

---

# Fortalecimiento de la competitividad turística en el núcleo de hoteles de la Cámara de Comercio de Cartagena

---

## Diagnóstico y Recomendaciones



Hoteles Núcleo

CARTAGENA DE INDIAS

COLOMBIA

**Humberto Yances<sup>1</sup>**

**Sara Cabrera<sup>2</sup>**

El presente estudio hace parte de los productos de la consultoría contratada por la Cámara de Comercio con COVE Ltda, cuyo objeto es el fortalecimiento o mejora en la competitividad turística del núcleo de hoteles del programa Al Invest 5.0. Su metodología se basa en el “modelo de competitividad de Dwyer y Kim aplicado a Cartagena” planteado en el artículo “La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado”. Los hallazgos y conclusiones descritas en el presente documento son de responsabilidad individual de los autores. Los datos usados provienen exclusivamente de la encuesta realizada a los hoteles durante la consultoría y la herramienta RateChecker de Wubook. Los mapas son elaborados usando las teselas de Stamen Design y datos de OpenStreetMap.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Cartagena de Indias, Colombia, 10 de octubre de 2018

---

<sup>1</sup> Economista y Gestor de Conocimiento, experto en TIC's con 20 años de experiencia. Ha sido consultor del Banco Mundial, becado por USAID e Instituto Panamericano de Geografía e Historia. Consultor Tecnológico de la Cámara de Comercio, programa de Colciencias. 6 años de experiencia aplicando las TIC's en el sector de hoteles pequeños en la ciudad de Cartagena, orientadas a incrementar la productividad hotelera.

<sup>2</sup> Tiene experiencia en la formulación de políticas públicas y la gestión de entidades de gobierno, fue Secretaria Privada del Ministerio del Trabajo, cuenta con Maestría en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Microbióloga de la Universidad de los Andes.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Antecedentes</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1. Diagnóstico</b>	<b>5</b>
1.1. Recursos Creados: hoteles	6
1.1.1. Descripción de los hoteles	6
1.1.1.1. Tipología de hoteles	6
1.1.1.2. Zonas de ubicación geográfica	7
1.1.2. Habitaciones	7
1.1.2.1. Habitaciones por tipo de hotel	9
1.1.2.2. Habitaciones por zona de ubicación geográfica	9
1.1.3. Infraestructura y servicios del hotel	10
1.1.3.1. Servicios dentro y fuera del hotel	10
1.1.3.1.1. Servicios del hotel por tipología	11
1.1.3.1.2. Servicios del hotel por zona de ubicación	12
1.1.3.2. Servicios de las habitaciones	13
1.1.3.2.1. Servicios de habitación por tipo de hotel	14
1.1.3.2.2. Servicios de habitación por zona de ubicación	15
1.2. Gestión del destino	16
1.2.1. Inteligencia competitiva	16
1.2.1.1. Caracterización geográfica de la oferta hotelera	17
1.2.1.1.1. Cartagena de Indias DT y C	17
1.2.1.1.2. Moderna	18
1.2.1.1.3. Marbella/Zona Norte	19
1.2.1.1.4. Islas	19
1.2.1.1.5. Centro Histórico	20
1.2.1.2. Gráficas de precios	21
1.2.1.2.1. BAR (Best Available Rate)	22
1.2.1.2.2. BAR (Best Available Rate) por tipología	22
1.2.1.2.3. BAR (Best Available Rate) por zona de ubicación	23
1.2.1.2.4. ADR (Average Daily Rate)	23
1.2.1.2.5. ADR (Average Daily Rate) por tipología	24
1.2.1.2.6. ADR (Average Daily Rate) por zona de ubicación	25
1.2.1.3. Gráficas de disponibilidad y ocupación relativa	25
1.2.1.3.1. Ocupación relativa por tipología	26
1.2.1.3.2. Ocupación relativa por zona de ubicación	27
1.2.1.4. Correlación entre la disponibilidad, la ocupación y la tarifa	28
1.2.2. TIC's	29
1.2.2.1. TIC's por tipología	29
1.2.2.2. TIC's por zona de ubicación	29
1.2.3. Mercadeo	30
1.2.3.1. OTAs	30

1.2.3.1.1. OTA's por tipología de hotel	30
1.2.3.1.2. OTA's por ubicación geográfica	31
1.2.3.2. Tarifas	32
1.2.3.2.1. Tarifas por tipología	32
1.2.3.2.1. Tarifas por ubicación geográfica	33
1.2.3.3. Revenue Management	34
1.2.3.3.1. Revenue Management por tipología	34
1.2.3.3.1. Revenue Management por zona geográfica	34
1.2.3.4. Segmentos	34
1.2.3.4.1. Segmentos por tipología	34
1.2.3.4.2. Segmentos por ubicación geográfica	36
1.2.3.5. Ferias	37
1.2.4. Diversificación	38
1.2.4.1. Internas	38
1.2.4.2. Externas	39
<b>2. Recomendaciones</b>	<b>40</b>
2.1. Caracterización de los hoteles	40
2.2. Inteligencia competitiva	40
2.3. TIC's	41
2.4. Mercadeo	41
2.5. Ferias	41
2.6. Diversificación/Innovación	41
2.7. Al núcleo de hoteles	42
<b>3. Referencias</b>	<b>44</b>

## Antecedentes

Cartagena de Indias, oficialmente Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, D. T. y C., es la capital del departamento de Bolívar, al norte de Colombia. Fue fundada el 1º de junio de 1533 por Pedro de Heredia. Desde 1991 Cartagena es un Distrito Turístico y Cultural. La ciudad está localizada a orillas del mar Caribe<sup>3</sup>.

A partir de su fundación en el siglo XVI y durante toda la época virreinal española, Cartagena de Indias fue uno de los puertos más importantes de América. De esta época procede la mayor parte de su patrimonio artístico y cultural.

Por lo que se refiere al ingreso de Cartagena de Indias al siglo XX, este estuvo marcado por ciertos déficits como lo fueron: una económica débil, una pobre conciencia de salubridad y pocos avances tecnológicos. Es cuando la ciudad, y más específico aún, la gobernación, se interesó en mejorar estos aspectos con el transcurrir del tiempo, ya que sus mandatarios estaban interesados en explotar su posición geográfica y estimular el turismo como motor de la economía local, aprovechando su arquitectura colonial en buen estado, y a su vez estableciendo locales y sitios para el alquiler de posada a los visitantes<sup>4</sup>. De manera análoga, se gesta la necesidad por ingresar al mundo de la modernidad gracias al turismo.

Cartagena de Indias es la primera ciudad turística de Colombia, la cuarta ciudad industrial del país y el principal puerto de contenedores y de cruceros a nivel nacional. En Cartagena de Indias es posible hospedarse en su Centro Histórico, en las casas que antiguamente fueron de duques, marqueses y virreyes, en exclusivos hoteles junto al mar para el disfrute pleno de familias, en el parque nacional coralino de las Islas del Rosario, o con vista a la Bahía de Cartagena de Indias, catalogada como una de las más bellas del mundo.

Sin embargo, la firma de los acuerdos de paz, la evidente competitividad internacional, el incremento de la innovación tecnológica, los acuerdos de libre comercio entre países del Norte y Latinoamericanos, así como la progresiva integración de los diferentes mercados financieros internacionales, se convierten hoy en los puntos de partida para las estrategias de expansión del turismo en Colombia y en especial en Cartagena de Indias, que es una de sus ciudades con destino turístico y cultural, conserva su centro histórico y es destino turístico de gran importancia, declarado como patrimonio Nacional de Colombia en 1959 y por la UNESCO como patrimonio cultural de la Humanidad en 1984, la bahía de Cartagena se encuentra rodeada de islas y lagunas, con encantadores y maravillosos paisajes.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es importante tener claro que los procesos de internacionalización constituyen una de las vías más firmes para el desarrollo de las ventajas competitivas de cualquier sector de la economía y desde luego el sector turismo no es la excepción; ya que al igual que los demás sectores económicos nacionales, está íntimamente vinculado a todo tipo de cambios y transformaciones que se dan en el ámbito internacional.

Las distintas entidades públicas y privadas, la alcaldía, la Cámara de Comercio de Cartagena, entre otras organizaciones, han desarrollado diferentes planes de acción, programas, iniciativas y estrategias conscientes del impacto del sector turismo en su desarrollo social y económico.

---

<sup>3</sup> Información general de Cartagena de Indias. Alcaldía del municipio. Consultado el 1 de junio 2018.

<sup>4</sup> Marquez, Wilson. (2010). La cara sucia de la modernidad: Medicalización y pobreza en Cartagena: 1900-1930, Cartagena, El Caribe Editores Ltda., 2010, p. 60. Fabricio Villegas, La ciudad imaginada, política urbana en Cartagena: El caso del Plan Pearson de 1914 y el plano regulador de 1948, Cartagena, tesis de maestría programa de Historia, Universidad de Cartagena en convenio con La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2012, p.199.

Dentro de ellas se resalta el esfuerzo realizado por la Cámara de Comercio de Cartagena en generar estrategias para mejorar las condiciones empresariales del sector turismo en la región; donde surgen los núcleos empresariales; La Cámara de Comercio de Cartagena, hace parte de una red mundial de entidades que a través de programas de fortalecimiento y actividades de promoción comercial busca responder a las necesidades de los diferentes sectores.

Con el ánimo de generar crecimiento y desarrollo empresarial, la Cámara de Comercio de Cartagena ha creado una metodología integral para estimular cambios al nivel de empresas, esos son los Núcleos Empresariales, conformados por un grupo de empresarios del mismo sector o con intereses comunes, que con el apoyo de un consejero y un funcionario de la Cámara, buscan soluciones y proponen alternativas en conjunto. Por ello, la Cámara de comercio de Cartagena desde el año 2009, ha servido como ente que dinamiza la implementación de la metodología en las PYMES de su jurisdicción<sup>5</sup>.

La Cámara de Comercio de Cartagena en el marco del programa AL INVEST 5.0 en la búsqueda de generar estrategias para mejorar las condiciones empresariales del sector turismo en la región; basada en los núcleos empresariales anteriormente mencionados; ha insistido en la necesidad de fortalecer el sector turístico de “La Heroica” y prepararlo no solo para que sea más competitivo, y de la misma manera se encuentre a la vanguardia de los destinos de la región. Bajo el lema de:

**“Un turista satisfecho trae más turistas”**

En pro de esa necesidad contrata a COVE Ltda. con el objeto de prestar de servicios profesionales para brindar asesoría y acompañamiento en el proceso de mejora de las capacidades de gestión del destino y de la competitividad turística al núcleo de pequeños hoteles del centro histórico y bocagrande en el marco del proyecto AL INVEST 5.0, por medio de la elaboración de un portafolio de la oferta turística y un diagnóstico con sus recomendaciones.

---

<sup>5</sup> Asesorías y fortalecimiento empresarial. Cámara de Comercio de Cartagena. (2018). <https://www.ccccartagena.org.co/>

# Introducción

El presente documento tiene por objeto realizar un diagnóstico y recomendaciones al grupo de 40 hoteles que pertenecen al Núcleo de Hoteles Pequeños del Programa Al-Invest de la Cámara de Comercio de Cartagena, para el fortalecimiento o mejora en su competitividad turística. La metodología implementada está basada en el “modelo de competitividad de Dwyer y Kim aplicado a Cartagena” planteado en el artículo “La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado”. Concretamente en la caracterización de los hoteles como “recursos creados” y el análisis de las siguientes variables de la “gestión del destino” bajo su directo dominio:

- La aplicación de prácticas de *Inteligencia Competitiva*;
- El uso de las *Tecnologías de Información y Comunicación* (TIC's) para la comercialización y gestión hotelera: motor de reservas (ventas directas), channel manager (gestor de canales), PMS (Sistemas de Gestión de la Propiedad), sistemas contables y ERP's;
- El *mercadeo, comercialización y promoción* por medio de agencias de viajes en línea (OTA's por la siglas en inglés de On-Line Travel Agencies), el uso de tarifas promocionales, la práctica del “Revenue Management” y la participación en ferias;
- La *diversificación y desarrollo de productos*, como actividades para ofrecer al turista dentro y fuera del hotel.

Está dividido en dos partes, una primera con el diagnóstico que incluye la caracterización de los hoteles y el análisis de las variables de gestión del destino y; una segunda, con las recomendaciones basadas en los hallazgos de dicho análisis más la experiencia de COVE Ltda.

El conjunto de estas variables se contrastan de acuerdo con:

- La **tipología de los hoteles** como: pequeños, boutiques, medianos y hostales;
- La **ubicación geográfica** por cuatro (4) zonas: Centro Histórico (que incluye los barrios de Centro, San Diego y Getsemaní), Moderna (que incluye los barrios de Bocagrande, Laguito y Castillogrande), Marbella/Zona Norte (que incluye los barrios de Cabrero, Marbella, Crespo, Cielo Mar y los corregimientos hacia el norte de la ciudad) y por último, la zona de Islas (que incluye las poblaciones ubicadas dentro del Parque Nacional Natural (PNN) Corales del Rosario y San Bernardo y la Isla de Tierra Bomba).

## 1. Diagnóstico

Tiene por objeto describir y analizar el conjunto de variables determinantes de la competitividad turística de un total de 40 hoteles encuestados (como “recursos creados”), contrastandolas de acuerdo a la tipología de hotel y su ubicación geográfica. Pero ¿qué son “recursos creados”? Dwyer y Kim lo definen como lo siguiente:

“Parecería que hubiese al menos cinco tipos de recursos ‘creados’ o ‘construidos’ que influyen la competitividad del destino: infraestructura turística, eventos especiales, rango de actividades disponibles, entretenimiento y compras”

“La infraestructura turística incluye características tales como las instalaciones de acomodación, servicios de alimentación, instalaciones de transporte, atracciones temáticas, locales de comida rápida, tabernas/bares y planta de turismo receptivo, mayoristas de tours, tour operador, agentes de viajes, arrendamiento de vehículos, bureau de visitantes y convenciones. El turismo también recae sobre la provisión de numerosos servicios auxiliares. Servicios relacionados con la infraestructura incluye tiendas minoristas, tiendas de comida, talleres para vehículos, farmacias, librerías/periódicos/kioskos, lavanderías, peluquerías, oficinas de administración local (policía, cortes etc.). En los ojos de muchos turistas, y ciertamente para aquellas llamados ‘turismo en masa’, la función del destino es más efectiva cuando estos servicios son abundantes.”

Tomado y traducido de:

Dwyer, Larry & Kim, Chulwon. (2010). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. Current Issues in Tourism. DOI: 6.10.1080/13683500308667962.

A continuación se hace una caracterización de los hoteles pertenecientes al núcleo.

## 1.1. Recursos Creados: hoteles

En esta sección se describen las habitaciones de los hoteles, su infraestructura y servicios con base en los datos aportados por los hoteles en la encuesta realizada.

### 1.1.1. Descripción de los hoteles

#### Perfiles

En general se puede definir tres (3) perfiles de hotel:

- **Histórico:** es un hotel pequeño localizado en el Centro Histórico. Tiene una derivación hacia la alta categoría conocida como hoteles boutiques, los cuales tiene una infraestructura de casa colonial con techos y balcones altos, por encima de la media de las casas tradicionales del Centro Histórico, una característica de distinción en la arquitectura de la época. Y una derivación hacia la categoría más económica como hostales. Conforman la mayoría de los hoteles encuestados con un 62,5% del total de la población.
- **Sol y playa - Corporativo:** localizado en la tradicional zona turística de Cartagena de Indias: Bocagrande. Son edificaciones modernas construidas desde el último cuarto del siglo XX en adelante. Tiene una derivación más reciente localizada entre Marbella y la Zona Norte de la ciudad. Están situados enfrente del mar, ofrecen fácil acceso a la playa y su infraestructura está habilitada para el segmento corporativo y familiar. En conjunto conforman el 32.5% de la población encuestada.
- **Sol y playa - Islas:** localizado en el PNN Corales del Rosario y San Bernardo, son hoteles que ofrecen el atractivo característico de “El Caribe”, con aguas azules, cristalinas y playas de arena blanca, producto de los arrecifes coralinos. Sus precios son marcadamente los más altos de todos los hoteles observados. Conforman un 5% de la población encuestada.

#### 1.1.1.1. Tipología de hoteles

A continuación, se presentan descripciones generales de las tipologías de hoteles. Sin embargo, estas descripciones son únicamente orientativas. No se garantiza que un hotel clasificado en alguna categoría cumpla con todos los servicios mencionados.

- **Pequeño:** Son hoteles con menos de 30 habitaciones; estos hoteles tienen un costo medio de infraestructura sencilla sin lujos. A menudo tienen una piscina para pocas personas y servicios relacionados disponibles. Un hotel pequeño puede encontrarse en las diferentes zonas ofertadas por el núcleo, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones. Es ideal para viajeros que buscan un poco más que los servicios básicos.
- | Tipo     | Total | (%)   |
|----------|-------|-------|
| Pequeño  | 15    | 37.5% |
| Boutique | 12    | 30%   |
| Mediano  | 11    | 27.5% |
| Hostal   | 2     | 5%    |
- **Boutique:** son hoteles culturales, históricos y auténticos; individuales y no partes de una cadena hotelera; con personalidad propia, caracterizado por una particular ubicación, servicios de alto nivel, exclusivo diseño y selectividad; tienen espacios sociales como salas, bibliotecas con eventos sociales y culturales.
  - **Mediano:** Son hoteles con más de 30 habitaciones e infraestructura para el segmento corporativo, normalmente cuentan con centro de conferencias, servicios de negocios y centros de ocio. Un hotel mediano es ideal para viajeros que buscan más servicios y mayor disponibilidad para turismo de congreso o para grandes grupo.

- **Hostal:** Ofrece alojamiento limpio, básico, sociable y económico. El restaurante usualmente solo ofrece café o un desayuno. Las habitaciones comúnmente ofrecen acomodación múltiple en literas; el baño privado, teléfono, televisión y demás servicios son limitados. Generalmente están ubicados en la zona céntrica de la ciudad, es una oferta funcional, para viajeros de paso donde el costo es un factor decisivo.

### 1.1.1.2. Zonas de ubicación geográfica

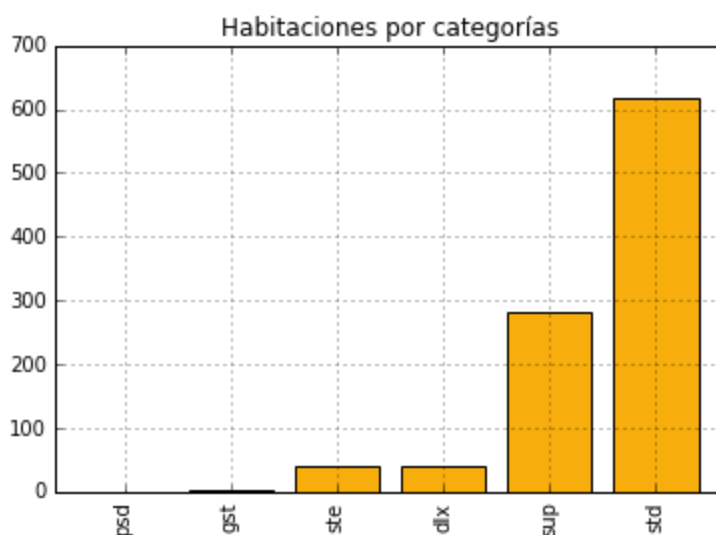
- **Centro Histórico:** de acuerdo a la definición por Dwyer /Kim este es un “recurso heredado”, lo conforma la infraestructura colonial ubicada dentro de la antigua ciudad amurallada, gracias a la cual la UNESCO le otorga el título de Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad. Con perímetro de alrededor 4,5 km y cerca de 100 hectáreas.
- **Moderna:** antiguamente era una zona de manglares y playa, hacia mediados del siglo XX inicia su urbanización con la construcción del Hotel Caribe, posteriormente fue completado su trazado urbano por la Andian Corporation, desarrollado los barrios de Bocagrande, Laguito y Castillogrande. Es la zona turística tradicional de la ciudad, ubicada al sur del Centro Histórico.
- **Marbella/Zona Norte:** es la nueva zona de expansión urbana de la ciudad, ubicada al noreste del Centro Histórico, paralela al litoral del Mar Caribe, ofrece sol y playa a un precio menor que la zona Moderna. Se extiende hacia los corregimientos al norte, como La Boquilla, Manzanillo del Mar y Arroyo de Piedra.
- **Islas:** lo conforman las islas ubicadas al suroeste del Centro Histórico, tales como Tierra Bomba, Barú e Isla Grande de las Islas del Rosario. El acceso es por medio de transporte marítimo exceptuando a Barú, la cual se conecta con la ciudad de Cartagena de Indias por medio de un puente. La caracterizan arrecifes coralinos de mar azul transparente y playas de arena blanca. Actividades de buceo y turismo comunitario.

Zona	Total	(%)
Centro Histórico	25	62.5%
Moderna	9	22.5%
Marbella/Zona Norte	4	10%
Insular	2	5%

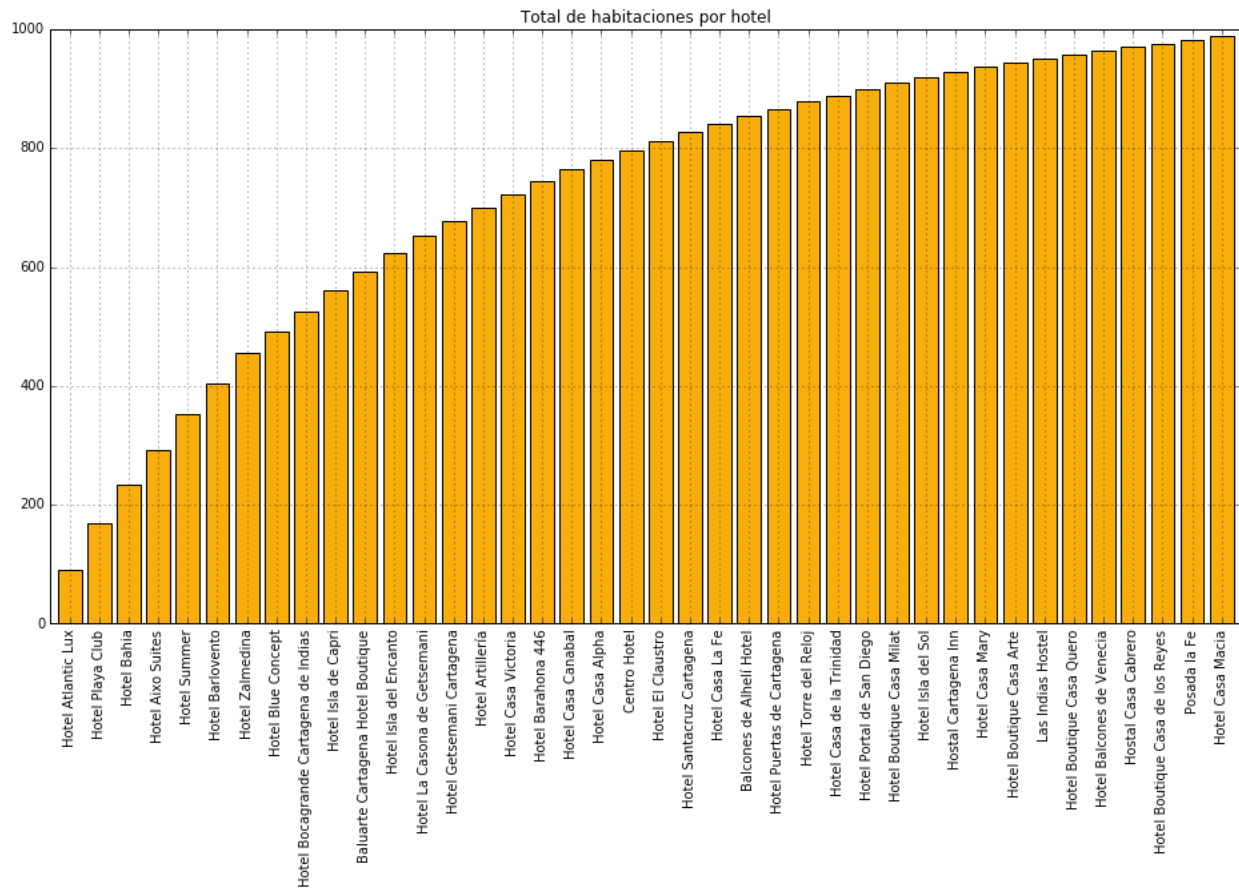
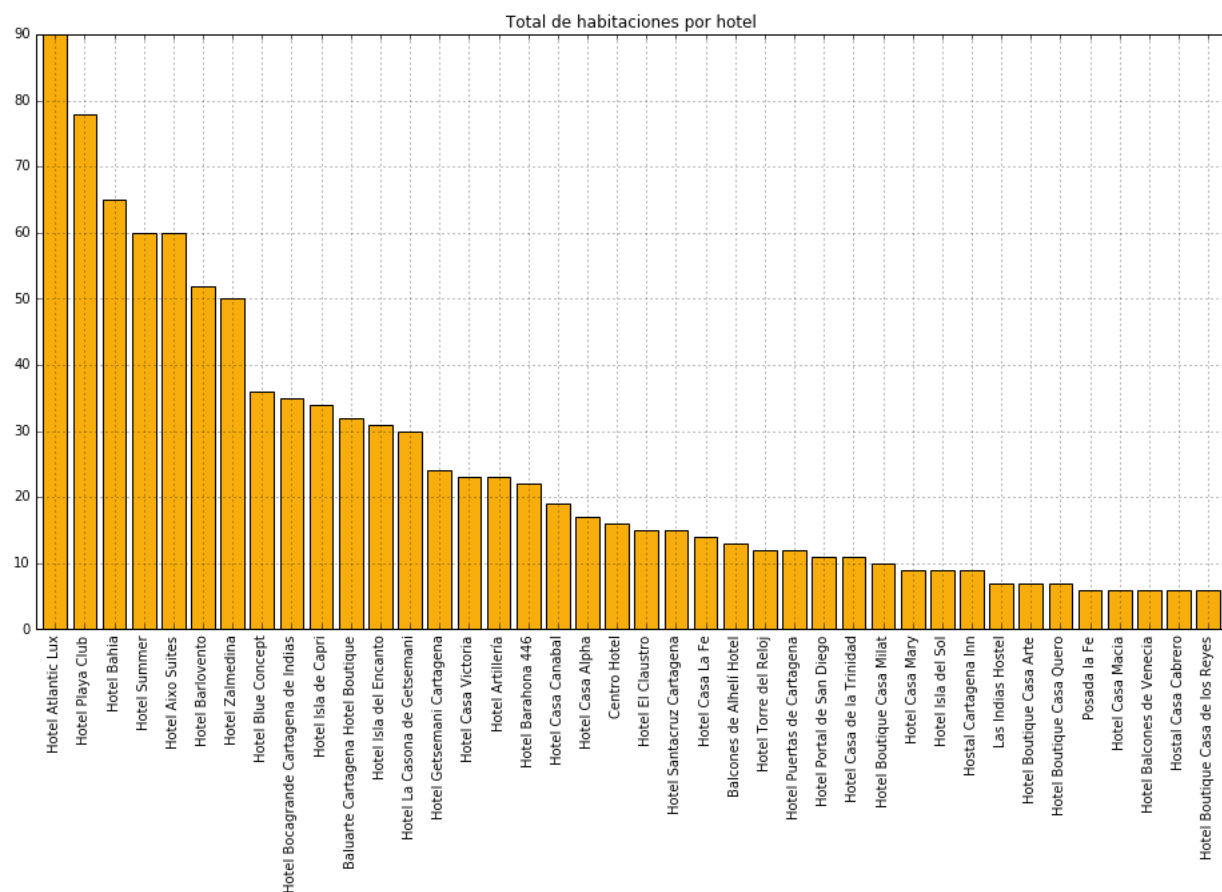
### 1.1.2. Habitaciones

Los 40 hoteles encuestados suman un total de 988 habitaciones, hay una alta concentración de ellas, ya que los primeros diez hoteles con mayor número de habitaciones conforman alrededor del 60% del total, todos estos pertenecientes al perfil de Sol y Playa - Corporativo. Se distribuyen según las siguientes categorías:

Categoría	Total	(%)
Estándar (std)	619	62.65%
Superior (sup)	281	28.45%
Deluxe (dlx)	43	4.35%
Suite (ste)	40	4.05%
Presidencial (psd)	3	0.3%
Grand Suite (gst)	2	0.2%



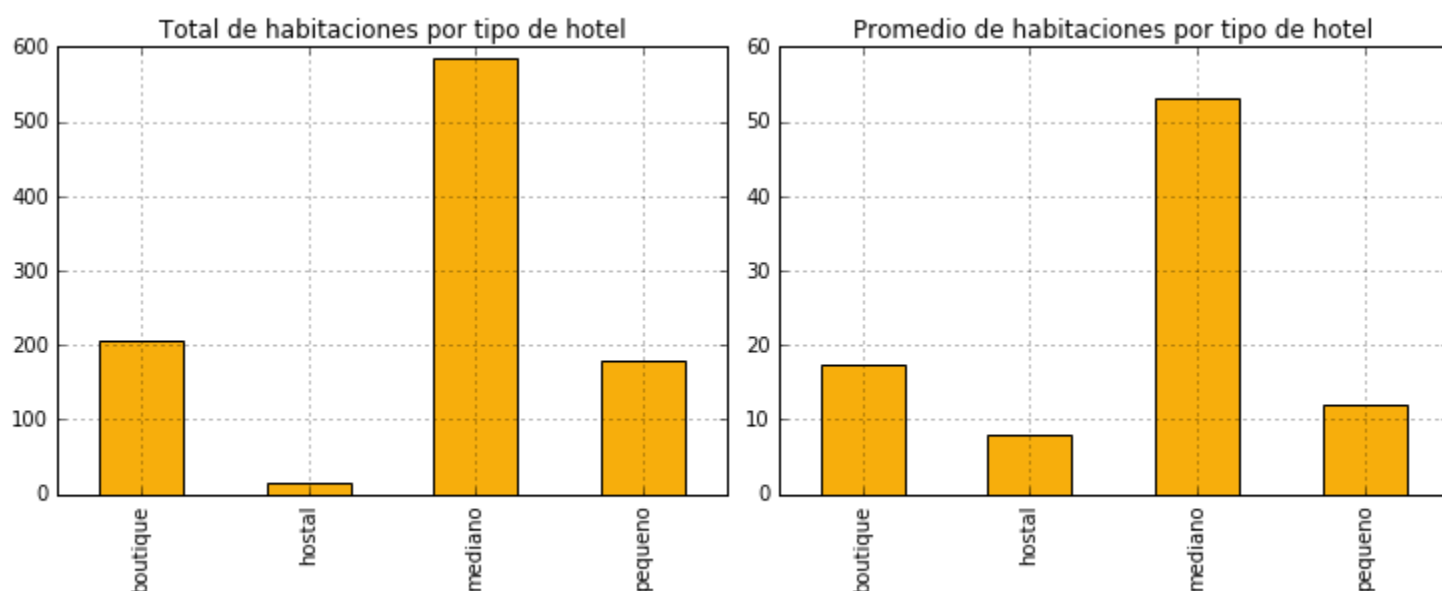




### 1.1.2.1. Habitaciones por tipo de hotel

Alrededor del 60% (585) de las habitaciones corresponde a hoteles medianos, el 21% (207) a hoteles boutique. Los hoteles pequeños (que son la mayoría con un 37,5%) solo aportan el 18% (180) del total de habitaciones y por último los hostales. En promedio un hotel mediano tiene 53 habitaciones, un boutique 17, uno pequeño 12 y el hostel 8 (usualmente las habitaciones de este último son compartidas por camas de doble litera, arriba y abajo). La mayoría (75%) de los hoteles medianos tiene menos de 62 habitaciones y un máximo de 90, la mayoría de los boutiques menos de 23 y un máximo de 36, la mayoría de los pequeños menos de 14 y un máximo de 23 y, la mayoría de los hostales menos de 8 y un máximo de nueve.

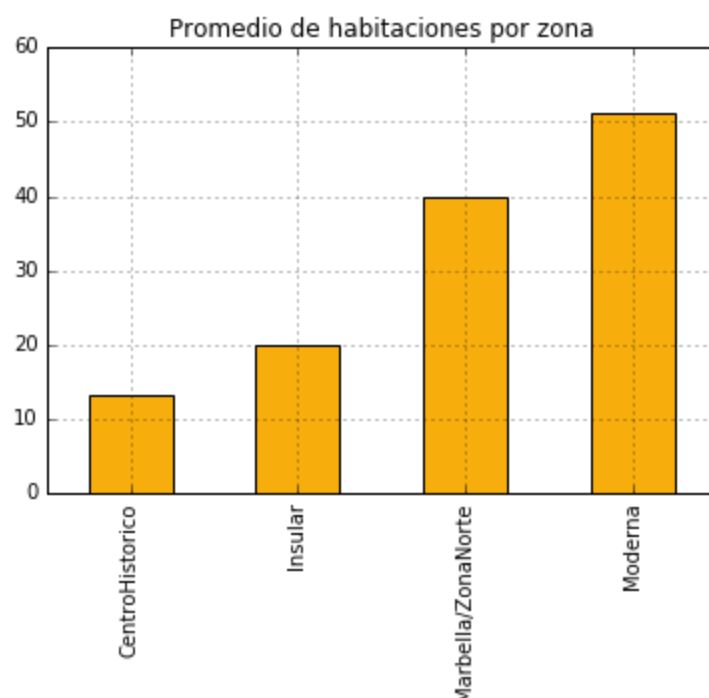
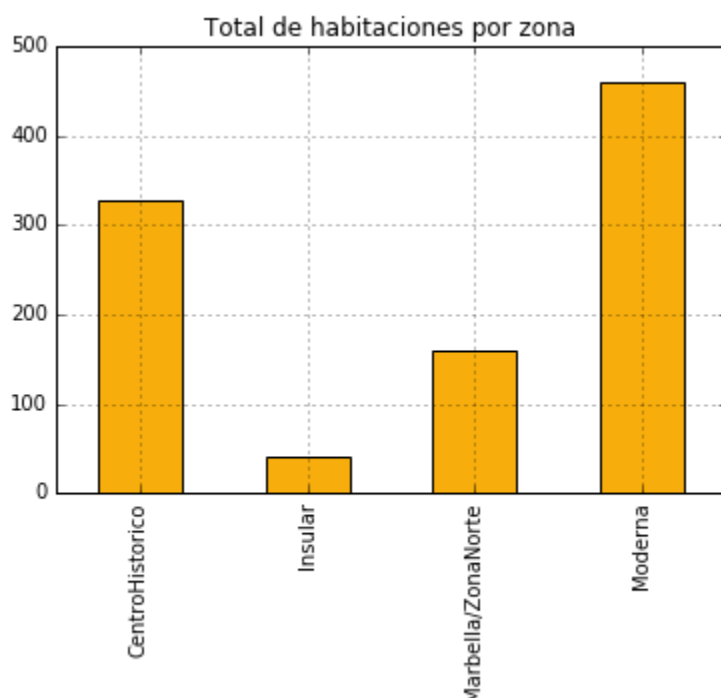
Tipo	Total	(%)	Media	DvSt	min	25%	50%	75%	max
Mediano	585	59.21	53.18	19.86	30	34.5	52	62.5	90
Boutique	207	20.95	17.25	10.42	6	7	17	23.25	36
Pequeño	180	18.22	12	4.66	6	9	12	14.5	23
Hostal	16	1.62	8	1.42	7	7.5	8	8.50	9



### 1.1.2.2. Habitaciones por zona de ubicación geográfica

46.56% de las habitaciones (460) se encuentran en la zona Moderna, lo cual se debe a que la mayoría de sus hoteles son medianos y allí se ubica el hotel con mayor número de habitaciones: 90. Le siguen en su orden el Centro Histórico con el 33.2% (328), Marbella/Zona Norte con un 16.2% (160) y la zona de Islas con un 4.04% (40). La media de habitaciones para la zona moderna es de 51, seguida por la media de habitaciones para la zona Marbella / Norte con 40, ambas conforman el perfil de hotel Sol y Playa - Corporativo, que son medianos y algunos cuentan con salones para conferencias. Le sigue la zona de Islas con 20 habitaciones en promedio y por último, las antiguas casas coloniales del Centro Histórico con 13 habitaciones en promedio. La mayoría (75%) de los hoteles en la zona Moderna tienen menos de 65 habitaciones y un máximo de 90, en Marbella / Norte la mayoría tiene menos de 60 y un mínimo de 6. En las Islas la mayoría tiene menos de 25 habitaciones y un máximo de 31 y en el Centro Histórico la mayoría de sus hoteles cuenta con menos de 16 habitaciones y un máximo de 30.

Zona	Total	(%)	Media	DvSt	Min	25%	50%	75%	Max
Moderna	460	46.56	51.11	22.73	22	35	50	65	90
Centro Histórico	328	33.2	13.12	6.57	6	7	12	16	30
Marbella/Zona Norte	160	16.2	40	25.77	6	27	47	60	60
Islas	40	4.04	20	15.56	9	14.5	20	25.5	31



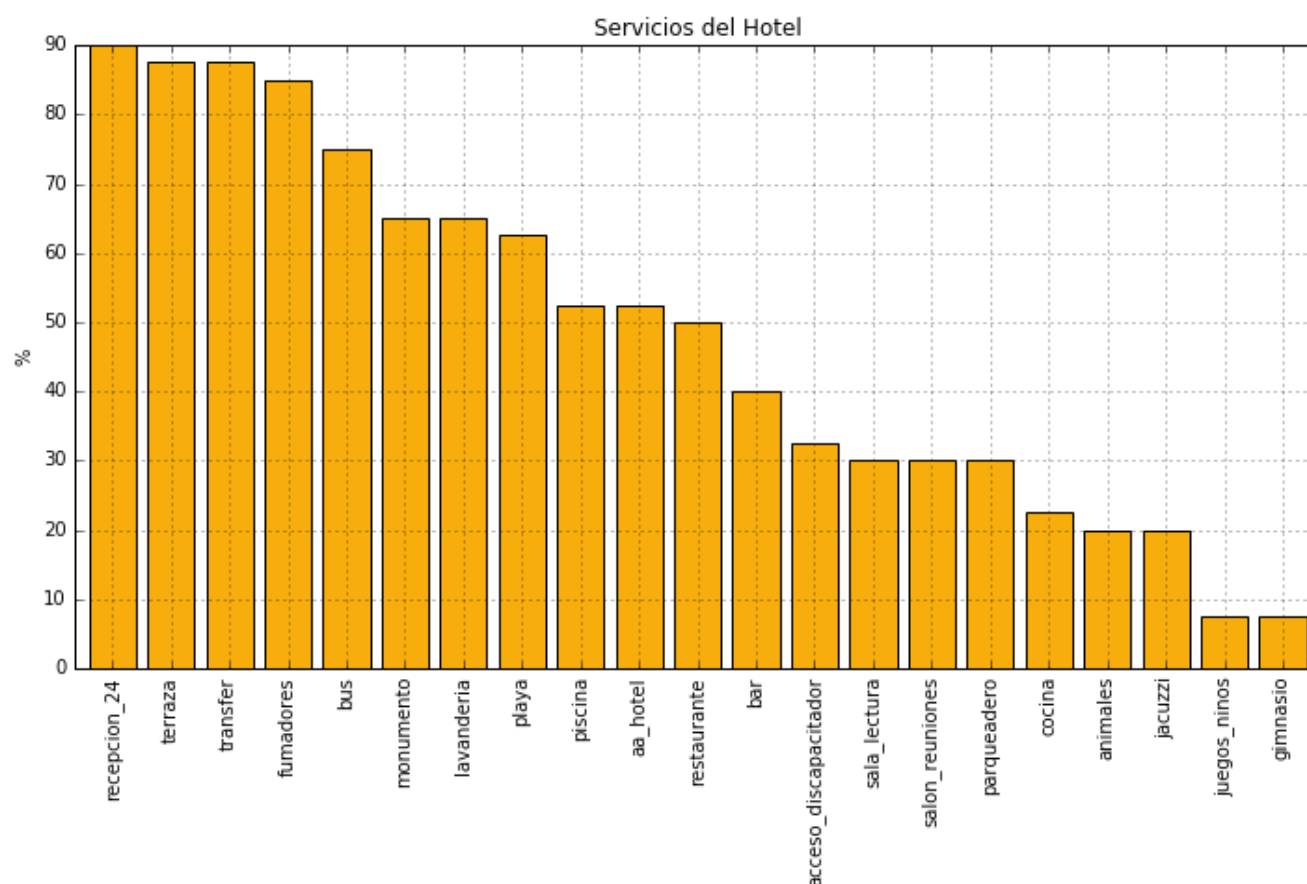
### 1.1.3. Infraestructura y servicios del hotel

Un aspecto altamente relevante en la industria hotelera y que caracteriza su servicio, es la infraestructura del hotel y sus habitaciones. Definen como el hotel atiende físicamente al huésped desde el momento que llega a la ciudad, arriba al hotel, disfruta de su habitación y explora el entorno urbano o rural. Este componente hace parte de la encuesta de calidad del servicios prestado. Ha continuación se describen los servicios del hotel y sus habitaciones, contrastados por su tipología y zonas de ubicación.

#### 1.1.3.1. Servicios dentro y fuera del hotel

La atención al huésped generalmente inicia desde el arribo a la ciudad. En esta sección se describen la infraestructura y/o servicios del hotel para el huésped en sus instalaciones y en los alrededores del mismo. Los hoteles del núcleo es su mayoría (75% o más) ofrecen recepción las 24 horas del día, terraza como espacio abierto, transfer del hotel al aeropuerto, zona de fumadores y acceso cercanos al transporte público. En promedio (entre el 65% y 40%) ofrecen cercanía a monumentos y playas, lavandería, piscina, aire acondicionado dentro de las instalaciones del hotel, restaurante y bar. En su minoría (32,5% o menos) ofrecen infraestructura especial para acceso a los discapacitados, salas de lectura, salón de reuniones, parqueaderos, cocina, alojamiento de mascotas, jacuzzi, juegos para niños y gimnasio.

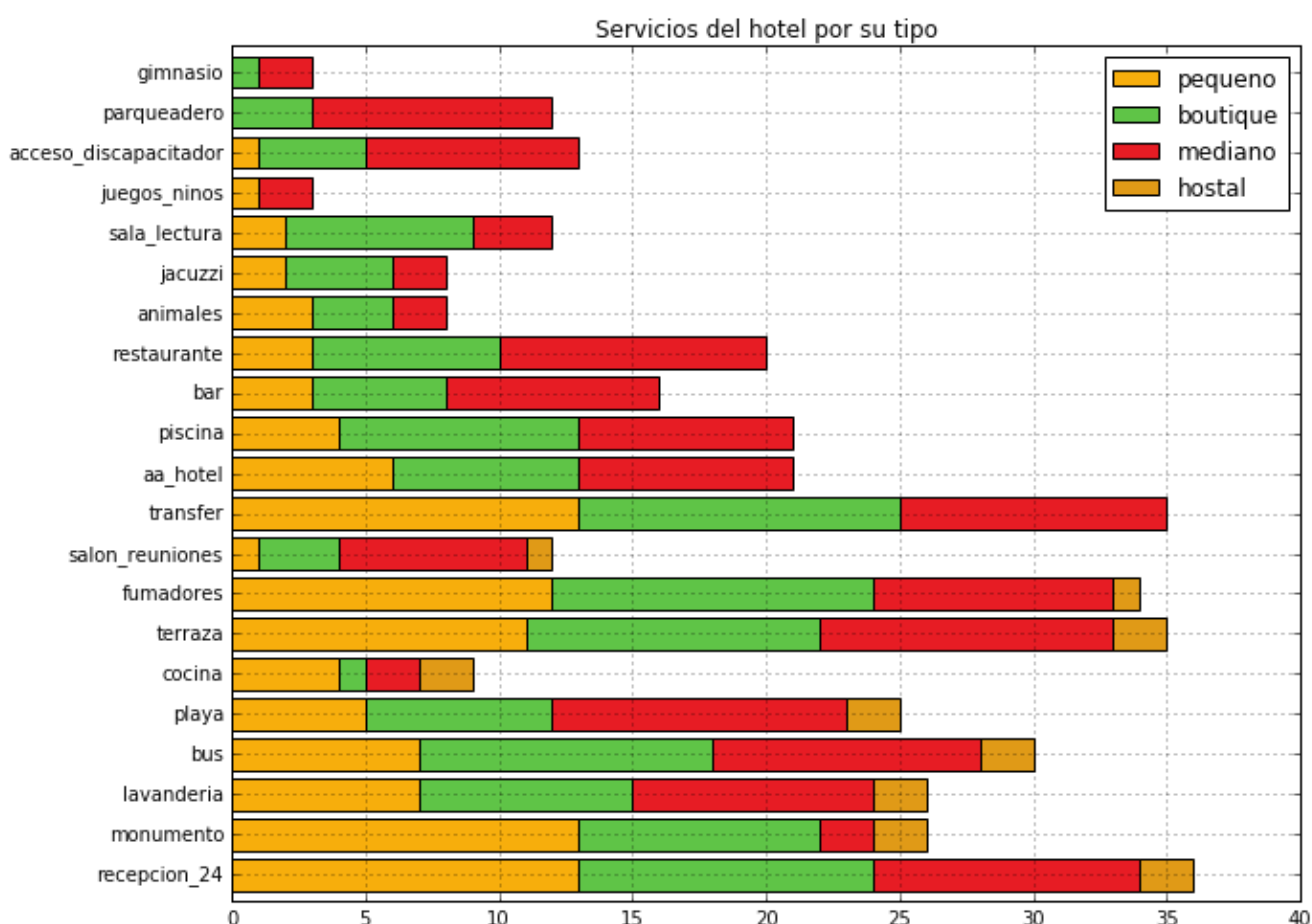
Infraestructura/Servicio	Total	(%)
Recepción 24 horas	36	90%
Terraza	35	87.5%
Transfer hotel/aeropuerto	35	87.5%
Zona de fumadores	34	85%
Acceso cercano a bus	30	75%
Cercanía a monumentos	26	65%
Servicio de lavandería	26	65%
Cercanía a la playa	25	62.5%
Piscina	21	52.5%
Aire Acondicionado (hotel)	21	52.5%
Restaurante	20	50%
Bar	16	40%
Acceso a discapacitados	13	32.5%
Sala de lectura	12	30%
Salón de reuniones	12	30%
Parqueadero	12	30%
Cocina	9	22.5%
Admiten animales	8	20%
Jacuzzi	8	20%
Juegos para niños	3	7.5%
Gimnasio	3	7.5%



### 1.1.3.1.1. Servicios del hotel por tipología

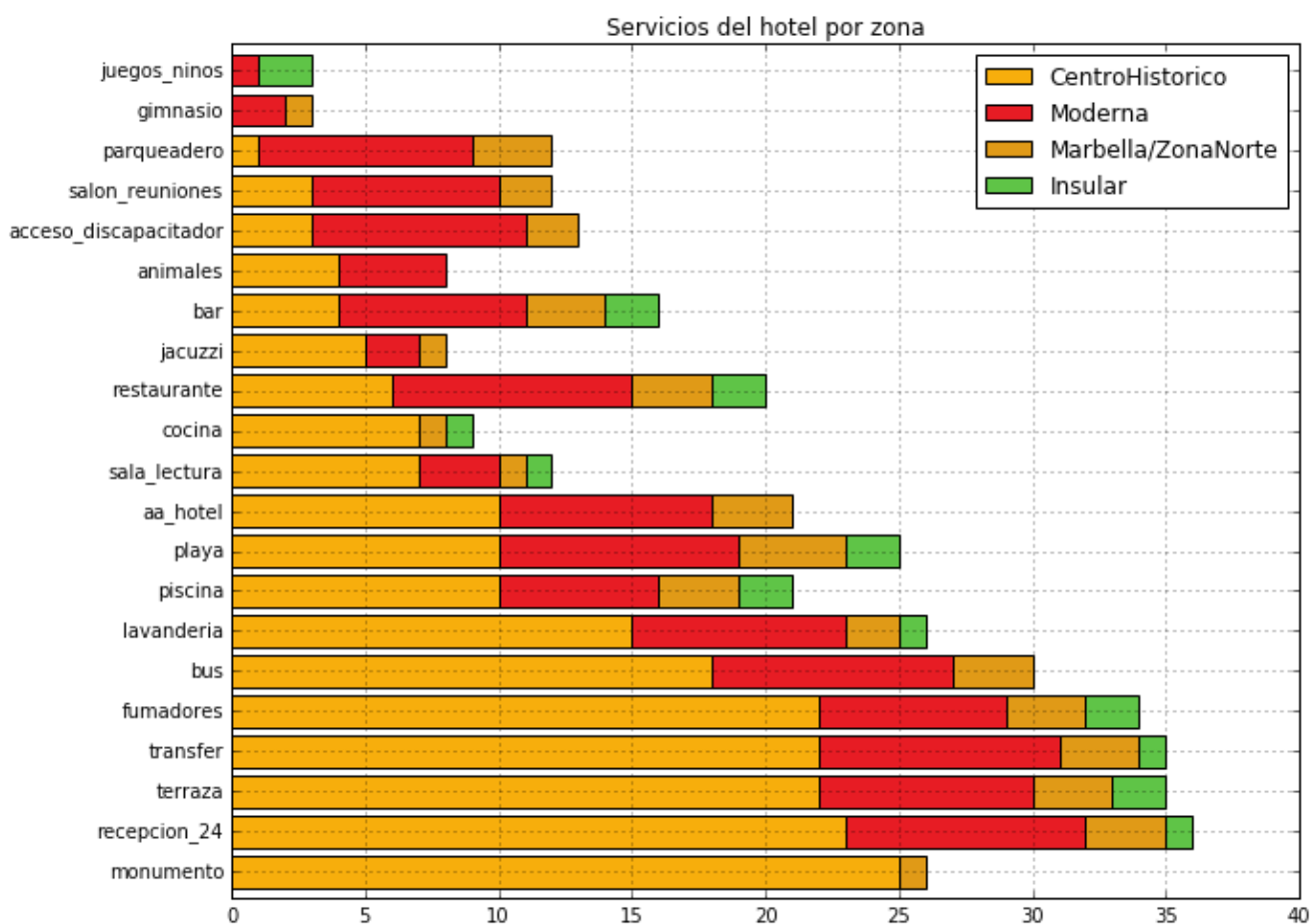
La cantidad de servicios dentro y en las afueras del hotel es directamente proporcional al tamaño y calidad del mismo, de esta forma los hoteles con mayor número de servicios ofrecen son los boutiques y medianos, ambos en su mayoría ofrecen piscina, aire acondicionado dentro del hotel, transfer, restaurante, bar. Por encima de la media de los demás tipos	<b>Servicio</b>	<b>Hostal (%)</b>		<b>Peque. (%)</b>		<b>Boutq. (%)</b>		<b>Medno. (%)</b>	
	Recepción 24 horas	2	100%	13	86,7%	11	91,7%	10	90,9%
	Cercanía a monumentos	2	100%	13	86,7%	9	75%	2	18,2%
	Servicio de lavandería	2	100%	7	46,7%	8	66,7%	9	81,8%
	Acceso cercano a bus	2	100%	7	46,7%	11	91,7%	10	90,9%
	Cercanía a la playa	2	100%	5	33,3%	7	58,3%	11	100%
	Cocina	2	100%	4	26,7%	1	8,33%	2	18,2%
	Terraza	2	100%	11	73,3%	11	91,7%	11	100%
	Zona de fumadores	1	50%	12	80%	12	100%	9	81,8%
	Salón de reuniones	1	50%	1	6,6%	3	25%	7	63,6%
	Transfer hotel/aeroporto	--	--	13	86,7%	12	100%	10	90,9%
	Aire Acond. (hotel)	--	--	6	40%	7	58,3%	8	72,7%
	Piscina	--	--	4	26,7%	9	75%	8	72,7%
	Bar	--	--	3	20%	5	41,7%	8	72,7%
	Restaurante	--	--	3	20%	7	58,3%	10	90,9%
	Admiten animales	--	--	3	20%	3	25%	2	18,2%
	Jacuzzi	--	--	2	13,3%	4	33,3%	2	18,2%
	Sala de lectura	--	--	2	13,3%	7	58,3%	3	27,3%
	Juegos para niños	--	--	1	6,6%	--	--	2	18,2%
	Acceso a discapacitados	--	--	1	6,6%	4	33,3%	8	72,7%
	Parqueadero	--	--	--	--	3	25%	9	81,8%
	Gimnasio	--	--	--	--	1	8,33%	2	18,2%

de hoteles, estos ofrecen salón de reuniones, sala de lectura (más en los hoteles boutique), acceso a discapacitados y parqueaderos (más en los hoteles medianos). Estos servicios demuestran claramente como la infraestructura y la tipología van orientadas a segmentos de mercado específicos, desde viajeros que solo requieren un mínimo para pasar la noche; familias; ejecutivos o viajeros más sofisticados.



### 1.1.3.1.2. Servicios del hotel por zona de ubicación

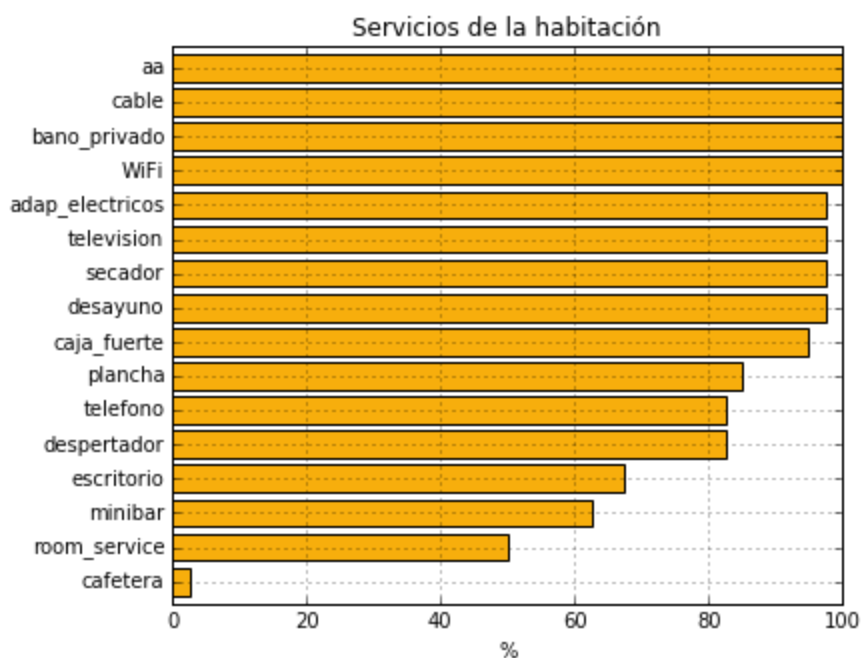
	Servicio	CH.	(%)	Mdrn	(%)	Islas	(%)	MbNt	(%)
Los hoteles situados en la zona Moderna cuentan con mayor cantidad de servicios, seguidos por los hoteles de la zona Marbella /Norte, que corresponde a los hoteles medianos. La diferencia de los hoteles del Centro Histórico es que se encuentran cerca a los monumentos y algunos ofrecen acceso a la cocina. Los hoteles en las Islas tienen el menor número de servicios.	Cercanía a monumentos	25	100%	--	--	--	--	1.00	25%
	Recepción 24 horas	23	92%	9	100%	1.00	50%	3.00	75%
	Terraza	22	88%	8	88,8%	2.00	100%	3.00	75%
	Transfer hotel/aepto	22	88%	9	100%	1.00	50%	3.00	75%
	Zona de fumadores	22	88%	7	77,7%	2.00	100%	3.00	75%
	Acceso cercano a bus	18	72%	9	100%	--	--	3.00	75%
	Servicio de lavandería	15	60%	8	88,8%	1.00	50%	2.00	50%
	Piscina	10	40%	6	66,7%	2.00	100%	3.00	75%
	Cercanía a la playa	10	40%	9	100%	2.00	100%	4.00	100%
	Aire Acond. (hotel)	10	40%	8	88,8%	--	--	3.00	75%
	Sala de lectura	7	28%	3	33,3%	1.00	50%	1.00	25%
	Cocina	7	28%	--	--	1.00	50%	1.00	25%
	Restaurante	6	24%	9	100%	2.00	100%	3.00	75%
	Jacuzzi	5	20%	2	22,2%	--	--	1.00	25%
	Bar	4	16%	7	77,7%	2.00	100%	3.00	75%
	Admiten animales	4	16%	4	44,4%	--	--	--	--
	Acceso a discapacitados	3	12%	8	88,8%	--	--	2.00	50%
	Salón de reuniones	3	12%	7	77,7%	--	--	2.00	50%
	Parqueadero	1	4%	8	88,8%	--	--	3.00	50%
	Gimnasio	--	--	2	22,2%	--	--	1.00	25%
	Juegos para niños	--	--	1	11,1%	2.00	100%	--	--



### 1.1.3.2. Servicios de las habitaciones

El acceso a inalámbrico a Internet, baño privado, aire acondicionado, televisión con servicio de cable, el “Bed & Breakfast”, los adaptadores eléctricos, secador y caja fuerte, constituyen la norma mínima para cada habitaciones de los hoteles encuestados. El teléfono, despertador y plancha está en la mayoría (82,5%) de ellas. Resalta que solo el 50% ofrece “Room service” y tan solo el 2,5% (un solo hotel) ofrece cafetera.

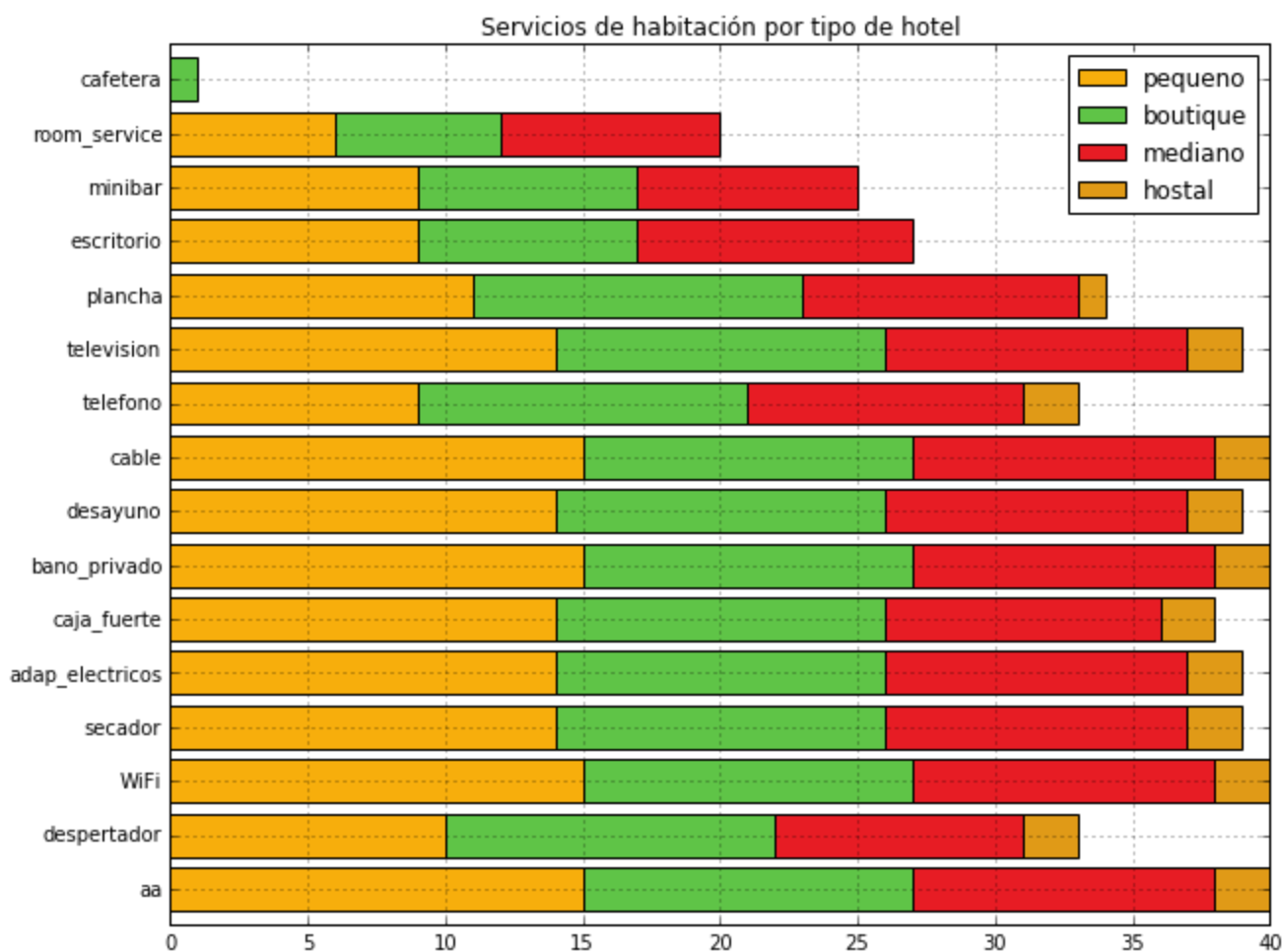
Servicios	Total	(%)
WiFi	40	100%
Baño privado	40	100%
TV Cable	40	100%
Aire Acondicionado	40	100%
Desayuno	39	97,5%
Secador	39	97,5%
Televisión	39	97,5%
Adap. eléctricos	39	97,5%
Caja fuerte	38	95%
Plancha	34	85%
Despertador	33	82,5%
Teléfono	33	82,5%
Escritorio	27	67,5%
Minibar	25	62,5%
Room service	20	50%
Cafetera	1	2,5%



1.1.3.2.1. Servicios de habitación por tipo de hotel

Los tipos de hoteles mejor equipados en sus habitaciones son los hoteles boutiques seguidos por los medianos. Contar con escritorio, minibar, servicio a la habitación y cafetera es menos observado en los hoteles pequeños e inexistente en los hostales.

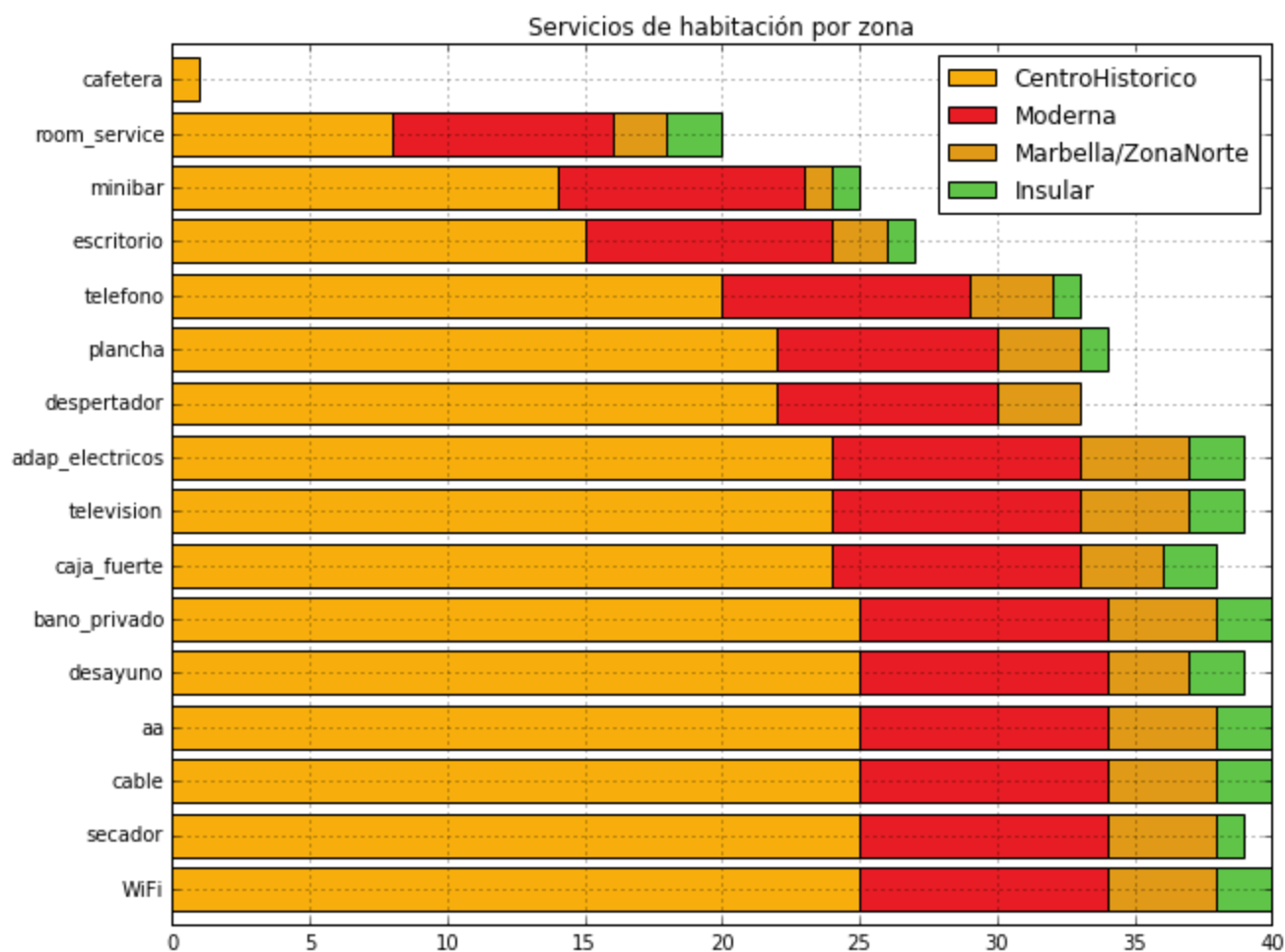
Servicio habitación	Hostal (%)	Pqño. (%)	Boutq. (%)	Mdno. (%)
Aire Acondicionado	2	100%	15	100%
despertador	2	100%	10	66,7%
WiFi	2	100%	15	100%
Secador	2	100%	14	93,3%
Adap. eléctricos	2	100%	14	93,3%
Caja fuerte	2	100%	14	93,3%
Baño privado	2	100%	15	100%
Desayuno	2	100%	14	93,3%
TV Cable	2	100%	15	100%
Teléfono	2	100%	9	60%
Televisión	2	100%	14	93,3%
Plancha	1	50%	11	73,3%
Escritorio	--	--	9	60%
Minibar	--	--	9	60%
Room service	--	--	6	40%
Cafetera	--	--	1	8,3%



1.1.3.2.2. Servicios de habitación por zona de ubicación

Al observarlos por zonas de ubicación no existe mucha diferencia, es una distribución homogénea.

Servicio Habitación	CH.	(%)	Mdrn	(%)	Islas	(%)	MbNt	(%)
WiFi	25	100%	9	100%	2	100%	4	100%
Secador	25	100%	9	100%	1	50%	4	100%
Cable	25	100%	9	100%	2	100%	4	100%
Aire Acondicionado	25	100%	9	100%	2	100%	4	100%
Desayuno	25	100%	9	100%	2	100%	3	75%
Baño privado	25	100%	9	100%	2	100%	4	100%
Caja fuerte	24	96%	9	100%	2	100%	3	75%
Televisión	24	96%	9	100%	2	100%	4	100%
Adap. eléctricos	24	96%	9	100%	2	100%	4	100%
Despertador	22	88%	8	88,8%	--	--	3	75%
Plancha	22	88%	8	88,8%	1	50%	3	75%
Teléfono	20	80%	9	100%	1	50%	3	75%
Escritorio	15	60%	9	100%	1	50%	2	50%
Minibar	14	56%	9	100%	1	50%	1	25%
Room service	8	32%	8	88,8%	2	100%	2	50%
Cafetera	1	4%	--	--	--	--	--	--





## 1.2. Gestión del destino

La gestión del destino, es la acción de generar estrategias para aumentar la demanda y mejorar la oferta de un destino turístico, a su vez, el destino es un espacio geográfico determinado con características y rasgos particulares. Cuenta con: atractivos y servicios que motivan y facilitan la estadia del turista, medios que posibilitan su accesibilidad en adecuadas condiciones precio-valor, respaldo de la población local, involucrada en el desarrollo de los diferentes aspectos de la experiencia de visita del turista, y una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral<sup>6</sup>.

Un destino turístico se desarrolla en la mayoría de casos dentro del territorio de una región, una provincia o un distrito. Es decir, el destino contiguo en sus características geográficas y culturales; para gestionar un destino turístico se requiere de la participación de diferentes actores tanto públicos como privados, con roles y funciones determinados. El carácter transversal del desarrollo de la actividad turística e interinstitucional, así como las características territoriales, sustentan la necesidad de promover y consolidar un espacio que facilite la coordinación y articulación de los actores, unificando esfuerzos para el logro de objetivos en común.

De la misma manera, y para que sea efectiva la gestión del destino, es necesario definir primero, y conocer en detalle los segmentos de mercado en los que se deben priorizar las estrategias de promoción del destino turístico. Esto permite desarrollar propuestas adecuadas para la comunicación y la comercialización de los productos turísticos<sup>7</sup>.

### 1.2.1. Inteligencia competitiva

Uno de los aspectos relevantes de la organización para la gestión del destino es la *provisión de información*. Al respecto Dwyer y Kim (2003) mencionan que “los destinos que coleccionan información efectivamente pueden mejorar su posición competitiva. Un efectivo uso de los sistemas de información puede proveer a los gerentes con la información requerida para entender las necesidades de los clientes y, para el apropiado desarrollo y mercadeo de nuevos productos por las organizaciones de turismo, tanto en el sector público como en el privado”. Según los mismos autores, hay dos categorías de información: una primera interna para el destino, la cual contribuye a mejorar el desempeño del producto turístico (en este caso los hoteles); y una segunda orientada hacia la investigación, cuyo objeto es permitir al destino adaptarse a las condiciones variantes del mercado, entendiendo comportamientos, patrones, midiendo el desempeño, identificando problemas y pronosticando la demanda.

**¿Qué es la inteligencia competitiva?** El portal Investopedia<sup>8</sup> la define como “el acto de recolectar y analizar información accionable sobre competidores y el mercado, para formar una estrategia de negocio. Su ánimo es aprender todo lo que haya que saber sobre el ambiente competitivo externo a su negocio con el objeto de tomar las mejores decisiones posibles acerca cómo manejarlo. Por concepción, la recogida de la inteligencia competitiva debe hacerse rápida y éticamente, debe abarcar todo y, debe utilizar recursos publicados y no publicados. Es exitosa cuando una empresa tiene un suficiente y detallado retrato del mercado, tanto que puede anticiparse y responder a los retos y problemas antes que ocurran”.

**¿Qué relación tiene esto con el turismo hotelero?** Contar con información como la distribución geográfica de la oferta hotelera, su evolución y características; además sobre las tarifas y ocupación del mercado hotelero hacia meses en el futuro, brindan la mejor certeza sobre qué decisiones tomar, sean de inversión o de cambios en las tarifas, promociones, incluso llegar a predecir el comportamiento de estos. El análisis sentimental de texto sobre los comentarios hechos por los huéspedes después de su estancia, pueden dar luces sobre la calidad del destino en un momento del tiempo, que ayuden a desarrollar (nuevas) y direccionar (antiguas) estrategias en pro de su mejora.

<sup>6</sup> Dellepiani, Juan. (2014). Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos. Gobierno de Perú. Programa de Cooperación al Desarrollo Económico Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO. Lima, Perú.

<sup>7</sup> Manente, Mara.(2006). Destination management organisations and actors. Buhalis, D. y Costa. C. (editores). Tourism Business Frontiers, Elsevier.

<sup>8</sup> Quienes se declaran como “Investopedia le ayuda a entender conceptos financieros complejos, mejorar sus habilidades de inversión y le enseña cómo manejar su dinero”. <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp#ixzz5TGgtu64c>

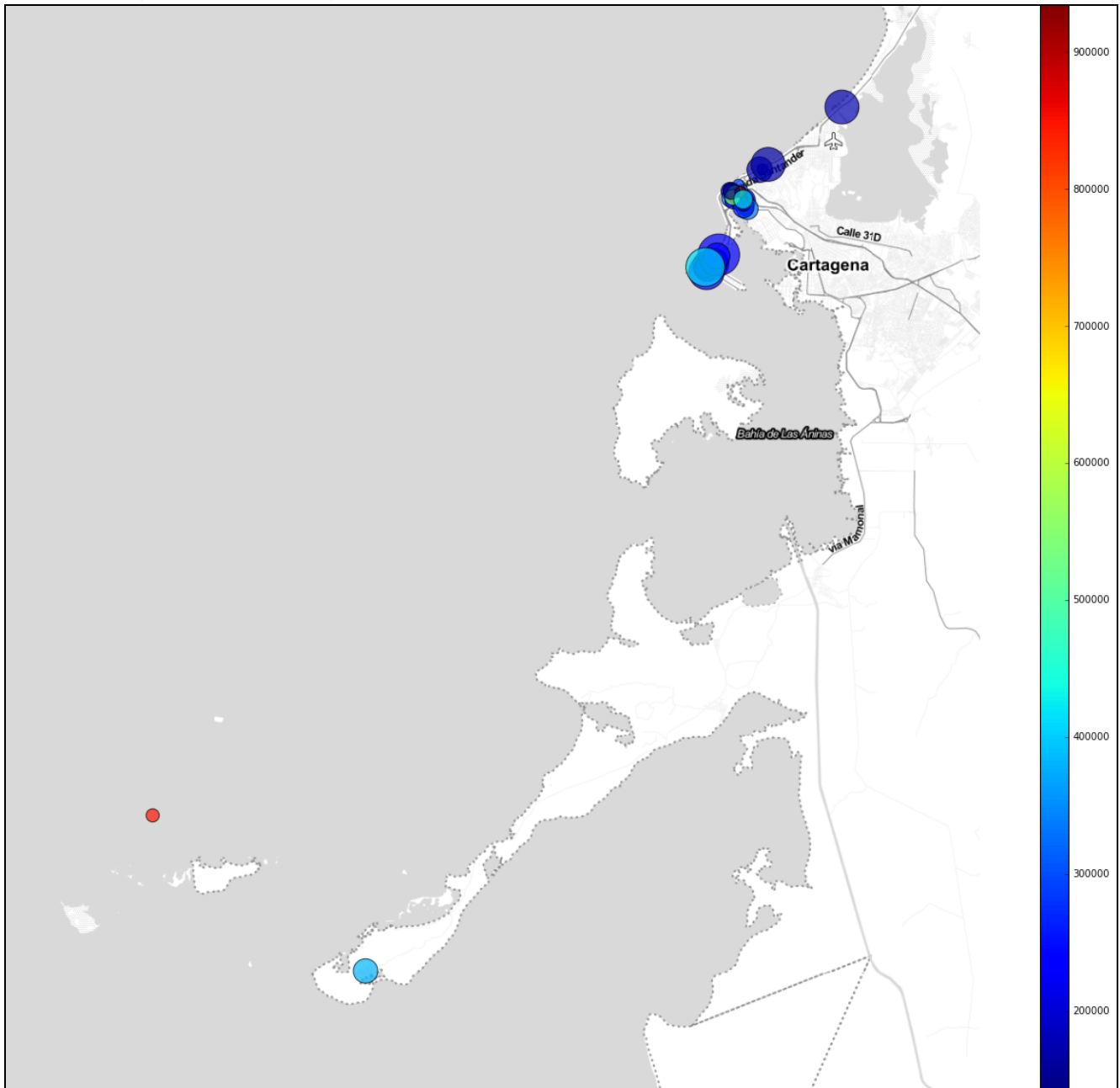
A continuación haremos uso de la inteligencia competitiva para hacer una caracterización de la distribución geográfica de la oferta de hoteles y observar el comportamiento de las tarifas y disponibilidad a 200 días.

### 1.2.1.1. Caracterización geográfica de la oferta hotelera

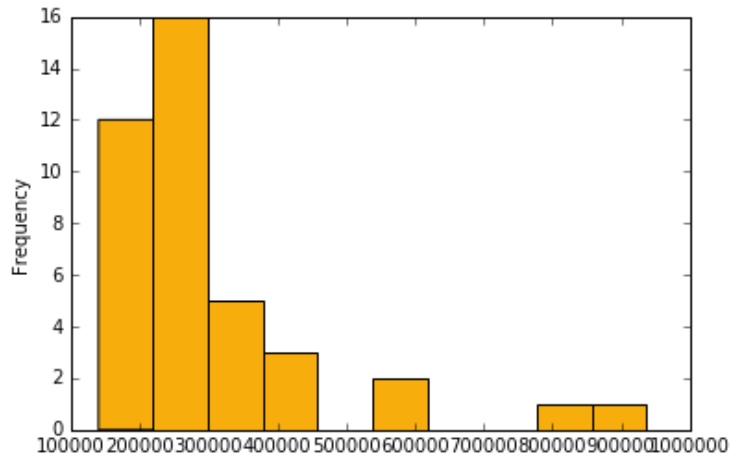
Permite tener una vista geográfica de la caracterización de los hoteles por medio de mapas, los cuales muestran a cada hotel como un círculo cuyo color depende de los precios promedios por hotel entregados en la encuesta y, el tamaño por la cantidad de habitaciones. De esta forma visualizar cómo se está compitiendo en la ciudad de acuerdo a las siguientes zonas geográficas:

- Cartagena de Indias DT y C;
- Moderna;
- Marbella/Zona Norte;
- Islas;
- Centro Histórico.

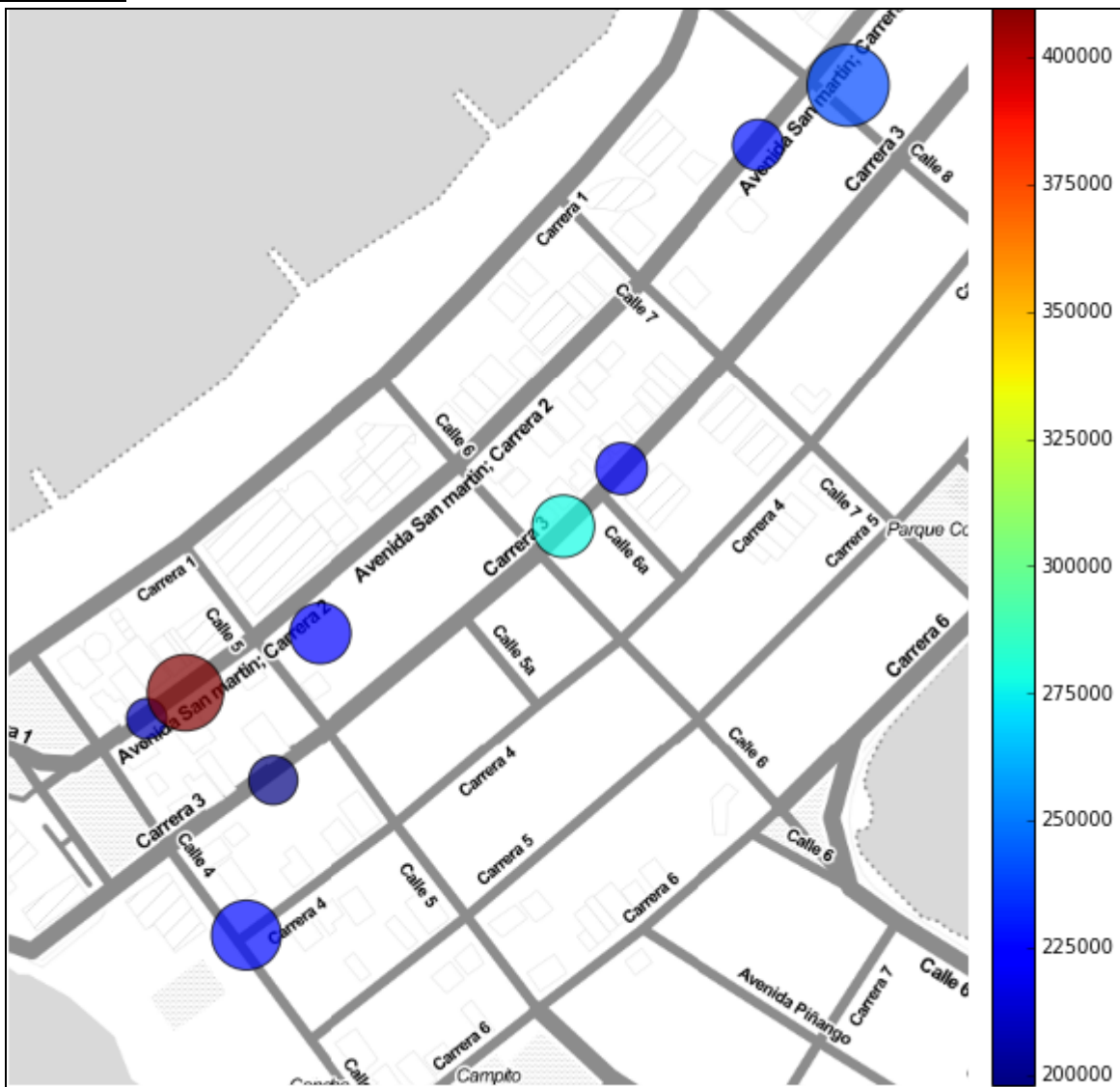
#### 1.2.1.1.1. Cartagena de Indias DT y C



Los hoteles (encuestados) del núcleo se localizan de norte a sur entre el barrio Cielo Mar, cercano al corregimiento de La Boquilla, hasta Isla Grande en el PNN Corales del Rosario y San Bernardo. Se concentran en el Centro Histórico (62,5%). Su *Media* de precios es \$295.530 COP y desviación estándar de \$167.691 COP, con un promedio mínimo de \$140.000 COP y un promedio máximo de \$937.455 COP. El 75% de los hoteles tiene precios inferiores a los \$316.512 COP por noche y el 40% de ellos está en la franja de entre \$200.000 COP y \$300.000 COP. Todos estos precios corresponden a la tarifa rack entregados en la encuesta.



#### 1.2.1.1.2. Moderna



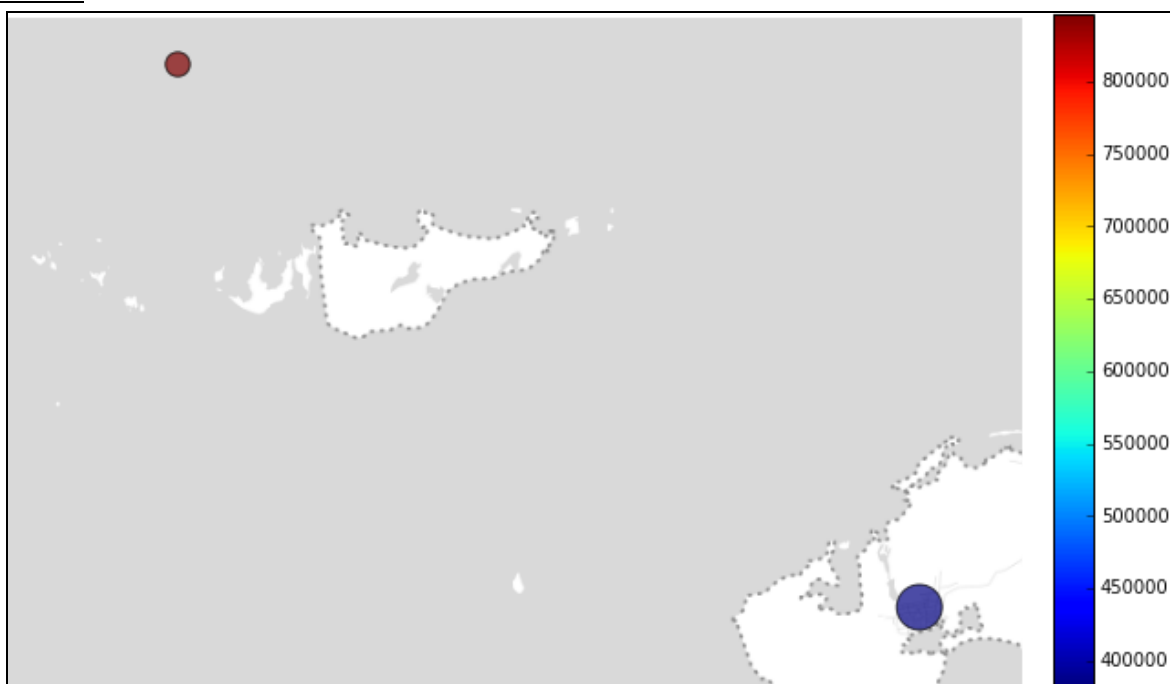
Los hoteles en esta zona se encuentran concentrados entre la calle 4ta. y 8va. del barrio de Bocagrande, con una *Media* de precios de \$248.695 COP, una desviación estándar de \$64.834 COP, un mínimo promedio de \$198.083 COP y un máximo promedio de \$411.298 COP. El 75% de estos hoteles tiene precios por debajo de los \$240.000 COP. El tamaño de los círculos muestra que son hoteles medianos.

### 1.2.1.1.3. Marbella/Zona Norte



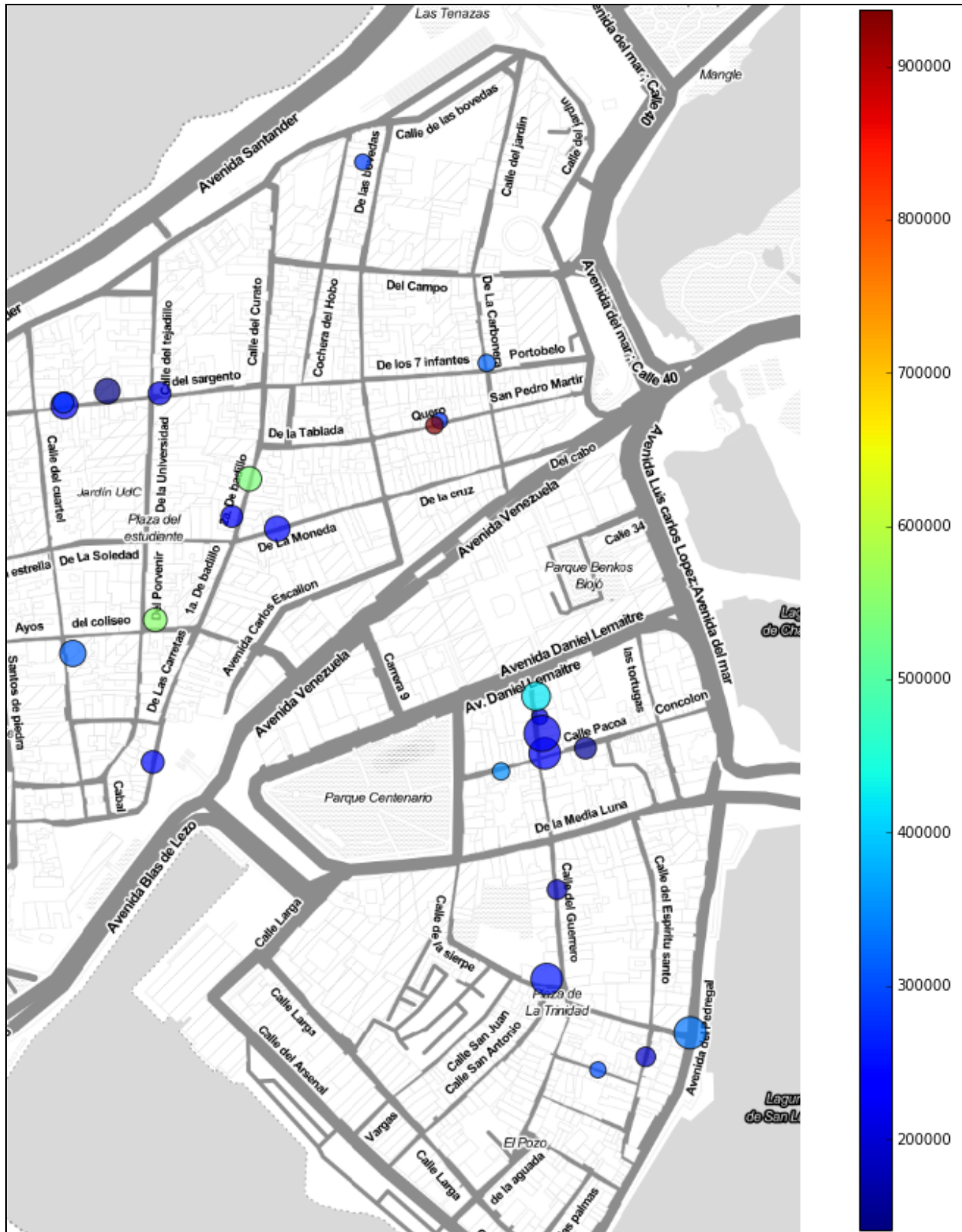
Es la zona más compacta y económica de precios, con una desviación estándar de solo \$17.750 COP y una Media de \$164.524 COP, el precio mínimo promedio es de \$140.000 y el promedio máximo es de \$181.764. El 75% de los hoteles tiene precios por debajo de \$173.941. 75% son hoteles medianos.

### 1.2.1.1.4. Islas



Es la zona más costosa con una media de precios de \$614.623 COP y una desviación estándar de \$328.158 COP, un mínimo promedio de \$382.580 COP y un máximo promedio de \$846.666 COP. Por sus costos y logística está destinado al turismo nacional de alto ingreso o turismo extranjero.

1.2.1.1.5. Centro Histórico



Es la zona que concentra el mayor número de hoteles (25), con una Media de precios de \$307.824 COP y una desviación estándar de \$165.656 COP. Un mínimo promedio de \$140.714 y un máximo promedio de \$937.455 COP. El 75% de los hoteles ofrecen precios inferiores a \$320.000.

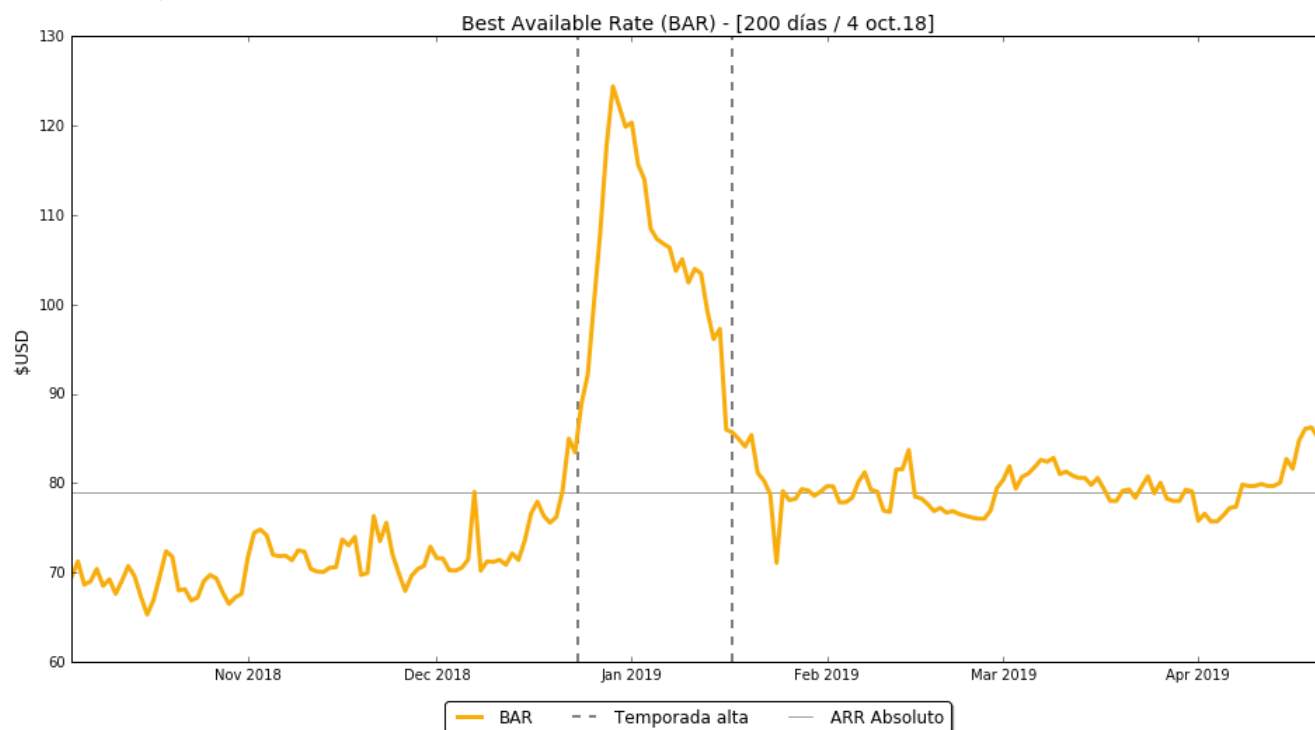
### 1.2.1.2. Gráficas de precios

Las siguientes gráficas tienen como fuentes el escaneo de precios (en dólares americanos USD) y disponibilidad de 38 de los 40 hoteles encuestados (dos de ellos no aparecen listados) usando la herramienta RateChecker de Wubook. Se escanearon 200 días, desde el 4 de octubre de 2018 hasta el 21 de abril de 2019, con todas las habitaciones y tarifas disponibles de cada uno de estos hoteles publicados en la OTA Booking.com. Con estos datos se calcularon las siguientes variables de la gestión comercial hotelera:

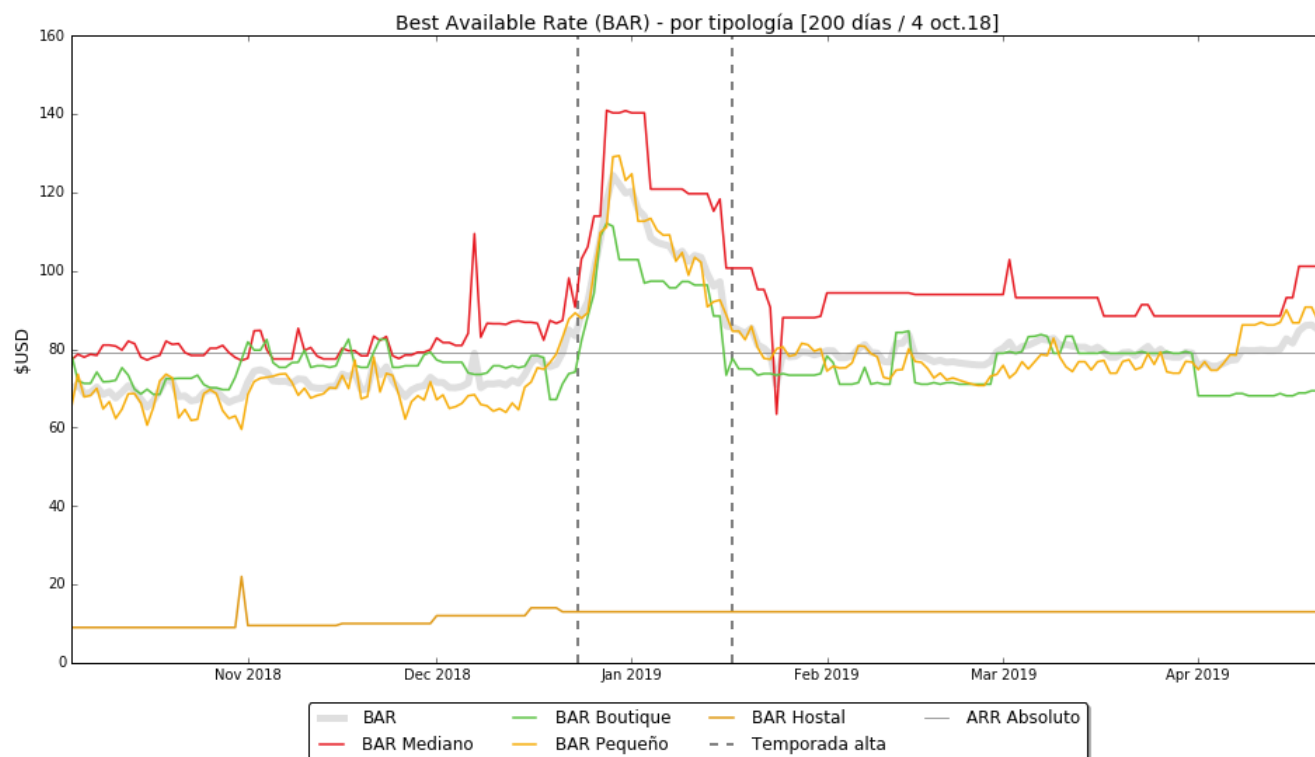
- **Best Available Rate (BAR):** se traduce como la “Mejor Tarifa Disponible” y es el menor precio de cada habitación, la tarifa más competitiva en la fecha consultada. Es decir, por cada hotel existirá una BAR por día, teniendo 200 valores por hotel por 38 hoteles. El promedio diario de esos 38 hoteles conforman la BAR del set competitivo, el cual se grafica también por tipología y por zonas de ubicación geográfica. La BAR puede asumirse como la Tarifa No Reembolsable.
- **Average Daily Rate (ADR):** se traduce como el “Tarifa Diaria Promedio” y es el promedio de los precios de todas las habitaciones en la fecha consultada. Es decir, por cada hotel existirá un ADR por día, teniendo 200 valores por hotel por 38 hoteles. El promedio diario de esos 38 hoteles conforman el ADR del set competitivo, el cual se grafica también por tipología y por zonas de ubicación geográfica.
- **Average Room Rate (ARR) absoluto:** se traduce como “Tarifa Promedio de Habitación” y es el promedio de todos los promedios, una constante durante todos los 200 días observados, por lo tanto se visualiza en las gráficas como una línea recta horizontal. Sirve para determinar en qué periodos de tiempo las tarifas se encuentran por debajo o encima de ella, se usa también para calcular el incremento de la BAR y ADR en la temporada alta.
- **Disponibilidad (DSP):** es la cantidad diaria de habitaciones disponibles en las OTA's, esto incluye tanto habitaciones físicas como habitaciones virtuales (que hayan sido creadas sea por diferenciar ocupación o por tarifa promocional), por lo tanto el número de habitaciones puede llegar a ser mayor que el inventario físico de cada hotel y el set competitivo en su conjunto.
- **Disponibilidad absoluta:** es el promedio de todas las disponibilidades diarias durante el periodo observado. Es una constante por lo tanto se visualiza en las gráficas como una línea horizontal.
- **Ocupación relativa (OCC):** es una tasa o porcentaje que se calcula como la sumatoria de habitaciones disponibles en la fecha consultada, sobre el máximo de habitaciones diarias disponibles en todas las fechas, este factor se resta de uno y se multiplica por 100 para determinar el porcentaje de la ocupación relativa. Es una variable tipo Proxy, ya que se parte del supuesto de que una habitación disponible es una menos ocupada; cuando pueden existir otras realidades como que el hotel no haya publicado las habitaciones en la OTA. Por lo tanto esta variable es menos confiable desde el segundo trimestre hacia futuro, dado que se observa que algunos hoteles trabajan la disponibilidad a tres meses).
- **Ocupación relativa absoluta:** Es el promedio de los promedios diarios de la ocupación relativa, por lo tanto una constante que se visualiza en las gráficas como una línea recta horizontal.
- **Temporada alta:** en la encuesta cada hotel definió la fecha de inicio y final de la temporada alta. Promediando todas esas respuestas se obtiene que la duración es de 24 días (13 horas y 12 minutos), la fecha de inicio es el 23 de diciembre de 2018 (a las 9:36 AM) y la fecha final es el 16 de enero de 2019 (a las 10:48 PM).

Las siguientes son las gráficas de estos indicadores calculados, las cuales muestran el comportamiento de precios, disponibilidad y ocupación entre el 4 de octubre de 2018 y el 21 de abril de 2019, capturados el 4 de octubre de 2018:

### 1.2.1.2.1. BAR (Best Available Rate)



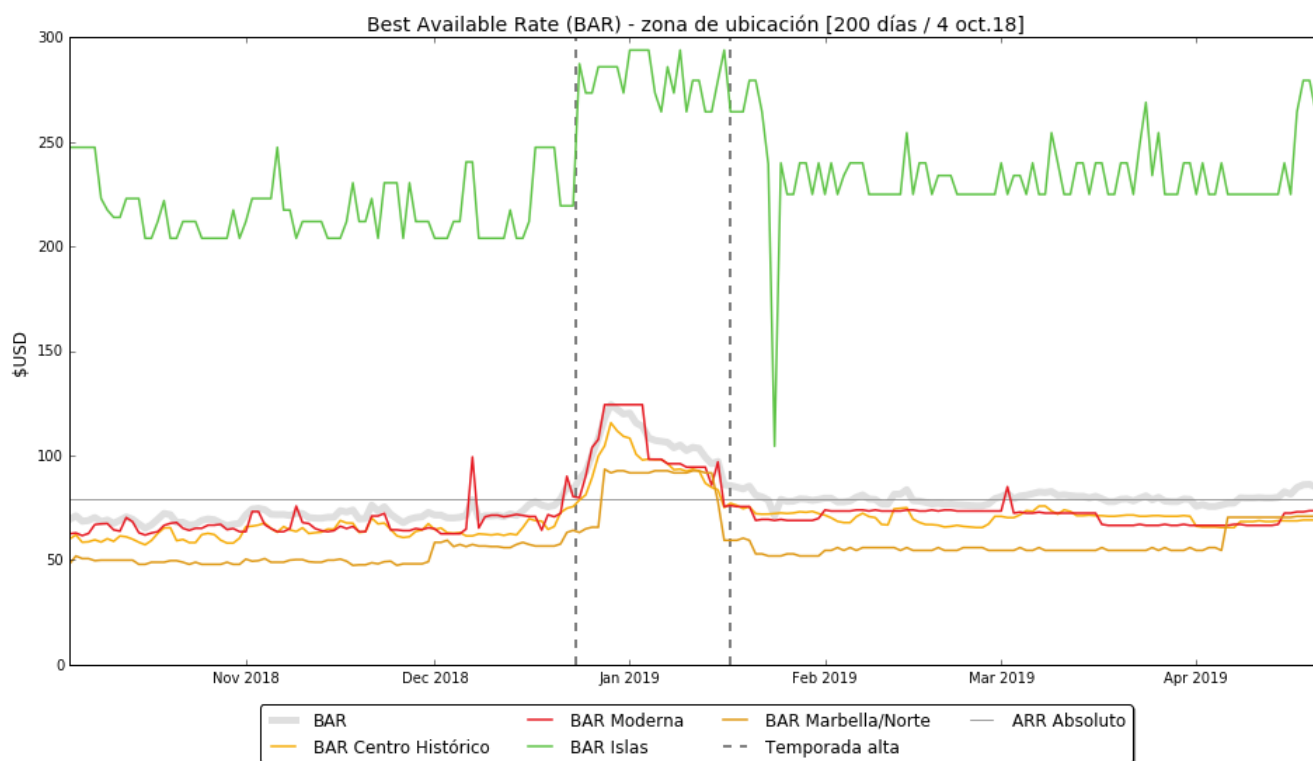
### 1.2.1.2.2. BAR (Best Available Rate) por tipología





Los hoteles medianos tiene la BAR más alta de todos los tipos, esto se observa para todos los 200 días. Hay precios similares entre los hoteles pequeños y boutiques; siendo que los primeros tienen precios superiores en la temporada alta y en los meses siguiente del año 2019. Los hoteles boutiques deberían tener precios superiores por la naturaleza de su infraestructura y servicio. Los hostales están por fuera de los precios del set competitivo, con precios más bien estables durante todo el periodo observado.

#### 1.2.1.2.3. BAR (Best Available Rate) por zona de ubicación

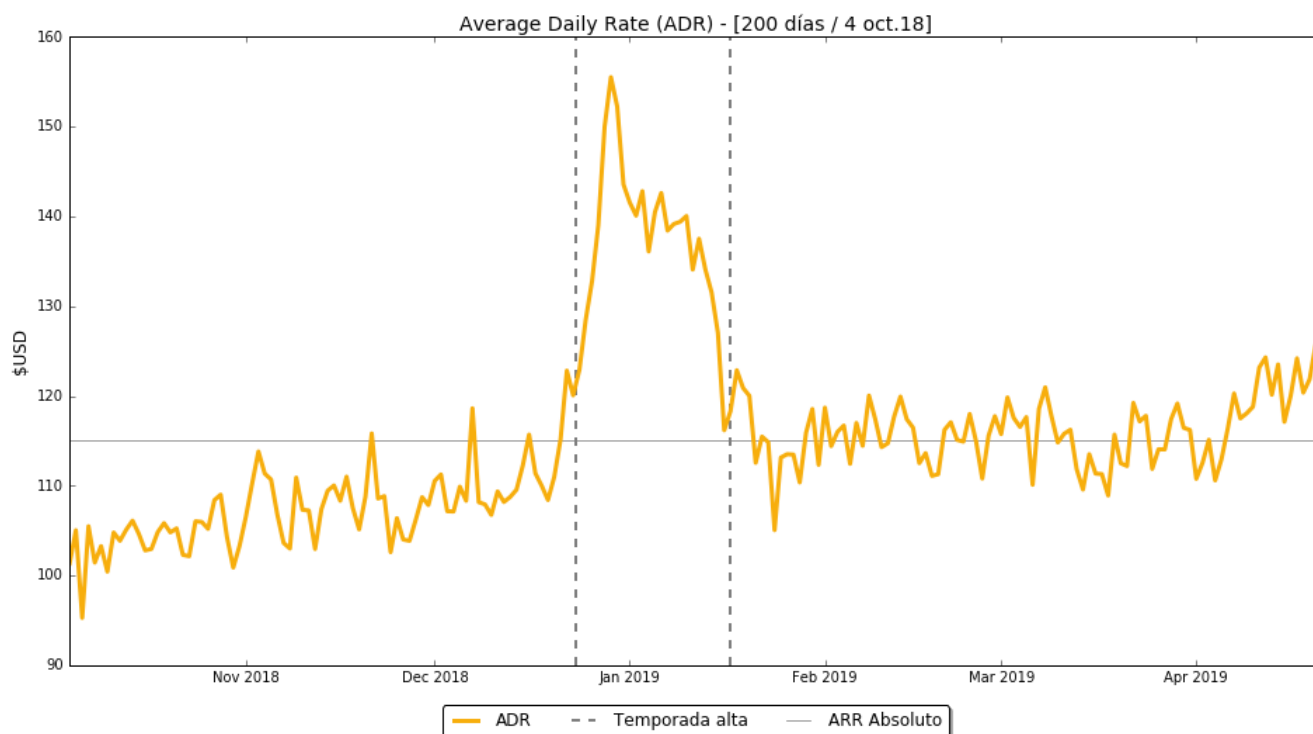


La zona de Islas tiene marcadamente la BAR más alta, alrededor de cuatro (4) veces los precios de las demás zonas. Entre las tres (3) restantes, la zona Moderna tiene la BAR más alta, lo cual concuerda con el hecho de que en esta zona se caracteriza por la presencia de hoteles Medianos, los cuales muestran (de acuerdo a la gráfica anterior) tener la BAR más alta de todos los tipos de hotel. La BAR en general presenta un comportamiento escalonado en tres (3) grandes segmentos: el primero va desde octubre hasta mediados de diciembre, el segundo durante la temporada alta y el tercero para el próximo año 2019. El primer segmento muestra una leve tendencia de crecimiento, el segundo segmento es un salto como meseta correspondiente a la mejor temporada de la ciudad para el fin de año y el tercero tiene un incremento plano respecto al primero debido al cambio de precios por inflación.

#### 1.2.1.2.4. ADR (Average Daily Rate)

En la siguiente gráfica el ADR tiene más marcada la tendencia de incremento en el primer segmento entre octubre y diciembre 2018. Por lo cual puede inferirse que mientras más corto sea el número de días de anticipación para la llegada de las reservas, menores son los precios; es decir, el turista que esté consultando precios semanas antes de su llegada encontrará las mejores tarifas que aquel que esté consultando precios con meses o años de anticipación. La Media de la ADR es de USD\$: 115.0, con un mínimo de USD\$ 95.0 y un máximo de USD\$ 156.0. Tiene un incremento máximo durante la temporada alta de 35.7%.



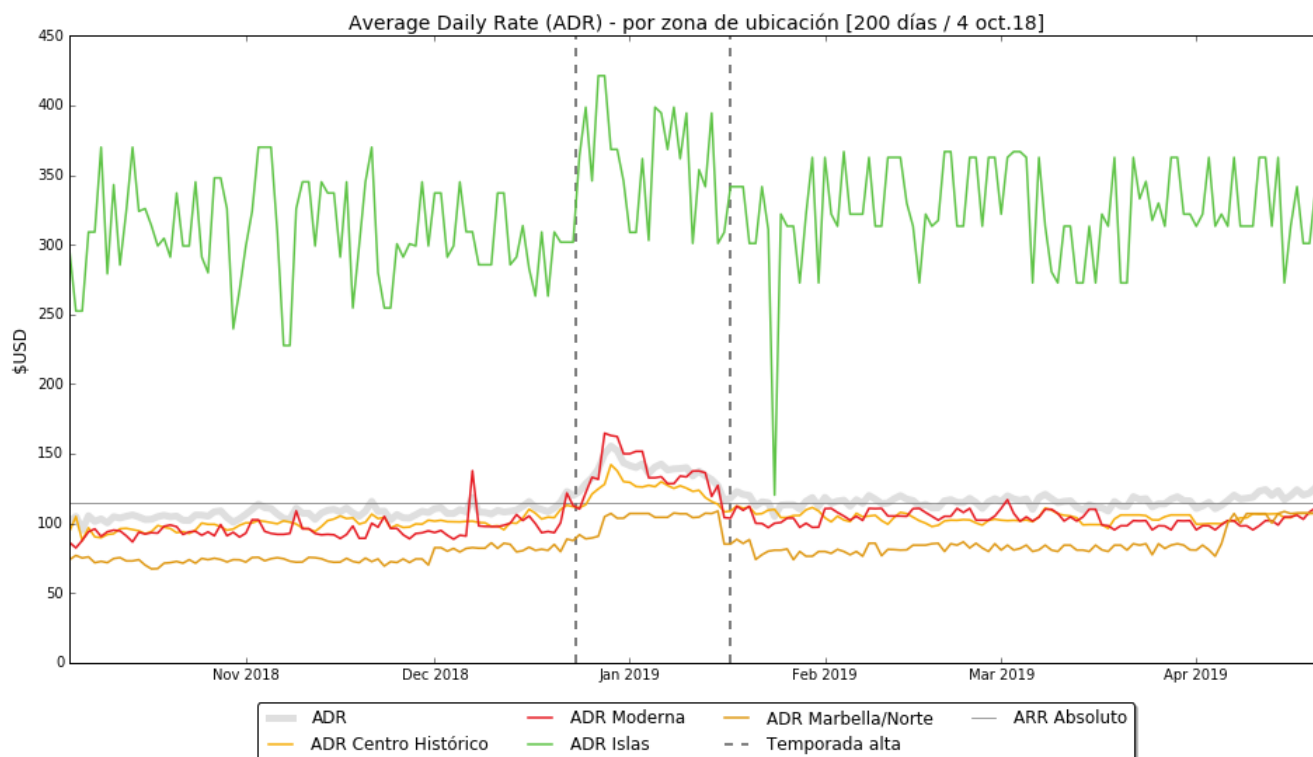


#### 1.2.1.2.5. ADR (Average Daily Rate) por tipología



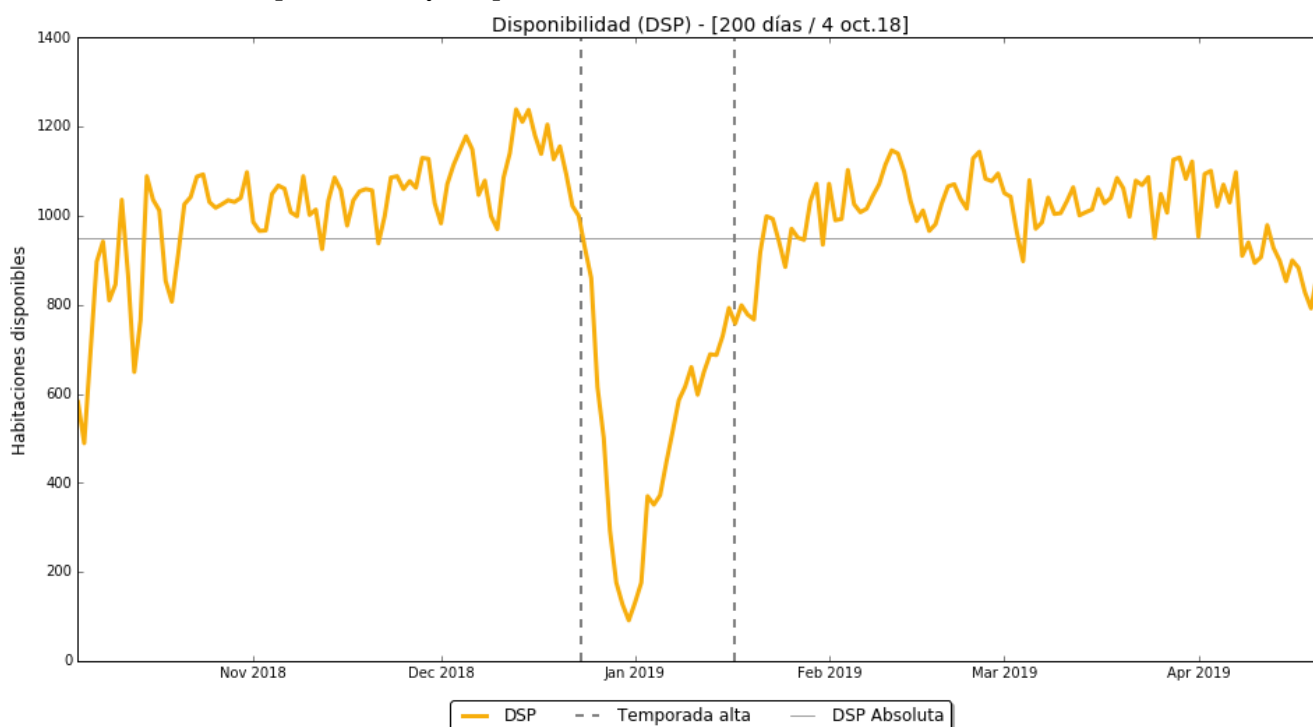
Durante el primer período de precios comprendido entre octubre y mediados de diciembre, los hoteles boutiques muestran las tarifas más altas; sin embargo, durante la temporada alta los hoteles medianos pasan a tener las tarifas más altas, seguidas por las tarifas de los hoteles pequeños, algo que resulta curioso, ya que deberían ser los hoteles boutique los que tengan las tarifas más altas en cualquier periodo de tiempo. Esto puede obedecer a factores competitivos de este nicho, por ejemplo: que su ocupación se muy baja durante el la temporada alta, lo cual es muy poco probable, por lo tanto existe una potencial mejora en la gestión de las tarifas de este tipo de hoteles.

### 1.2.1.2.6. ADR (Average Daily Rate) por zona de ubicación



El ADR por zonas sigue la misma tendencia que la BAR, una zona de Islas con las tarifas más altas y con una alta volatilidad, es decir, subidas y bajadas abruptas de los precios día a día. La zona Moderna y el Centro Histórico mantienen valores muy similares, entre el periodo de octubre y mediados de diciembre Centro Histórico es un poco mayor, en la temporada alta de fin de año la zona Moderna se convierte en la más costosa; mientras que Marbella/Zona Norte muestra los precios más bajos en todo momento.

### 1.2.1.3. Gráficas de disponibilidad y ocupación relativa

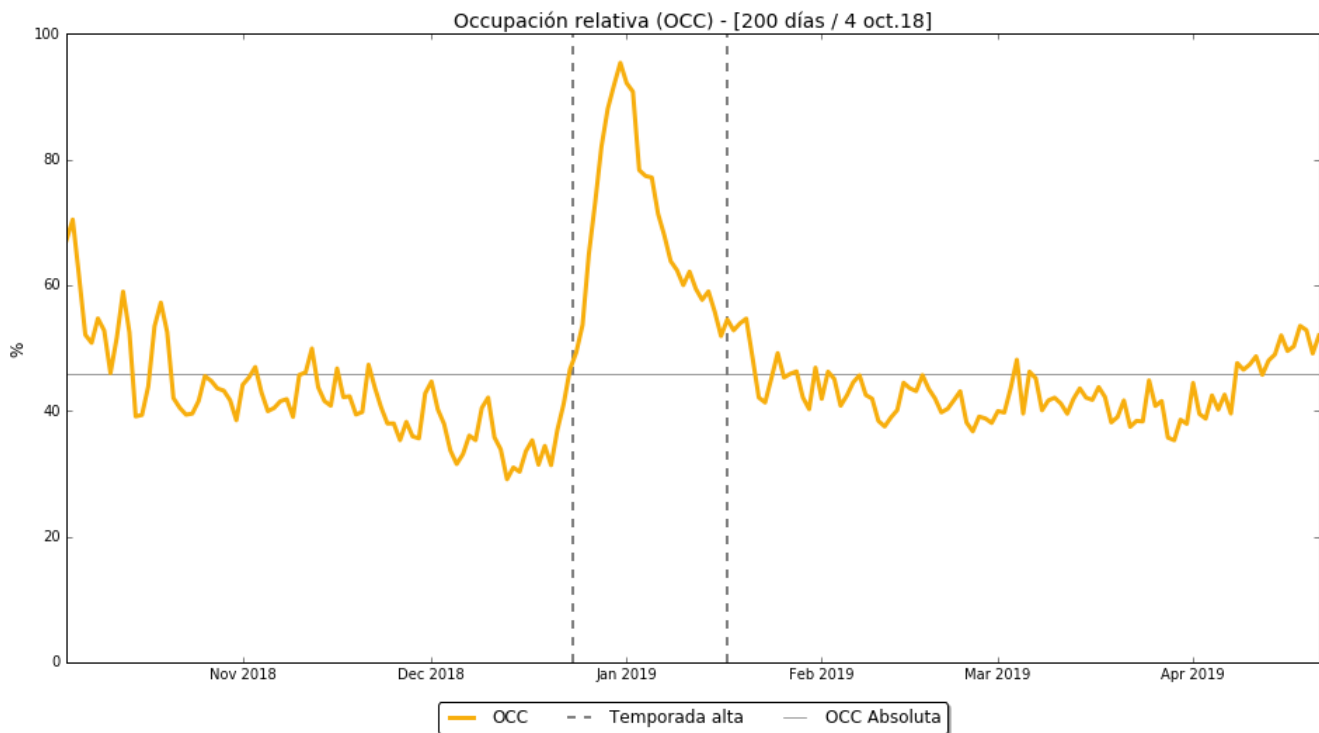


La disponibilidad disminuye para fechas más próximas a la fecha de llegada de la reserva y se incrementa entre el periodo de octubre y mediados de diciembre, para caer drásticamente en picada durante la temporada alta, especialmente para el 31 de diciembre cuando solo existe un total de 91 habitaciones disponibles. Vuelve a incrementarse al finalizar la temporada alta y decae a partir de abril, ya que algunos hoteles no tienen publicadas habitaciones para esas fechas. El 13 de diciembre es el día con mayor disponibilidad, el cual está dentro de un periodo entre el 11 y 23 de diciembre cuando existen al menos 1.000 habitaciones disponibles o más.

La tasa de *ocupación relativa* se calcula a partir de esta gráfica de disponibilidad, puede observarse que son inversas o recíprocas, ya que se parte del supuesto que, al momento de una reserva una habitación ocupada es una menos disponible; o en el momento de una cancelación, una habitación disponible es una menos ocupada. Sin embargo no todos los hoteles publican el 100% de su disponibilidad en las OTAs y, como se vio en la gráfica anterior, puede que existan más habitaciones en las OTAs que en el inventario físico. Por lo tanto esta gráfica es una variable *proxy* o auxiliar para entender el comportamiento de la ocupación hacia fechas futuras.

$$\text{Ocupación relativa diaria} \equiv \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n DSPHab_i}{Max(DSPHab)} \right) \times 100$$

Donde  $DSPHab$  es la disponibilidad diaria para una habitación y  $Max(DSPHab)$  es el máximo de disponibilidad en todas las fechas.

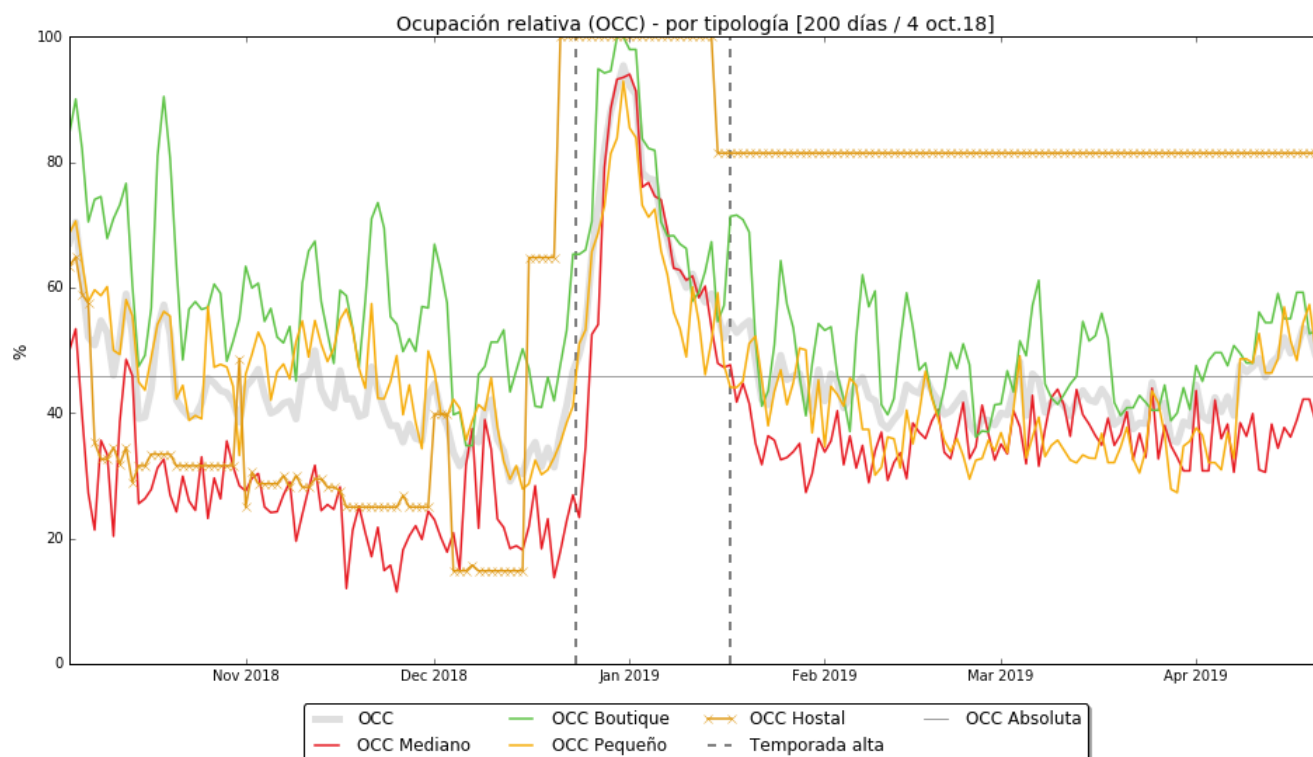


De esta forma obtenemos una media de ocupación del 46%, con un mínimo de 29% y un máximo de 95% (31 de diciembre). La temporada entre **4 de octubre y 22 de diciembre** la ocupación relativa es de 46.3%. La temporada alta entre el **23 de diciembre y el 16 de enero** tiene una ocupación relativa del ~70%. Y la temporada entre el **17 de enero y 21 de abril de 2019** es de 43.4%.

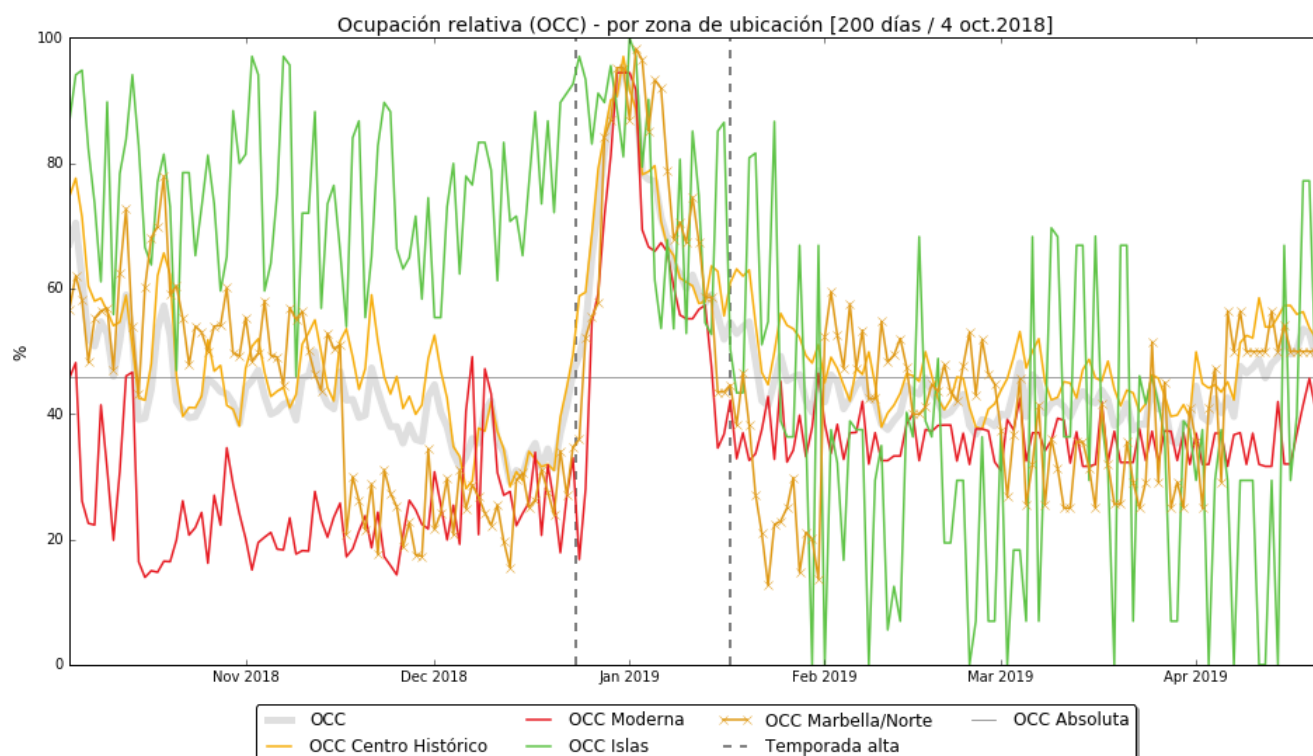
#### 1.2.1.3.1. Ocupación relativa por tipología

Entre el **4 de octubre y 22 de diciembre** los hoteles tipo mediano muestran una ocupación promedio de 26.14%, los hostales del 33.35%, los pequeños de 45.93% y los hoteles boutiques con un 57.56%. Entre el **23 de diciembre y 16 de enero**, los medianos tienen una ocupación relativa de 64.7% los

hostales de 98.51%, los boutique de 75.75% y los pequeños de un 64.12%. Para la temporada entre el **17 de enero y 21 de abril de 2019** los hoteles medianos muestran una ocupación de 36.28%, los hostales de 81.48%, los boutiques de 49% y los pequeños de 39.58%.

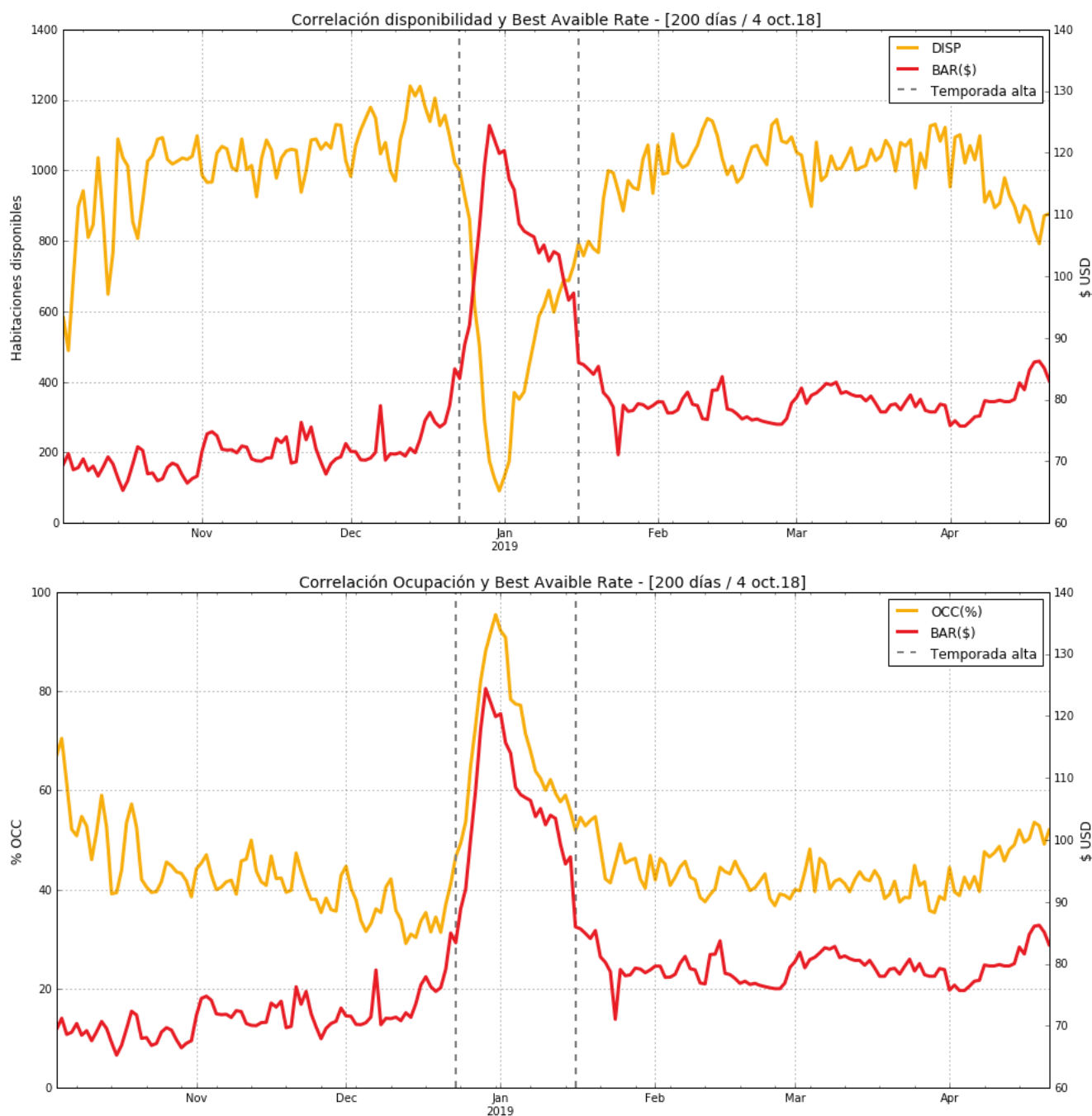


#### 1.2.1.3.2. Ocupación relativa por zona de ubicación



Entre el **4 de octubre y 22 de diciembre** la ocupación relativa más baja se presenta en la zona moderna con 24.92%, le sigue la zona Marbella/Norte con un 41.54%, el Centro Histórico con un 45.97% y las Islas con un 75.08%. Entre el **23 de diciembre y 16 de enero** la zona Moderna tiene un 60.56%, la zona de Marbella/Norte un 71.23%, Centro Histórico un 71.12% e Islas un 79.51%. Por último el periodo entre el **17 de enero y 21 de abril de 2019** la zona Moderna tiene un 35.95%, Marbella/Norte un 39.45%, Centro Histórico muestra un 47.43% y las Islas un 34.98%.

#### 1.2.1.4. Correlación entre la disponibilidad, la ocupación y la tarifa



Lo que se observa es que los hoteles están bajando sus tarifas al momento que se va acercando la fecha de llegada de las reservas. Esto ocurre debido a que, llegado un periodo límite del promedio de días de anticipación para el checkout, al no tener la ocupación deseada, abaratan el destino para promover la

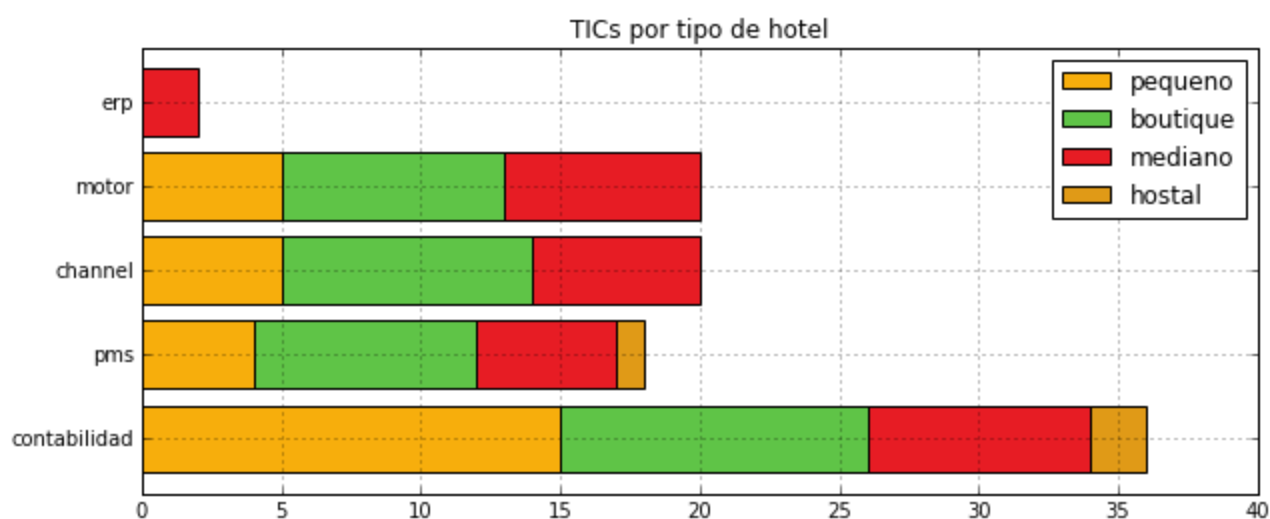
conversión, bajan las tarifas. Esto es contrario a la práctica del Revenue Management, la cual consiste en abaratar las tarifas en periodos futuros y conforme se va incrementando la ocupación se van subiendo los precios, modelo adaptado de la comercialización de las aerolíneas. En la primera gráfica se observa una correlación directamente proporcional entre el precio y la disponibilidad, es decir, que a mayor número de habitaciones disponibles mayor es el precio.

## 1.2.2. TIC's

### 1.2.2.1. TIC's por tipología

La mayoría de los hoteles cuenta como norma con un software contable o ERP; sin embargo, solo	TIC's	Hostal	(%)	Pqño.	(%)	Btqe.	(%)	Mdno.	(%)	Total	(%)
	Contabilidad	2	100	15	100	11	100	8	66,6	36	90
	PMS	1	50	4	26,6	8	72,7	5	41,6	18	45
	Channel Manager	--	--	5	33,3	9	81,1	6	50	20	50
	Motor de reservas	--	--	5	33,3	8	72,7	7	58,3	20	50
	ERP	--	--	--	--	--	--	2	16,6	2	5

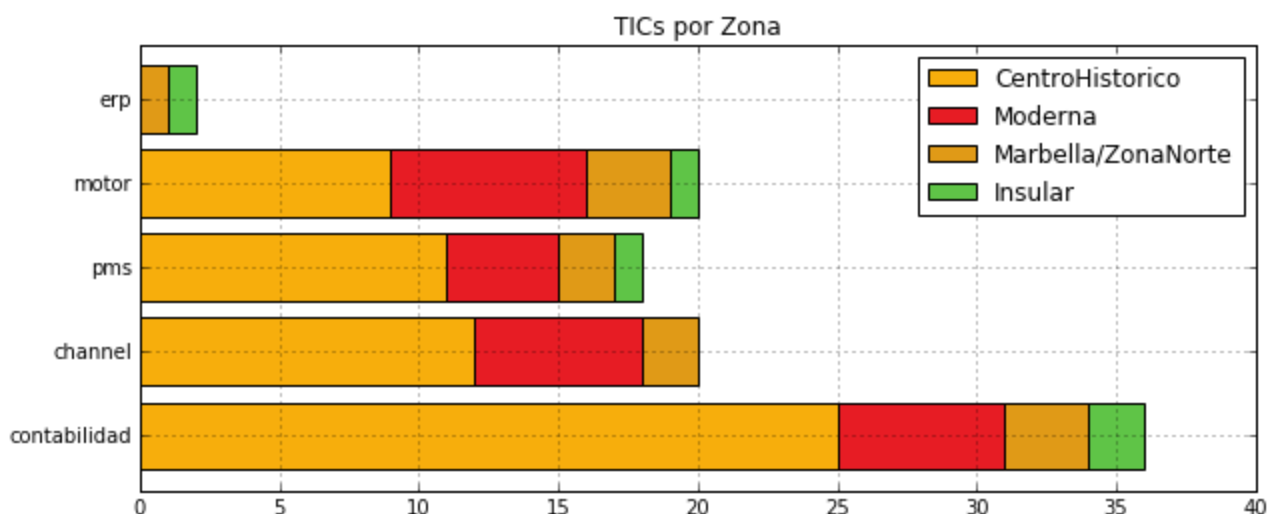
el 50% de ellos implementa las TIC's para su gestión comercial on-line y hotelera. Los hoteles tipo Boutique son los que más usan las TIC's, 81% de ellos gestiona de manera integrada sus tarifas y disponibilidad en línea por medio de un Channel Manager, el 72% de ellos cuenta con un PMS y Motor de Reservas. Le siguen los hoteles medianos, el 58% de ellos usa un motor de reservas para la comercialización directa en línea por medio de la página web, el 50% utiliza Channel Manager y el 41,6% PMS. Los hoteles pequeños tienen una baja utilización de las TIC's en promedio solo el 31% utiliza Channel Manager, Motor de Reserva o PMS.



### 1.2.2.2. TIC's por zona de ubicación

La zona Moderna es la que más aplica las TIC's para la gestión hotelera y mercadeo en línea ya que el 63% de ellos cuenta con PMS, Channel Manager y Motor de Reservas, le siguen la zona de	TIC's	CH	(%)	Mdna	(%)	Mb.N.	(%)	Isl.	(%)
	Contabilidad	25	100	6	66,7	3	75	2	100
	Channel Manager	12	48	6	66,7	2	50	--	--
	PMS	11	44	4	44,4	2	50	1	50
	Motor de Reserva	9	36	7	77,7	3	75	1	50
	ERP	--	--	--	--	1	25	1	50

Marbella/Norte con un 58,3%, el Centro Histórico con un 42,6% y por último las Islas con un 33,3%. El 77,7% de los hoteles de la zona Moderna usa un motor de reservas como mecanismo de venta directa on-line.



### 1.2.3. Mercadeo

#### 1.2.3.1. OTAs

Su sigla en inglés significa “Online Travel Agencies” (“Agencias de viaje en línea”) y algunas de las más populares son Expedia, Booking, entre muchas otras. El objetivo de estas entidades es venderse ante los hoteleros como una vitrina para sus negocios y, así, ayudarlos a vender más. La mayoría de las OTAs actúan como una red social donde el usuario crea el contenido al aportar experiencias de viajes, imágenes y opiniones de lo que vivieron.

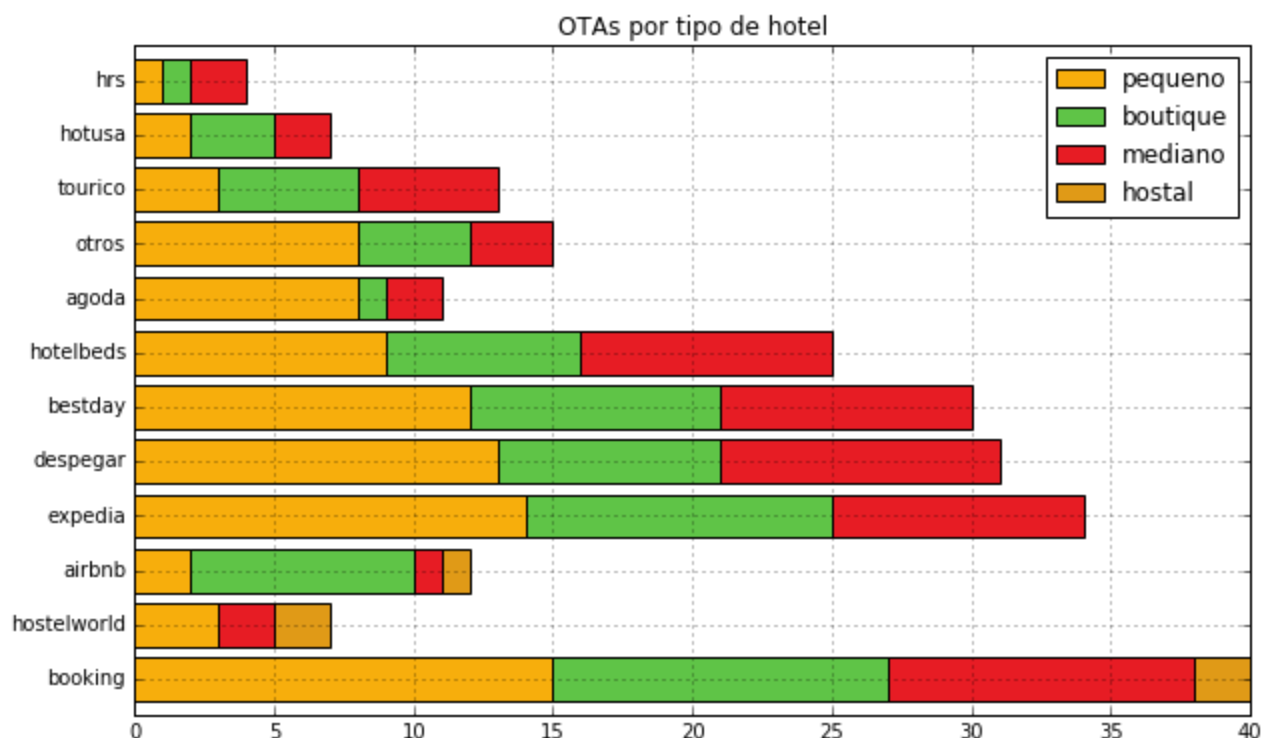
El proceso de compra en este tipo de sitios ocurre la mayoría de las veces mediante el canal de reservas por de internet; es el mismo usuario el que busca la mejor opción al precio que más le convenga. Al ingresar a uno de estos sitios encontrará un cuadro de búsqueda donde tendrá que elegir -por ejemplo- el hotel en el que se está interesado, seguido de las fechas de entrada y de salida; a continuación, el buscador presentará los precios de las habitaciones disponibles para ese periodo. Es importante avanzar lo más que se puede en la elección de la habitación, puesto que algunas veces el precio que se muestra al principio no incluye impuestos y puede variar, la utilización de un gran número de estas OTA's puede ser un factor determinante de competitividad del sector turístico, puntualmente de gran ayuda para los hoteles del núcleo.

##### 1.2.3.1.1. OTA's por tipología de hotel

OTA's	Hostal		Pequeño		Boutique		Mediano	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Booking	2	100	15	100,00	12	100,00	11	100,00
Hostelworld	2	100	3	20,00	0	0,00	2	18,18
Airbnb	1	50	2	13,33	8	66,67	1	9,09
Expedia	0	0	14	93,33	11	91,67	9	81,82
Despegar	0	0	13	86,67	8	66,67	10	90,91
Bestday	0	0	12	80,00	9	75,00	9	81,82
Hotelbeds	0	0	9	60,00	7	58,33	9	81,82
Agoda	0	0	8	53,33	1	8,33	2	18,18
Otros	0	0	8	53,33	4	33,33	3	27,27
Tourico	0	0	3	20,00	5	41,67	5	45,45
Hotusa	0	0	2	13,33	3	25,00	2	18,18
HRS	0	0	1	6,67	1	8,33	2	18,18



El total de los hoteles del núcleo indistintamente de la tipología de hotel al que pertenecen usan Booking, siendo el portal preferido por los viajeros y que brinda mejores garantías para los empresarios en términos de comisión y viabilidad. Seguido de expedia, despegar, bestday y hotelbeds. Se manifiesta una relación entre hostel y boutique con el bajo número de OTAs, es decir la proporción es menor del uso de estas herramientas comparada con hoteles medianos; esta relación se da a su vez por el número de habitaciones que pueden ser ofertados en los diferentes canales, y la manera de mantener en control y no generar una sobreventa, para luego no cumplir con lo solicitado, acción que se ve menos evidente en hoteles medianos que con un número mayor de habitaciones pueden suplir la demanda de los diferentes canales.

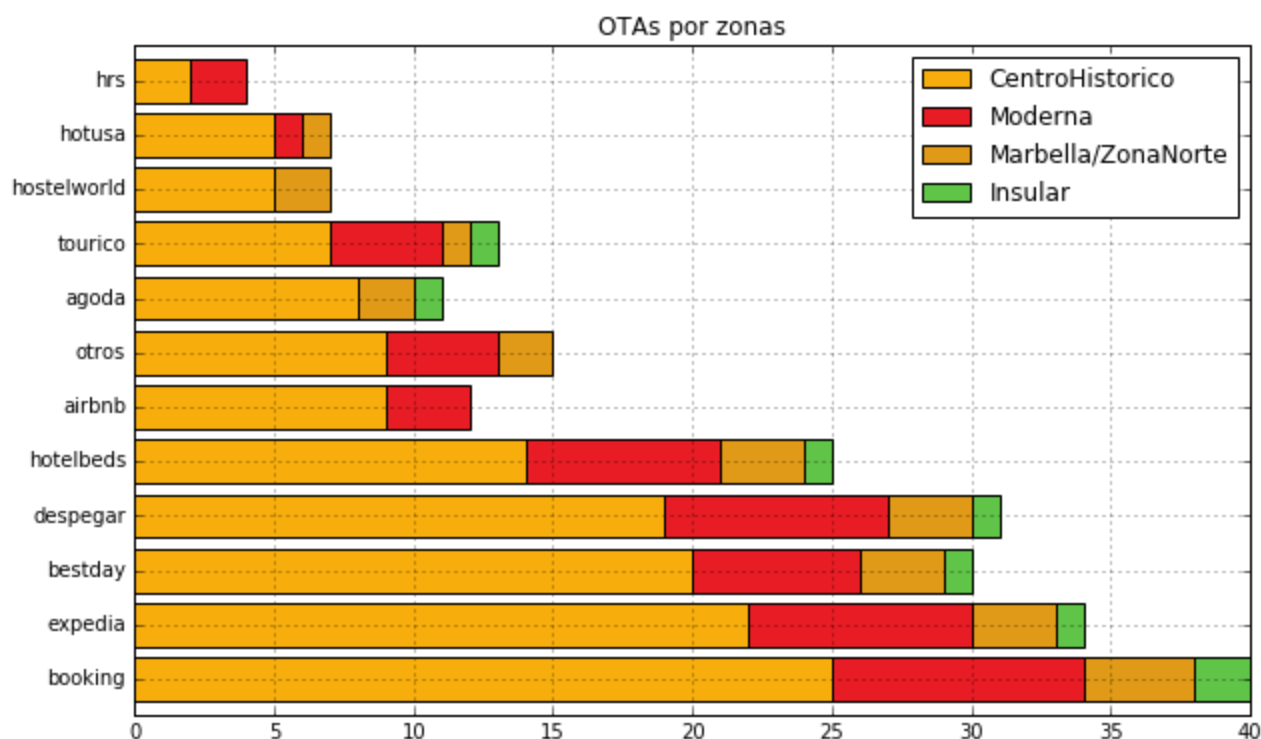


#### 1.2.3.1.2. OTA's por ubicación geográfica

De nuevo se evidencia que la totalidad de los hoteles del núcleo utiliza Booking como portal de ventas. El centro histórico al contener un grupo de hoteles heterogéneo en tamaño y disponibilidad, tiene oferentes en la mayoría de los portales de venta en línea; zona moderna evidencia un factor porcentual más homogéneo ya que la mayoría de sus hoteles utilizan los portales mayoritariamente conocidos en proporciones iguales, Marbella/Norte y zona insular no cuentan con datos representativos al ser su muestra tan pequeña; sin embargo, se puede decir que no prefieren el canal Airbnb.

OTA's	Centro Histórico		Moderna		Marbella/Norte		Insular	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Booking	25	100	9	100,00	4	100,00	2	100,00
Expedia	22	88	8	88,89	3	75,00	1	50,00
Bestday	20	80	6	66,67	3	75,00	1	50,00
Despegar	19	76	8	88,89	3	75,00	1	50,00
Hotelbeds	14	56	7	77,78	3	75,00	1	50,00
Airbnb	9	36	3	33,33	0	0,00	0	0,00
Otros	9	36	4	44,44	2	50,00	0	0,00
Agoda	8	32	0	0,00	2	50,00	1	50,00
Tourico	7	28	4	44,44	1	25,00	1	50,00
Hostelword	5	20	0	0,00	2	50,00	0	0,00
Hotusa	5	20	1	11,11	1	25,00	0	0,00
HRS	2	8	2	22,22	0	0,00	0	0,00



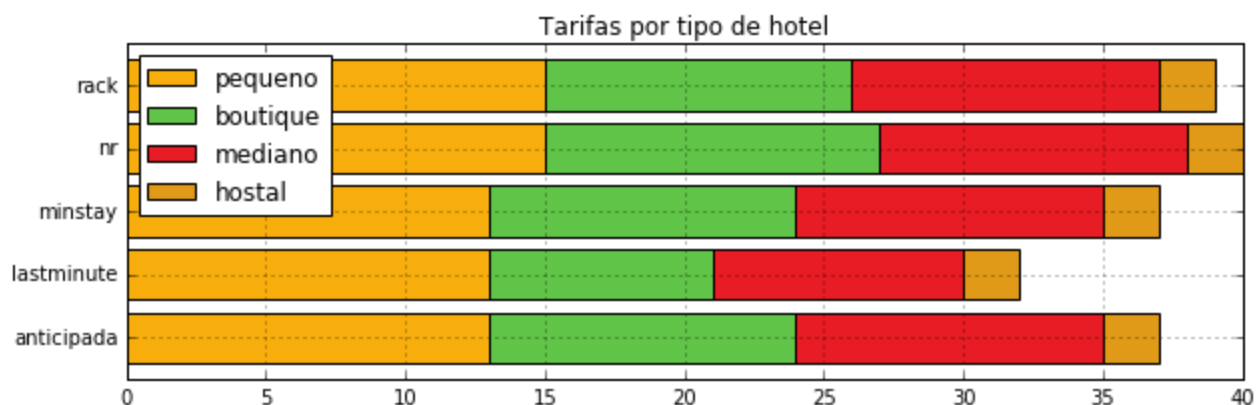


### 1.2.3.2. Tarifas

#### 1.2.3.2.1. Tarifas por tipología

Existe una relación directa en los hoteles que utilizan Booking, con las diferentes tarifas, y esto se debe a que la plataforma en línea presenta la oportunidad de la variación de tarifa para sus usuarios. Las tarifas rack del hotel son las usuales que cobra el establecimiento; estas basadas en la categoría de la habitación y el tipo de camas. A menos que se especifique lo contrario, a los huéspedes que solicitan información sobre precios o reservaciones se les cotiza la tarifa normal del hotel y se les cobra dicha tarifa por la duración de su estadía. El 100% de los hoteles la maneja. En general no se evidencia una diferencia o relación en el cambio de tarifa con respecto al tipo de hotel del núcleo de hoteles de Cartagena. Los hallazgos son en este caso generalizados por tipo de tarifa.

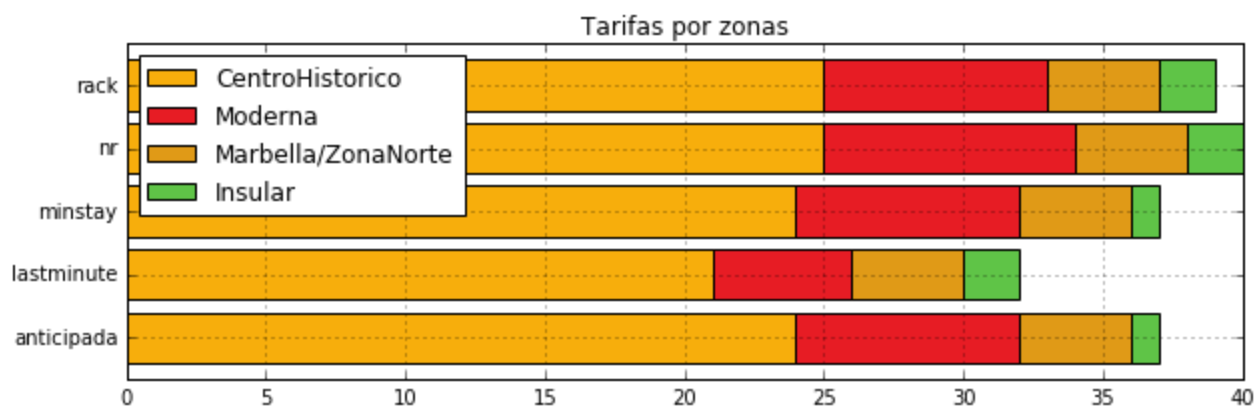
Tarifa	Hostal		Pequeño		Boutique		Mediano	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Anticipada	2	100	13	86,67	11	100	11	100
Último minuto	2	100	13	86,67	8	72,73	9	81,82
Minima estadia	2	100	13	86,67	11	100	11	100
No reembolsable	2	100	15	100,00	11	100	11	100
Rack o estándar	2	100	15	100,00	11	100	11	100



#### 1.2.3.2.1. Tarifas por ubicación geográfica

No existe una relación entre zona y tipo de tarifa, la relación que se evidencia es en general entre los tipos de tarifa; es decir; los hoteles independientemente de la zona prefieren la tarifa rack o estándar, luego la no reembolsable siendo correlación el tipo de portal en línea utilizado y entre las menos utilizadas se encuentra mínima estadia y último minuto.

Tarifa	Centro histórico		Moderna		Marbella/Norte		Insular	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Anticipada	24	96	8	88,89	4	100	1	50
Último minuto	21	84	5	55,56	4	100	2	100
Minima estadia	24	96	8	88,89	4	100	1	50
No reembolsable	25	100	9	100	4	100	2	100
Rack o estándar	25	100	8	88,89	4	100	2	100

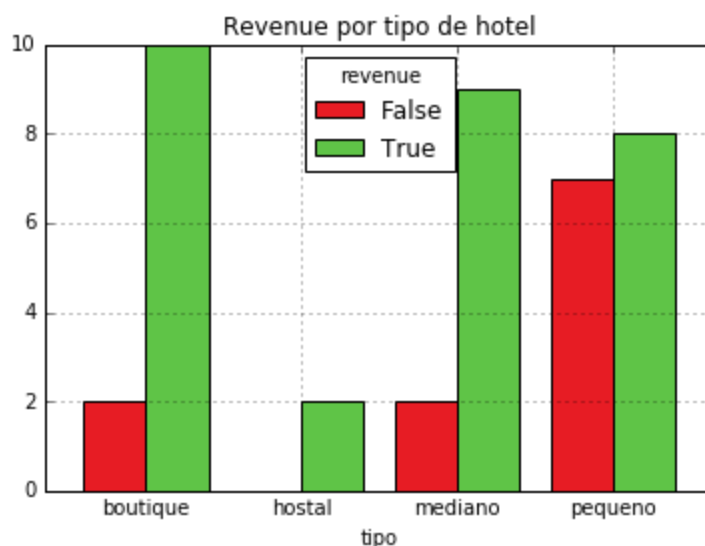


### 1.2.3.3. Revenue Management

#### 1.2.3.3.1. Revenue Management por tipología

Tipo	No	Sí	%No	%Sí
Boutique	2	10	16,67	83,33
Hostal	--	2	--	100
Mediano	2	9	18,18	81,82
Pequeño	7	8	46,67	53,33

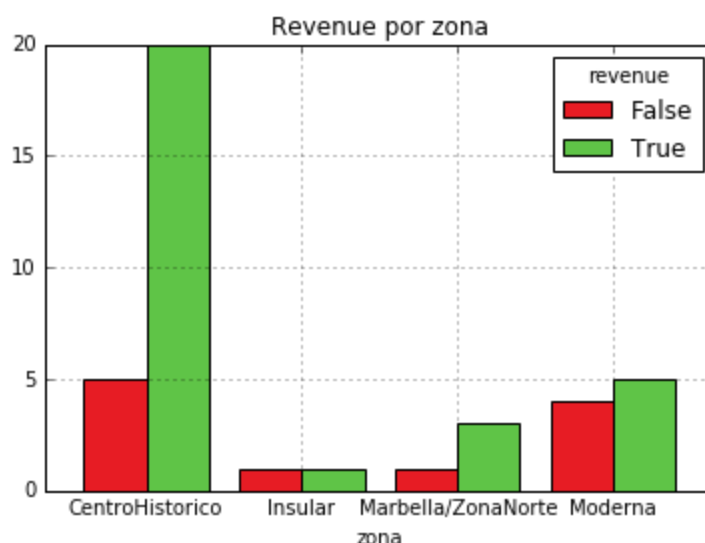
El 72,5% de los hoteles practican el Revenue Management, está mayormente implementado en los hoteles Boutique y Medianos. Solo el 53,3% de los hoteles pequeños lo aplican. Los hostales lo aplican un 100%; sin embargo es un muestreo muy pequeño para indicar que sea significativo para extrapolarlo a la población



#### 1.2.3.3.1. Revenue Management por zona geográfica

Zona	No	Sí	%No	%Sí
Centro Hist.	5	20	25	75
Insular	1	1	50	50
M.bella/Norte	1	3	25	75
Moderna	4	5	44,4	55,6

Las zonas con mayor aplicación del Revenue Management son el Centro Histórico y Marbella Norte con un 75%. En la zona Moderna sólo el 55,6% de ellos lo hacen.



### 1.2.3.4. Segmentos

Un destino turístico está conformado por una serie de recursos, recursos que debe poner en valor y hacer llegar a su potencial turista. Para ello se hace imprescindible conocer cuál es este turista, así como los rasgos que lo caracterizan. Es obvio que en el actual panorama sociocultural no todos los consumidores son iguales, por lo que no se puede hablar de un tipo de turista homogéneo, sino que existen diferentes perfiles. Es por ello, que es igual de importante caracterizar a cada uno de esos segmentos y poder ofrecer así un producto adaptado a sus deseos y necesidades.

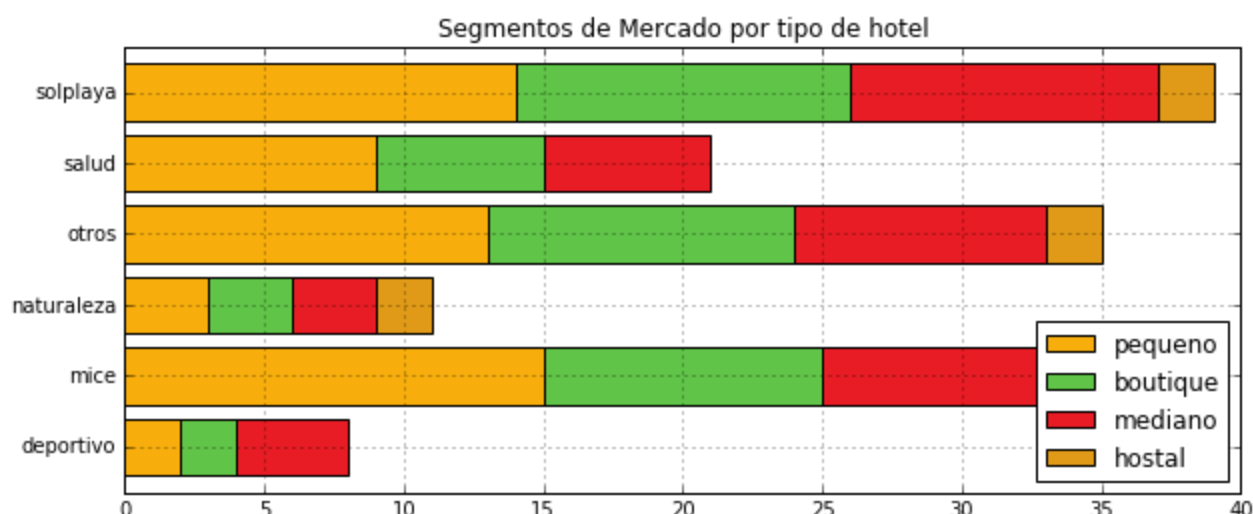
#### 1.2.3.4.1. Segmentos por tipología

Segmentos Turísticos	Hostal		Pequeño		Boutique		Mediano	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Deportivo	0	0	2	13,33	2	16,67	4	36,36
Mice	0	0	15	100	10	83,33	9	81,82

Naturaleza	2	100	3	20	3	25	3	27,27
Otros	2	100	13	86,67	1	8,3	9	81,82
Salud	0	0	9	60	6	50	6	54,55
Sol y Playa	2	100	14	93,33	12	100	11	100

A continuación, se presentan descripciones generales de los segmentos de mercado turístico con respecto a la tipología de hotel. De la misma manera, estas descripciones son únicamente orientativas, sin embargo, nos dan una definición correlacionada con respecto al tipo de hotel, y esto es factor determinante en términos de competitividad turística.

- **Sol y playa.** El Sol y Playa es un tipo de turismo, que se da en localidades costeras en las que existen playas, y la mayoría de tiempo, las condiciones climáticas son de tiempo soleado y temperaturas suaves (de 25 a 30 °C); es la definición de segmento turístico más representativo del destino de Cartagena; en cuanto a tipología de hotel no existe una variación distintiva, es decir todos los tipos de hotel del núcleo se identifican con este tipo de segmento en un 98.3% .
- **Naturaleza.** Es la actividad turística que se desarrolla sin alterar el equilibrio del medio ambiente promoviendo la conservación de la naturaleza y los ecosistemas existentes realizando actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través de la interacción con la misma; con respecto a la tipología de hotel, la totalidad de los hostales reciben turistas para este tipo de segmento, y esto se debe a la relación que existe en un servicio descomplicado , cómodo y de fácil acceso con la naturaleza; la proporción con respecto al total muestra una variación dependiente de la oferta de las islas y la visita a atractivos naturales; con respecto al total de los tipos de hotel que componen el núcleo este tipo de segmento cuenta con un 43,06% del total.
- **Mice, de Negocios, Convenciones, Eventos e Incentivos.** También llamado turismo de negocios y convenciones, estos eventos son oportunidades de exposición internacional en donde se muestra una excelente infraestructura, así como también, el cumplimiento con estándares internacionales y compromiso con los altos niveles de satisfacción entre los participantes nacionales y extranjeros. La relación existente entre este segmento y la tipología de hotel se da en mayor proporción en hoteles medianos, y pequeños; generalmente los boutique no tienen una acogida representativa en este segmento; con respecto al total se encuentra por encima de la media con un 66,28% del total.
- **Deportivo.** Este turismo se encuentra relacionado con eventos deportivos, competitivos de diferentes categorías tanto nacionales como internacionales, en su mayoría se reciben equipos completos con entrenadores y profesionales técnicos del deporte. Para el tipo de hotel no representa un factor determinante y se considera ser el segmento menos representativo dentro del núcleo con un 16,6% con respecto al total. Puede ser un segmento a explorar con potencialidades para los hoteles medianos del núcleo debido a la confluencia.
- **Salud.** El turismo de salud, turismo sanitario o turismo médico es un fenómeno global que consiste en el viaje a otra ciudad o país para recibir algún tipo de tratamiento o atención médica (como cirugías, tratamientos, rehabilitación) o del tipo de bienestar como tratamientos estéticos. Este segmento se mantiene homogéneo entre los tipos de hotel pequeño, mediano y boutique; siendo un segmento intermedio con un 52,5% con respecto al total.
- **Otros.** Dentro del desarrollo de la investigación generamos un segmento diverso denominado otros, dentro de este se le solicitó a los hoteles encuestados que dieran un ejemplo del posible otros al cual estaría destinada su oferta; encontramos turismo cultural y recreativo, religioso, patrimonial; siendo un segmento mayoritario con un 69,2%, en su mayoría hoteles de tipo pequeño.



#### 1.2.3.4.2. Segmentos por ubicación geográfica

Los segmentos turísticos con respecto a la ubicación geográfica tienen un comportamiento más estructurado y homogéneo, se evidencia una tendencia mayor en turismo de congreso y convenciones (mice) para las diferentes zonas; se resalta en gran medida el centro histórico y más específicamente la subzona de Getsemani por su cercanía con el centro de convenciones de Cartagena.

Un comportamiento de esperarse es el sucedido con el segmento de Naturaleza, que manifiesta un porcentaje del 100% para la zona insular, reconociendo que esta zona se encuentra ubicada en zona de reserva del parque nacional natural de las Islas del Rosario y sus alrededores, donde se pueden apreciar los arrecifes de coral y la gran y majestuosa diversidad de flora y fauna de la región.

Tanto el segmento deportivo como el de salud tienen potencial para las diferentes zonas geográficas, pero no son segmentos mayoritarios.

En cuanto a lo ocurrido con la zona centro y la zona moderna se reconoce heterogeneidad en los diferentes tipos de segmentos, lo que deja de manifiesto que el público busca indistintamente la locación, este factor puede ser un factor determinante en los componentes de innovación y diferenciación que puedan emplear los hoteles del núcleo para atraer un segmento específico y tener una clientela más homogénea y diferencial.

Segmentos Turísticos	Centro Histórico		Moderna		Insular		Marbella/Norte	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Deportivo	4	16	3	33,33	1	50,00	0	0,00
Mice	23	92	7	77,78	1	50,00	3	75,00
Naturaleza	8	32	1	11,11	2	100,00	0	0,00
Otros	23	92	7	77,78	1	50,00	4	100,00
Salud	12	48	7	77,78	1	50,00	1	25,00
Sol y Playa	24	96	9	100,00	2	100,00	4	100,00

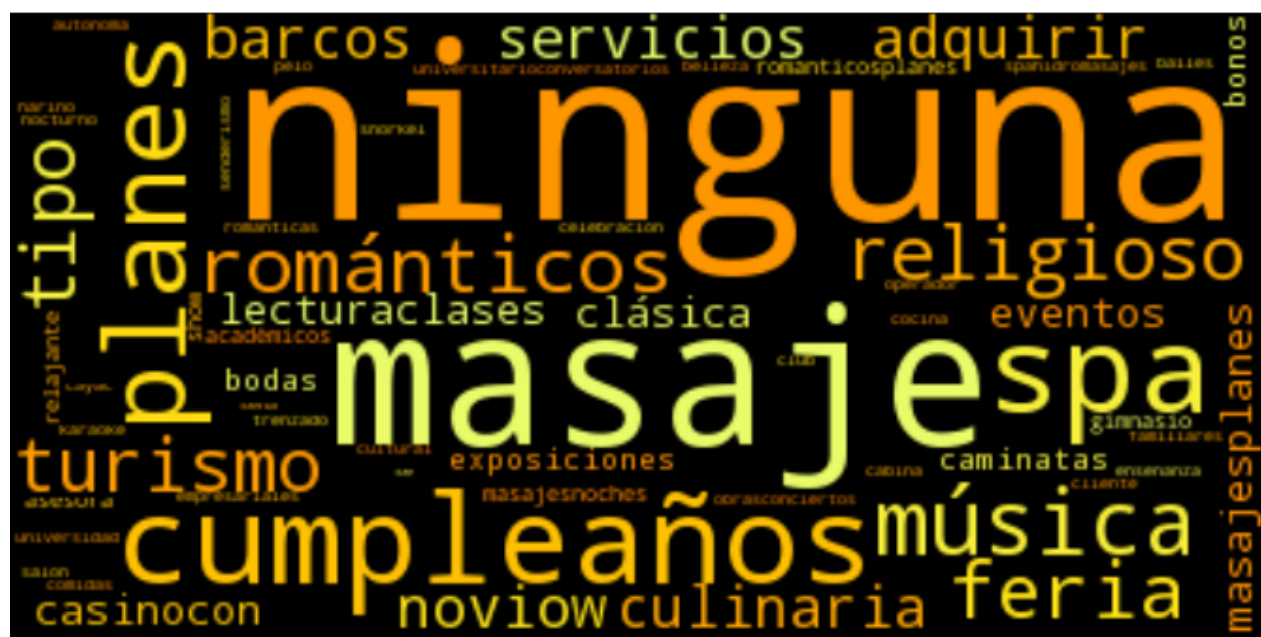


las aerolíneas, hoteleros, tour operadores, oficinas de representaciones turísticas y los Agentes de Viajes de Colombia conocen, promueven y venden sus productos y servicios turísticos<sup>9</sup>.

Participar en una feria turística es también una ocasión para profundizar el estudio de un mercado y es, a su vez, un canal fundamental para la empresa que desea hacerse conocer en el mismo. Es por esto que la participación de los hoteles del núcleo debe diversificar su oferta mediante la ampliación de las ferias a las que participan, con el objetivo fundamental de lograr la venta de los productos y servicios ofertados. Así mismo, ampliar la participación es una herramienta para identificar las características de la competencia, estándares de calidad, evaluar la reacción ante la oferta, investigar el potencial de mercado, lograr un gran número de contactos en un tiempo breve y conocer precios para lograr la inserción en un mercado con gran potencial, como lo es el turismo en Colombia.

## 1.2.4. Diversificación

### 1.2.4.1. Internas



Un resultado a considerar durante el desarrollo de la investigación, es que la mayoría de los hoteles pertenecientes al núcleo no cuentan con ninguna actividad interna, esto se debe a que tienen a confundir las actividades como los servicios ofertados por el destino de manera externa, a su vez, por ausencia del componente de innovación del negocio. Esta falla tiende a generar desconfianza por parte del empresario, que considera que una inversión en la diversificación mediante la innovación puede ser un riesgo el cual no están dispuestos a tomar. Dentro de los hoteles encuestados se encuentran hoteles con grandes infraestructuras y potencial para la innovación, pero sin la gestión de este componente.

Aquellos hoteles que logran tener este componente identificado hacen parte de la zona Moderna en su mayoría, y son aquellos que cuentan con la capacidad administrativa para realizar actividades internas; dentro de estos se reconoce el servicio de masaje y spa, casinos, talleres de arte y lectura, clases de cocina, exposiciones de arte y planes románticos, entre otros.

<sup>9</sup> Recuperado de <https://vitrinaturistica.anato.org/historia/>



La diversificación de las actividades externas es homogénea y presente en todos los hoteles del núcleo, la mayoría se realiza por empresas turísticas tercerizadas, información con la que cuenta el recepcionista del hotel y suministra al cliente cuando el lo requiere, este tipo de mecanismo tiende a ser de corresponsabilidad del hotel ya que éste debe tener la plena certeza de que la empresa que oferta el servicio cumple con los estándares de calidad y de seguridad.



## 2. Recomendaciones

¿Qué es la competitividad del destino? ¿Qué necesitamos hacer para mejorarla?

*“La competitividad del destino pareciera estar conectada con la habilidad de un destino para entregar bienes y servicios que se desempeñan mejor que otros destinos en aquellos aspectos de la experiencia turística considerados como importantes por los turistas”*

Tomado y traducido de:

**Dwyer, Larry & Kim, Chulwon. (2010). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. Current Issues in Tourism. DOI: 6. 10.1080/13683500308667962.**

### 2.1. Caracterización de los hoteles

**Valoración periódica de la infraestructura y servicios** de los hoteles de acuerdo a su tipología y categoría de habitaciones, para hacer recomendaciones a la mejora en la competitividad de la industria. Esto a su vez incluye el hallazgo de potencialidades y mecanismos para aprovecharlos, ya que si bien, el núcleo de Hoteles de Cartagena es un grupo altamente heterogéneo en términos de servicios y productos ofertados y cuentan de la misma manera con una amplia gama de zonas geográficas con características propias y mercados diferentes, es imperativo generar la caracterización acertada de cada uno de ellos.

### 2.2. Inteligencia competitiva

**Hacer más competitiva en precios la zona Moderna:** Los hoteles de la zona Moderna se localizan dentro de una franja o rectángulo que va entre las carreras 2a. (Avenida San Martín) y 4ta., las calles 4ta. y 8va. del barrio de Bocagrande, a lo largo de las dos principales vías de ingreso y salida del barrio. Es un polígono interior cercano a las playas; pero no frente a ellas (sitio donde se observa la construcción de nuevos hoteles). Al revisar su situación competitiva de precios y disponibilidad, hallamos que su BAR entre el 4 de octubre y 22 de diciembre es de USD\$67.2, que es ligeramente más alta comparada con la BAR del Centro Histórico para la misma fecha, que es de USD\$63.4. Su ocupación relativa en el mismo periodo es de 24.9%, comparada con la ocupación relativa del Centro Histórico que es de 49.8%. Por lo tanto, tiene precios muy similares a los del Centro Histórico; sin embargo sus niveles de ocupación son la mitad del este. Esto puede obedecer a la diferencia en la cantidad de habitaciones entre una zona y otra (460 en Moderna y 328 en Centro Histórico); pero también cabe la pregunta si es posible incrementar la tasa de ocupación mejorando la competitividad de la BAR. Por lo tanto se recomienda hacer un ensayo bajando los precios en la Tarifa No Reembolsable y analizar el cambio en la elasticidad-precio de la demanda contra el total de ingresos recibidos por el producto de precio por cantidad ( $P \times Q$ ).

**Incrementar las tarifas en la temporada alta de los hoteles Boutique:** para la temporada alta que va entre el 23 de diciembre y el 16 de enero, la ocupación relativa de los hoteles boutique es de 75.75%, la de los medianos es de 64.74% y los pequeños de 64.12%. La BAR en el mismo periodo es para los boutiques de USD\$95.91, para los medianos de USD\$122.02 y para los pequeños de USD\$105.52; entonces, los boutiques tienen la mayor ocupación al menor precio, dando espacio para incrementar sus tarifas.

**Destino Inteligente:** convertir a Cartagena en un destino inteligente<sup>10</sup> en el cual de manera mancomunada y con el apoyo de las organizaciones locales de la gestión del turismo, se recopile y analice información de manera rápida y periódica sobre:

<sup>10</sup> “Un Destino Turístico Inteligente es un espacio innovador consolidado sobre la base del territorio y de una infraestructura tecnológica de vanguardia. Un territorio comprometido con los factores medioambientales, culturales y socioeconómicos de su hábitat, dotado de un sistema de inteligencia que capte la información de forma procedimental, analice y comprenda los acontecimientos en tiempo real, con el fin de facilitar la interacción del visitante con el entorno y la toma de decisiones de los gestores del destino, incrementando su eficiencia y mejorando sustancialmente la calidad de las experiencias turísticas” López de Ávila y García (2015)

- precios y disponibilidad;
- la caracterización geográfica de la oferta;
- en dónde, de qué tipo, cuándo y por qué realizar inversiones y nuevos desarrollos turísticos;
- Indicadores Claves de Desempeño (KPI) de la industria hotelera;
- Indicadores de la competitividad turística hotelera;
- Modelos de pronósticos sobre la demanda y la aplicación de Inteligencia Artificial (AI);
- Análisis de Sentimientos en redes sociales;
- Evaluaciones por parte de los huéspedes sobre la calidad del servicio, desde fuentes internas y externas.

Con los cuales publicar un Boletín Semanal de Inteligencia del Mercado Hotelero y/o publicar en la Internet datos y gráficas sobre ellos.

## 2.3. TIC's

Una realidad de la industria es que más del 50% de las reservas vienen desde las OTAs, esta es una realidad que viene creciendo año tras año y el sector hotelero local no puede desconocerlo. Desde hace años las reservas hoteleras dependen de estas OTA's, competir y estar posicionadas en ellas es una necesidad indispensable para sobrevivir en la industria hotelera, en especial los hoteles de menos de 50 habitaciones que no cuentan con departamentos de venta directa. Para obtener una mayor probabilidad de capturar reservas y mantener la Tasa de Ocupación Hotelera por encima del punto de equilibrio, parte de la estrategia comercial es publicar el inventario de habitaciones en varias OTA's, lo que hace complejo mantener actualizada la ocupación del inventario de habitaciones, ya que al momento de ingresar una reserva se debe acceder a las extranets de estas OTA's, cuando en ese momento puede ingresar otra reserva generando el riesgo latente de una sobreventa. Para evitar esto, la disponibilidad se vuelve granular, de entrega "gota a gota" lo cual impide exponer toda la disponibilidad del hotel perdiendo así probabilidades de obtener una reserva. Siendo este un primer problema logístico, se le suma el hecho que coordinar una política comercial de diversas tarifas promocionales con precios y cierres dinámicos en el tiempo, que atiendan a los vaivenes de la demanda, sea un requerimiento difícil de alcanzar. En una industria tan volátil como la turística, donde las modificaciones y cancelaciones son el pan diario de cada día, se torna complejo mantener estadísticas sobre la realidad comercial diaria del hotel que nos permita tomar decisiones estratégicas para incrementar la competitividad y por último maximizar la rentabilidad del activo hotelero, es decir su productividad. Por último el promedio de comisiones que ganan las OTA's está en un 20%, por lo cual una quinta parte del ingreso o Revenue del hotel se queda en el costo de venta, por lo tanto se hace también necesario adicionar a la estrategia comercial un frente para el mejoramiento de las ventas directas.

**Normalizar la implementación software para la gestión turística:** sólo el 31,07% de los hoteles pequeños, alrededor de la mitad de los medianos (49,96%) y el 42,67% de los ubicados en el Centro Histórico, cuentan con aplicaciones de software para apoyar los procesos de gestión comercial y administrativos juntos. Solo el 44,4% de los hoteles en la zona Moderna cuenta con un software de gestión hotelera tipo PMS y el 50% de todos los hoteles ha implementado el uso de Channel Manager y Motor de Reserva. Por lo tanto se sugiere adoptar como norma para todo tipo de hotel estas tecnologías, que fortalezcan la venta en los canales y la venta directa; así como la generación en tiempo real de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI), con los cuales apalancar la mejor toma de decisiones.

## 2.4. Mercadeo

**Homogeneizar la distribución del inventario en las OTA's:** 100% entre los 5 canales más utilizados (booking, despegar, expedia, bestday hotelbeds).

**Normalizar la aplicación del revenue management:** 46,67% hoteles pequeños no lo usan y el 44,4% de los medianos no lo hacen.

Para tener una verdadera valoración de las llegadas de turistas internacionales a Colombia y de las dinámicas del mercado turístico, es pertinente, primero, mirar el contexto tanto mundial como latinoamericano. De acuerdo con las cifras del Ministerio de Comercio y Turismo, las Américas en total registraron llegadas internacionales de 192.7 millones de pasajeros en el año 2016 y 200,2 millones en el 2017, lo cual refleja una tasa de crecimiento del 3.9% y una participación del 16.2% en el volumen mundial del turismo. En contraste, Colombia tuvo un patrón mucho más dinámico subiendo de 2,98 millones de turistas internacionales en el 2016 a 3,32 en el año 2017, lo cual refleja una variación significativa del 11.38%. En otras palabras, el crecimiento de llegadas internacionales es tres veces más elevado que el promedio para las Américas, demostrando que Colombia efectivamente se encuentra en un momento clave en su historia.

De acuerdo con cifras más recientes publicadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT-UNWTO) a julio 2017<sup>11</sup>, de los 32.815 millones de turistas que llegaron a América del Sur en 2016, Colombia recibió 3.317 millones, cifra que corresponde al 1.7% de todas las llegadas a las Américas (199.338 millones), y mostrando siempre la variación positiva del 11.4% entre el 2016 y el año anterior. Estas llegadas corresponden a un ingreso por turismo internacional significativo, que debe ser el pilar motivacional para el desarrollo de las estrategias de mercadeo.

Lo óptimo no es solo vender la materia prima, lo que se denominan los servicios locales de las empresas de servicios turísticos a los operadores, para que ellos elaboren sus paquetes, se debe buscar la posibilidad de elaborar los productos terminados de manera eficiente y con conocimiento del mercado. Una de las principales acciones para el núcleo es el portafolio de oferta de los hoteles pertenecientes al Núcleo, este portafolio es el primer elemento que constituye la preparación del núcleo para ofrecer su diversa gama de servicios y productos. Este portafolio a su vez, debe socializarse en las ferias y misiones a las que el núcleo asista y generar nuevos escenarios para su propagación.

## **2.6. Diversificación/Innovación**

La comercialización del territorio es un proceso que engloba a todos sus agentes socioeconómicos: ciudadanos, gestores públicos, empresas y otras instituciones. La producción y el consumo son inseparables en la experiencia turística, lo que implica que las empresas del sector, las comunidades locales y los propios consumidores influyen en dicha experiencia.

Desde la perspectiva de las tendencias de la demanda, los consumidores han evolucionado hacia un mayor interés por el medio ambiente y por la búsqueda de productos más individualizados. Esto supone una oportunidad para aquellos territorios dotados de especial riqueza natural y patrimonial, donde Cartagena se convierte en el destino ideal. En el ámbito turístico, estas tendencias han conducido, a lo largo de las últimas décadas, a un cambio desde un turismo estandarizado de masas hacia formatos más individualizados, en los que ha ganado reconocimiento una mayor flexibilidad y la búsqueda de nuevas experiencias. Además, los nuevos estilos de consumo se orientan hacia la división de las vacaciones anuales tradicionales en períodos más cortos<sup>12</sup>.

La experiencia turística abarca, no sólo aspectos relacionados con los lugares, sino que incluye otras cuestiones intangibles como conocer a otras personas: la interacción entre el visitante y el residente, y con otros turistas. Las comunidades locales son parte de lo que los turistas buscan experimentar, de modo que sus habitantes contribuyen a crear un ambiente de promoción del turismo y es un factor que debe potencializarse<sup>13</sup>.

El que un destino conozca el perfil de turista o visitante que acude al mismo es una información imprescindible para planificar su oferta, así como los distintos segmentos que lo componen, adaptando y combinando diferentes elementos/recursos a las necesidades y deseos de cada grupo. La satisfacción de

---

<sup>11</sup> Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

<sup>12</sup> Nash, R. y Martin, A.(2003). "Tourism in peripheral areas - The challenges for northeast Scotland", in International Journal of Tourism Research, vol. 5, núm. 3, pp. 161-181.

<sup>13</sup> Lichrou, M.; O'Malley, L. y Patterson, M. (2008). "Place-product or place narrative(s)? Perspectives in the marketing of tourism destinations", in Journal of Strategic Marketing, vol. 16, núm. 1, pp. 27-39.

los visitantes es el resultado de unas experiencias en el destino turístico que se ven determinadas por la actuación de múltiples agentes públicos y privados.

La calidad prestada por las empresas de servicios turísticos (ya sea el hotel o la empresa de tour ofertada) constituye una condición necesaria, que debe complementarse con otras características como la hospitalidad de la población local, la adecuación de las infraestructuras de transporte, la conservación y señalización del patrimonio, o la cuidada rehabilitación de los núcleos poblacionales. Para lograr identificar estas características sugerimos que los hoteles implementen una ruta de información, compuesta por una breve encuesta suministrada al huésped que ha experimentado de la estadía y que desea hacerlo, esta información puede ser útil para la administración de los hoteles ofertados ya que es un determinante clave tanto para generar el perfil del huésped, como para establecer potencialidades, o reconocer deficiencias.

El adecuado desarrollo de un destino no es posible por el buen funcionamiento aislado de un único agente, sino que requiere de una actuación coordinada entre el ámbito privado, el sector público y la comunidad local en su conjunto. Ninguno de los factores con relevancia turística puede descuidarse de esta gestión en red del territorio, es por esto que dentro del desarrollo de la investigación hemos hecho énfasis en el entendimiento de la colectividad, de la naturaleza misma del núcleo.

## **2.7. Al núcleo de hoteles**

Crear comités por zonas y tipos de hotel, si bien una de las principales características del núcleo de hoteles de Cartagena es su heterogeneidad, manifestación que no solo hacen los empresarios, es puesta en evidencia con la investigación realizada, dicha heterogeneidad hace difícil la sugerencia de recomendaciones generales ya que se crean nichos de hallazgos particulares: para generar una mejora en términos de competitividad turística es necesario reducir las diferencias mediante la creación de pequeños grupos de acuerdo a las zonas y a los tipos de hoteles, para de esta manera lograr responder a las necesidades de los empresarios en particular, de la misma manera se requiere un compromiso por parte de los empresarios del núcleo en la asistencia a las convocatorias realizadas por la Cámara, en la solicitud de sus requerimientos mediante los canales de comunicación, en el dinamismo y respeto por el otro y en la sensibilización necesaria para mejorar el servicio ofertado; todas estas características hacen parte de lo denominado responsabilidad social empresarial, y constituye no solo la responsabilidad del empresario frente a su participación en el núcleo, incluye a su vez, la gestión de los estándares de seguridad, en la promoción del trabajo decente, en la sostenibilidad ambiental y social de la empresa y en el compromiso por reconocer las fallas y establecer mecanismos para mejorar.

### 3. Referencias

---

Alcaldía Municipal de Cartagena de Indias. (2018) Información general de Cartagena de Indias. Recuperado de <http://www.cartagena.gov.co/>

ANATO, org. (2018). Vitrina turística, feria anual de ANATO. Recuperado de <https://vitrinatouristica.anato.org/historia/>

Cámara de Comercio de Cartagena. (2018). Asesorías y fortalecimiento empresarial. Recuperado de <https://www.cccartagena.org.co/>

De Ávila, Antonio López; García, Susana. (2015). Destinos turísticos inteligentes. Revista Economía Industrial No. 395, págs. 61 - 69. 1 trimestre 2015. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

Dellepiani, Juan. (2014). Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos. Gobierno de Perú. Programa de Cooperación al Desarrollo Económico Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO. Lima, Perú.

Investopedia. (2018). Definition Competitive Intelligence; recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp#ixzz5TGgtu64c>

Jones, David L. et al, (2013), Emerging Definitions of Boutique and Lifestyle Hotels: A Delphi Study, Journal of Travel & Tourism Marketing, 30:715-731, 2013. DOI: 10.1080/10548408.2013.827549

Larry Dwyer & Chulwon Kim (2003): Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, Current Issues in Tourism, 6:5, 369-414. DOI: 10.1080/13683500308667962

Lichrou, M.; O'Malley, L. y Patterson, M. (2008). "Place-product or place narrative(s)? Perspectives in the marketing of tourism destinations", in Journal of Strategic Marketing, vol. 16, núm. 1, pp. 27-39.

Marquez, Wilson. (2010). La cara sucia de la modernidad: Medicalización y pobreza en Cartagena: 1900-1930, Cartagena, El Caribe Editores Ltda., 2010, p. 60. Fabricio Villegas, La ciudad imaginada, política urbana en Cartagena: El caso del Plan Pearson de 1914 y el plano regulador de 1948, Cartagena, tesis de maestría programa de Historia, Universidad de Cartagena en convenio con La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, p.199.

Nash, R. y Martin, A. (2003). "Tourism in peripheral areas - The challenges for northeast Scotland", in International Journal of Tourism Research, vol. 5, núm. 3, pp. 161-181.

Organización Mundial del Turismo - OMT. (2017). Panorama del turismo internacional; Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

Quintero, Paola, Bernal, Camila y López, Héctor (2005). La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. Series de estudios sobre competitividad. Observatorio del Caribe, Cámara de Comercio de Cartagena.

Rajaram, Aditya. (2014). Basic Things a Hotel Must Offer Guests; Recuperado de <https://www.cntraveler.com/stories/2014-07-15/10-basic-things-a-hotel-must-offer-guests>

Ranker Ltd., (2018). The most Essential Hotel Amenities; Recuperado de <https://www.ranker.com/list/most-essential-hotel-amenities/ranker-travel>

Salguero, Gisela; Jimenez, José. (2016). Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe. Tourism & Management Studies.

Wikipedia contributors. (2018, August 19). Hostel. In Wikipedia, The Free Encyclopedia. Retrieved 03:42, October 7, 2018, from <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Hostel&oldid=855644563>

Xotels Ltd., Zandvoortselaan. (2018). Ebook gratuito "Hotel Revenue Management"; definition revenue management, 10, 2042 XA Zandvoort, País Bajos, Cámaras de Comercio, Haarlem - País Bajos; recuperado de <https://www.xotels.com/es/libro-revenue-management>