicitarios atractivo permanentemente colocarlos en guías de viajes internacionales como DESTINIA, LONELY PLANET, y trabajar con agencias de viajes internacionales como expedía , despegar, hotel de y Destino, proporcionando información del hotel, fotos y formas de llegar al hotel .
2. Envíe correos directo a una lista de quienes toman las decisiones de viajes en el mercado local elaborada con base en un análisis de tarjetas de reservaciones pasadas y a través de llamadas de afuera.

** Planes de acción de ventas directas:**

1. Formar un club de la secretaria para reunir a aquellas secretarias que tenga el potencial de hacer reservaciones para sus jefes y personas de negocios que venga a su ciudad. Un miembro de ese club, la secretaria, recibirá lo siguiente:
 - Tarifas con descuento garantizadas en cuantos de hospedaje (sujeto a disponibilidad).
 - Tratamiento VIP para su huésped (rápido registro, privilegios en pago de notas, servicios intensivos).
 - Periódico matutino gratis para sus huéspedes.
 - Llamadas telefónicas locales gratuita para sus huéspedes.
 - Un boleto para una bebida gratis si se usa con la comida.

Anualmente el club dará dos fiestas, una en abril para celebrar el día nacional de la secretaria, y otra más en la navidad. Se le enviará tarjetas conmemorativas de cumpleaños y de aniversario a cada miembro del club. A fin de calificar para una membrecía, la secretaria deberá hacer reservaciones por lo menos 12 noches/habitaciones al mes.

2. Será instaurado para el viajero por negocios un programa y el "séptimo alojamiento es gratis", la primera vez que el huésped se aloje en el hotel se le proporcionará una tarjeta con las reglas y condiciones de dicho programa. A cada miembro de este programa se le dará un servicio VIP, registro rápido, periódico gratis, llamadas locales gratis, y un cupón para bebida de cortesía para usarse en la compra de una comida en el restaurante del hotel.

▪ **Centro de Ingresos y Eventos:**

Objetivo: incrementar los ingresos por ventas anuales de banquetes, matrimonios y bebidas durante el año.

* **Planes de acción publicitaria:**

1. Desarrollo de banquetes para eventos especiales de año nuevo, día de la madre, día amor y la amistad, etc. Promueva el banquete entre los huéspedes del hotel y con correos directos a huéspedes antiguos, listado de empresas de la ciudad y en periódicos locales.

* **Planes de acción y ventas directas:**

1. En conjunto con el chef y el director de comidas y bebidas desarrolle nuevos menús para eventos. Sus precios deberán ser competitivos frente a la competencia principal.
2. Desarrolle campañas de ventas personales y por teléfono para clientes de banquetes que tengan el potencial de contratar su establecimiento.
3. Utilice el directorio de negocios de la comunidad para investigar y seleccionar una lista de nuevos prospectos para banquetes, concentrándose en grupos corporativos, cívicos, fraternales.
4. Desarrolle paquetes para bodas que incluirán la recepción, dos horas de barra libre, pastel, entretenimiento y el alojamiento gratis por esa noche para la pareja de novios.

- **Supervisión y evaluación del plan de marketing:** Entre más cuidadosamente se mida el esfuerzo de comercialización, será más fácil planear actividades y programas futuros para generar ingresos y obtener utilidades.

El monitoreo constante de cada una de las acciones del plan de acción alertará si éste está funcionando o no, a fin de revisar que errores se cometieron y reestructurar el aspecto del plan que presentó el inconveniente. Algunas de las medidas aplicadas que provee esta información se mencionan a continuación:

- Registrar el número de habitaciones noche por cada segmento de mercado.
- La esquematización y comparación de los números de comida servida y vendidas antes y después de la publicidad.
- Rastreo de nacionalidades para los huéspedes internacionales y para los huéspedes nacionales ciudad de procedencia para determinar qué medios fueron más efectivos en los anuncios de publicidad.
- Llevar registro de cada vendedor y sus ventas obtenidas de habitación por noche.
- Registro de respuesta de correo directo y consultas por teléfonos en una bitácora.
- El uso de cupones a vuelta de correo y la tabulación de las respuestas que se obtuvieron de los cupones ofrecidos.

Usualmente en los hoteles pequeño, como lo son la gran mayoría del centro, son en los que el dueño o director tiene sus propias ideas de cómo dirigir su establecimiento y no siente la necesidad de verter sus estrategias en un plan de marketing escrito.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

A lo largo de la historia y de los años, la industria hotelera ha evolucionado extraordinariamente, se han conocido y experimentado diversos tipos de hoteles, los cuales pocos han llegado a las expectativas de los huéspedes, es por eso que han surgido distintas categorías de hoteles para clientes exigentes, sin importar el precio siempre y cuando el servicio sea excelente y brinde una atención personalizada de calidad. Cartagena al ser unos de los principales atractivos del Caribe y ser la cara a mostrar de Colombia a nivel internacional no podía quedar atrás de este mercado, lo cual logró que este segmento se ubicará en el centro histórico de Cartagena por su seductora historia, ya que resulta la mejor opción para aquellos visitantes que prefieren vivir una experiencia de lujo, porque le garantizan comodidad, una decoración exclusiva y un servicio personalizado altamente calificado en los hoteles boutique.

El plan de marketing será el procedimiento fundamental en los negocios ya que ayudará a explotar las ventajas y corregir las falencias que se presente con el objeto de sincronizar los recursos y procesos para ofrecer servicios que aseguran la satisfacción del huésped y consecuentemente, las probabilidades de volverse clientes repetitivos.

El programa de acciones constituyó la implementación de las tácticas que daban respuestas a la declaración de estrategias efectuadas, para alcanzar los objetivos propuestos, con un único enfoque, potenciar la satisfacción del turista. En estas tácticas se combinaron las funciones de marketing del Hotel (alojamiento, precio, publicidad y relaciones con los Turoperadores).

Después de realizada esta investigación se pudo comprobar que los hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena, manejan ciertas estrategias para dirigir y gestionar eficazmente, los recursos internos de cada hotel, pero carecen de un plan de marketing definido, de los hoteles que conformaron la muestra que si tiene su propio plan de marketing por escrito son el hotel monterrey, hotel charleston y el hotel Santa Clara.

Asimismo, al realizar el plan de marketing de los hoteles boutique y analizados los aspectos tanto cualitativos como cuantitativos se puede decir que:

El concepto de negocio de los hoteles boutique, resulta atractivo para el nicho de mercado al cual se va a dirigir según las encuestas realizadas a empresarios nacionales y extranjeros.

Se da respuesta a una oferta de servicio de hospedaje cinco estrellas en la ciudad de Cartagena, ya que ésta cuenta con infraestructura hotelera necesaria para satisfacer las exigencias de empresarios de alta categoría. De acuerdo con los resultados de los indicadores financieros que evalúan la rentabilidad económica del proyecto, se ratifica la viabilidad de este al tener un alto Valor Presente Neto y una muy buena Tasa de Retorno.

El proyecto de Hoteles boutique presenta una buena proyección internacional, ya que los mismos huéspedes extranjeros generar un marketing viral que permitirá aumentar el número de empresarios provenientes del exterior que visten estos hoteles.

A continuación, mediante la siguiente matriz de incidencia se mostrará el cumplimiento y/o logro de cada objetivo específico lo que definió el alcance de los objetivos vs meta, y logros alcanzados.

OBJETIVO GENERAL: Formular un Plan de Marketing Estratégico como herramienta de gestión para los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, a través de un análisis situacional interno y externo, para la creación y ejecución de sus propios planes de mejoramiento de los servicios e imágenes corporativas.

Objetivos Específicos	Resultados y logros
<p>Describir la evolución y Situación Actual de sector económico del turismo en Colombia, Región Caribe y Cartagena.</p>	<p>Se realizó una búsqueda de las últimas noticias en periódicos, revistas investigaciones recientes de la universidad, en la pagina del DANE, se visitaron las empresas que actualmente manejan el sector hotelero tales como COTELCO, con el fin de obtener información detallada de actualidad ya que un plan de marketing estratégico parte del entorno en el que se mueve la empresa.</p> <p>En cuanto a las estrategias ejecutadas por la organización Proexport se notó el incremento en el turismo a nivel internacional por sus diversas campaña de promoción cada unas de las regiones del país y el respaldo del gobierno dado a la</p>

	<p>seguridad lo cual ha cambiado el concepto del país y aumentado el turismo internacional como el nacional.</p> <p>Se incrementó la comprensión y el aprovechamiento del factor humano por medio de la aplicación de las herramientas de manejo de personal y de habilidades, que conducen a mejorar la ejecución de los procesos, la satisfacción de los colaboradores y en consecuencia de los huéspedes.</p>
<p>Evaluar las condiciones actuales y potenciales de los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, a través de un análisis de competitividad para contextualizar y analizar las condiciones de estas empresas.</p>	<p>Se realizaron encuestas a los administradores de los hoteles Boutique con el fin de evaluar principalmente como es la estructura administrativa, si desarrollan planes de mercadeo para su promoción, de qué forma manejan los recursos, a que mercado están dirigidos, con el fin de realizar un análisis situacional interno, y así determinar las debilidades y potencializar las fortalezas. Para el análisis del mercado se elaboraron unas encuestas a los clientes nacionales y extranjero, de igual forma se realizaron entrevista también a clientes para conocer la percepción que estos tiene de esta actividad hotelera pero de los hoteles boutique. Objetivo que también se cumplió al 100% ya que se desarrollaron todas las actividades que se planearon y se lograron los resultados que se esperaban.</p>
<p>Identificar las fortalezas y debilidades en infraestructuras físicas, administrativas, de gestión, de marketing y ventas, recursos humanos y financieras que facilitan o limitan la prestación de servicios de alta calidad en los hoteles boutique del centro histórico de Cartagena.</p>	<p>Para realizar un análisis de las debilidades y fortalezas se realizaron dos ejercicios muy importantes: la Matriz DOFA, y la Matriz POAM, para analizar la situación interna de la empresa, se pudo identificar que en su mayoría los hoteles no tienen un adecuado manejo del Marketing ya que es el mismo dueño del hotel quien por medio de contactos lo promociona, cuando podría tener una forma efectiva de realizar la promoción, por esta razón se elaboraron estrategias de marketing para dichos hoteles.</p> <p>Una de las debilidades más marcadas de estos hoteles boutique es la ausencia de parqueaderos ya que por estar en el centro histórico no existe espacio para construirlos y una de sus fortalezas es que cuentan con altos estándares de control de prestación de servicios.</p> <p>Del análisis financiero y las proyecciones de venta de los hoteles boutique se pudo comprobar que es un negocio atractivo y rentable, lo único que debilita</p>

	a estos hoteles es la falta de un buen plan de marketing.
Analizar la percepción y expectativa de los clientes internos y externos actuales mediante encuestas y observación directa para obtener indicadores de niveles de satisfacción, con el fin de medir el posicionamiento que tienen los hoteles boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliado a Cotelco.	A través de las encuestas se pudo observar el alto nivel de satisfacción de los huéspedes por cada uno de los servicios ofrecidos en los hoteles boutique y el buen desempeño de su recurso humano, lo que hace que el servicio se brinden con calidad, aspecto que mide y evalúa su posicionamiento.
Formular un Plan Estratégico de Marketing de Servicio que sirva de herramienta de gestión a todos los Hoteles Boutique del centro histórico de Cartagena de Indias afiliados a Cotelco, para plantear sus propios planes de Mercadeo.	Este objetivo se cumplió al 100% porque se cumplieron todos los pasos que se planearon para alcanzar el objetivo general. Se realizó un plan de Marketing estratégico dando pautas a seguir para el mejoramiento de los hoteles boutique y hacerlos más competitivos, darlos a conocer en el sector turístico, hacer más eficiente el uso de los recursos económicos, talento humano y tecnológico. Un aspecto importante que es bueno resaltar en esta conclusión y es la razón porque estos hoteles no planean su plan de marketing y es porque la mayoría de ellos (los más pequeños) son manejados por los propios dueños los cuales son administrados con sus propias ideas y no siente la necesidad de plasmar estrategias en un plan escrito, pero luego de conocer las ventajas que le proporciona el plan de marketing manifestaron su interés por realizarlo ya que estos les ayudan a identificar mercados que ellos ignoraban y le muestra cómo deben hacerlo.

7.2 RECOMENDACIONES

Además de recomendar a los hoteles boutique el diseño e implementación de su propio plan de marketing para cada uno de ellos, teniendo como guía el elaborado en este trabajo, se presentan otras recomendaciones más particulares a tener en cuenta:

- Tener en cuenta al momento de hacer el plan de marketing que la infraestructura donde funcionan la gran mayoría de ellos son patrimonio histórico de la humanidad, por tanto deben conservar su estructura y ayudar a conservar del medio ambiente,

haciendo uso de materiales biodegradables e imprimiendo en la decoración del hotel un toque ecológico, de manera que el hotel sea un aliado más de la conservación del medio ambiente.

- Como parte fundamental para el desarrollo de la ciudad de Cartagena, se sugiere que la contratación del personal operativo sean personas provenientes de la misma, y para los cargos en los cuales la gerencia considere que deban ser ocupados por mujeres, se contraten madres cabeza de hogar.
- El área administrativa debe estar más estructurada, pues es necesario el uso de las tecnologías de la información, implementar un buen sistema le hace más fácil el acceso al mercado mundial pues estarán más cerca de sus mercado potencial como son los turistas extranjeros.
- Se considera que es muy importante capacitar a sus empleados en el servicio de estos hoteles boutique y como un requisito relevante mandar a sus empleados de todos los niveles a estudiar un segundo idioma, de la misma manera darles capacitación en el uso de los sistemas de información con el fin de brindar un servicio de calidad.

BIBLIOGRAFIA

Albrech, K: La revolución del servicio. Capacitación INTUR.

Allin, NJ. (1997): "Implicación de los trabajadores en el servicio. Un año de cambio en el Waldford=Astoria redefiniendo la calidad". En Rev Folletos Gerenciales. Año I. No. XII. C. Habana.

Berry C. /Parasumaran G. (1993). "Marketing de servicio." Diaz de Santos S.A. Madrid.

CAMBLANCE LEONE, Enciclopedia de Hotelería y Turismo, Ej. 1 Vol. II . Pag. 49.

Castro Tato, M. (1981): "Sobre la Metodología de la investigación económica". Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana.

Cerra, J: Cursos de servicios Hoteleros. Técnicas y Organización. Volumen I y II. 3^{era} edición.

Charles Lamb, Joseph Hair, Carl McDaniel, Marketing, 4^a edición, 1996.

CIDTUR. Paquete Informativo sobre la actividad Turística. Diciembre del 2003.

Cobra, M: Marketing de servicios. Conceptos de estrategias. Ed. McGraw-Hill, México, 1992.

Cruz Roche, I. Fundamentos de marketing. Ediciones MES.

Dulan Dutka; Manual de AMA (American Marketing Association). Para la satisfacción del cliente; Ediciones Granica S.A.; Buenos Aires Argentina; 1998.

Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y restaurantes, editorial Océano centrum, group s.a. Barcelona, España.

Cárdenas Tabares Fabio, Mercadotecnia y Productividad turística, Editorial Trillas, México, s.a de c.v. 1991,

Góngora Mulet Isaelio. Dossier de dirección de Marketing. EAEHT. 1997.

Harmon, Roy L.; La nueva era de los negocios; Editorial Pentrice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1996.

Herman, S.E. y Millar R B; Manejo efectivo de clientes; Editorial Grimaldo S.A. de C.V. México D.F. 1997.

Hernández C. El plan de marketing estratégico. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1994.

Hernández, holmo, y garcía (2000) el plan de marketing estratégico. Guía práctica para elaborarlo paso a paso. Segunda edición. Ediciones gestiones, España.

James H. Gilmore, B. Joseph Pine II ; Marketing 1 x 1, Editorial Norma, Edición 2,001. Pag 11

Josep Alet, Marketing Relacional, ediciones Gestión 2000, 2ª edición. Pag 67- 68.

Kliksberg, B. (1989). "¿Cómo formar gerentes sociales?". Elementos para el diseño de estrategias. Grupo Editorial latinoamericano. Buenos Aires.

Kotler, Ph y Bloom, P.M. (1984): Marketing Professional services. Englewoods Cliffs. N.J. Pentrice-Hall. New York.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary; Marketing, Octava edición, 2001, editorial Prentice Hall.

Lambin, J.J. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill iberoamericana. 2^{da} Edición. 1993.

Levitt, T. Comercialización Creativa, CECSA México. 1990.

Manuera Alemán JL, Rodrigo Escudero Al. (1998) Marketing Estratégico. Madrid: Ediciones Pirámides.

Menguzzato, M / Renal, J. J. La dirección Estratégica de la Empresa. Ariel. España. 1991.

Nogueira Cobras, M, Enrique y Arnaldo Zwarg, Flavio; Marketing de Servicios (Conceptos y Estrategias). Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Ciudad México 1997.

OMT. (2001) El Mundo. Tendencia de los mercados turísticos. Edición. pag. 235.

Parmerlee, D; Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing; Ediciones Granicas S.A. Buenos Aires; 1997.

Peters, T y otros: Pasión por la excelencia. ED. Revolucionaria. La Habana 1987.

Política de desarrollo del turismo. Producto. Turismo de Naturaleza. Diagnóstico de la situación Actual. MINTUR. Noviembre de 1998.

Portuondo Vélez, A. L (1998): ¿Elaboración de estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por objetivos o Dirigir Estratégicamente? En dirección por objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia Cubana. CCED, MES.

Ries, A. / Trout, R. La Guerra de la Mercadotecnia. Mc Graw Hill. Madrid. 1990.

Sallenave, J.P. Gerencia y Planeación Estratégica. Norma. Colombia. 1985.

Satnton W, Fundamentos de Marketing; Edición Mc Graw Hill, Colombia; 1980.

Senlle, A. y Villar, J. (1997): "ISO 9000 en empresas de servicios.". Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona.

Sewell, Carl & BROS, Paul: Clientes para siempre. Ed. Mc Graw Hill, México, 1994.

CIBERGRAFIA

Montiel Luis. Plan de marketing. [en línea] disponible en: <http://www.monografias.com/canales5/mist/marcheco.htm> [consultado: 12 de abril de 2008].

Montiel, I. Plan de marketing. [en línea] disponible en: <http://www.monografias.com/canales5/mist/marcheco.htm> [consultado: 11 de junio de 2007].

Muñiz, g. (2005). Marketing en el siglo xxi. [en línea] disponible en: http://www.marketing_xxi.com/librodemarketing/plandemarketing/etapasdelplandemarketing.htm centro de estudios financieros. España.

Vílchez Piedra, Jorge A. Planeamiento estratégico, [en línea] disponible en: <http://monografias.com/trabajos14/planestrategico.htm> [consultado: 29 de marzo de 2008].

ANEXOS

**ANEXOS A
RECURSOS ADMINISTRATIVOS**

RECURSOS HUMANOS

Estudiantes - investigadores:

- ✗ **ADRIAN DAVID TORRES RUIZ**
- ✗ **SANDRA MILENA FIGUEROA GARCIA**

Asesor Temático:

- ✗ **VICTOR ESPINOSA FLÓREZ.** Jefe de Programas de Finanzas y Negocios Internacionales.

Asesor Metodológico:

- ✗ **ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA.** Trabajadora Social. Especialidad en Gerencia de RR.HH .

RECUROS FINANCIEROS

Presupuesto		
RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
TRANSPORTE		\$170.000
Buses	70.000	
Taxis	100.000	
FOTOCOPIAS Y TRANSCRIPCIÓN		\$800.000
Fotocopia	100.000	
Transcripciones e impresiones de anteproyecto, correcciones e Informe final del trabajo.	700.000	
GASTOS DE PAPELERIA Y UTILES		\$146.000
Carpetas	21.000	
Papelería	50.000	
Memoria USB	60.000	
CD	15.000	
GASTOS VARIOS		\$500.000
Refrigerios	100.000	
Imprevistos	200.000	
Internet	200.000	
TOTAL		\$1'616.000

Financiación del proyecto. El estudio fué financiado con recursos propios del grupo investigador.

ANEXO B
Instrumento de Recolección de datos

**PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA
HOTELES BOUTIQUE UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE
CARTAGENA, AFILIADOS A COTELCO**

Objetivo: Recopilar información necesaria para dar cumplimiento al objetivo planteado

Encuesta realizada a empresarios que utilizan el servicio de los hoteles boutiques:

a) Clientes nacionales

- 1) ¿Para usted cuál es la ciudad de negocios por excelencia en Colombia en la cual usted realiza negocios?
- 2) Si le ofrecieran una ciudad para hacer negocios con un ambiente diferente y místico, a cuál de las siguientes le daría prioridad? Clasifíquelas de 1 a 5 siendo 1 la de menor preferencia y 5 la de mayor preferencia.
- 3) ¿Cuáles son los cinco atributos que más valora cuando va a un sitio a hacer negocios? Clasifíquelos de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.
- 4) ¿Qué tarifa está dispuesto a pagar por noche en un hotel que le brinde toda la comodidad y el lujo con el que usted sueña y necesita?
- 5) ¿Es importante para usted que la ciudad hacia la cual se dirige a hacer negocios tenga facilidades en cuanto a movilidad y transporte?

b) Clientes extranjeros

- 1) ¿Cuál es el principal motivo por el que usted viaja a Colombia?
- 2) ¿Para usted cuál es la ciudad de negocios por excelencia en Colombia a la cual se dirige?
- 3) ¿Si le ofrecieran una ciudad para hacer negocios con un ambiente diferente y místico, a cuál de las siguientes le daría prioridad? Clasifíquelas de 1 a 5 siendo 1 la de menor preferencia y 5 la de mayor preferencia.
- 4) ¿Cuáles son los cinco atributos que más valora cuando va a un sitio a hacer negocios? Clasifíquelos de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.
- 5) ¿Qué otras actividades le interesaría realizar cuando viene de negocios a Colombia?
- 6) ¿Es importante para usted que la ciudad hacia la cual se dirige a hacer negocios tenga facilidades en cuanto a movilidad y transporte?

