

# LA COMPETITIVIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS INFORMALES EN CARTAGENA

GUSTAVO DEVOZ  
MARGARITA VEGA\*

## RESUMEN

Este trabajo examina el estado actual de las ventas callejeras dentro de la cadena de servicios turísticos en Cartagena, Colombia. Se repasan las experiencias exitosas en el manejo de las ventas informales en ciudades con circunstancias y contextos similares. Con base en una encuesta que permite caracterizar y analizar la competitividad a través de las cinco fuerzas propuestas por Porter, se muestra el bajo nivel de competitividad de los vendedores informales. Las dos fuerzas competitivas que mayor incidencia tienen en esta actividad son la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores, por la poca diferenciación y bajo valor agregado de los productos y servicios ofrecidos. Por lo tanto, se presentan estrategias de mejoramiento y una propuesta de ciudad con acciones para la recuperación del espacio público, consiguiendo con ello mejores condiciones de comercialización para los diferentes eslabones de la cadena turística de la ciudad.

---

\* Los autores son, respectivamente, Director de Infraestructura del Hotel Sofitel Santa Clara y Gerente de la Unidad de Turismo y Recreación de Comfenalco Cartagena. Correos electrónicos: gdevoz@yahoo.com y mmveгаа@gmail.com. Agradecen a Aarón Espinosa y Raúl Acosta, profesores de la Universidad Tecnológica de Bolívar, sus directrices, observaciones y sugerencias. También agradecen a María Aguilera, Julio Romero y Juan David Barón, del Centro de Estudios Económicos Regionales del Banco de la República, sus comentarios y colaboración en los aspectos estadísticos de la investigación. Fecha de recepción: marzo 13 de 2009; fecha de aceptación: diciembre 18 de 2009.

**Palabras clave:** competitividad, turismo, informalidad, ventas estacionarias y ambulantes.

**Clasificaciones JEL:** I32, J64, L83, R11

## ABSTRACT

This paper examines the current situation of street selling within the chain of tourist services in Cartagena, Colombia. We review successful experiences in the management of street selling in cities under similar circumstances and contexts. On the basis of survey data, we characterize and analyze competitiveness using Porter's five forces. We show the low level of competitiveness in street selling, where the forces of higher impact are the threat of substitute products or services and the intensity of competitive rivalry due to the low level of product differentiation and the low value added of products and services offered. We discuss strategies for improving the tourist service chain and propose actions to recover occupied public spaces in order to create better marketing conditions for the different links in the chain.

**Key words:** competitiveness, tourism, informality, stationary and ambulatory street selling.

**JEL Classifications:** I32, J64, L83, R11

## I. INTRODUCCIÓN

Cartagena de Indias es la ciudad turística por excelencia de Colombia, gracias a sus atractivos naturales y a su legado histórico, además de su reconocimiento por la UNESCO como Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad. En estas circunstancias, la ciudad es un interesante objeto de análisis estratégico para el desarrollo del turismo, un sector vital para las políticas de fomento de los gobiernos local y nacional.

La cadena de servicios turísticos incluye prestadores de servicios formales e informales que son factores diferenciadores de competitividad de cada destino. Este

trabajo analiza la competitividad de los vendedores callejeros ubicados dentro de la cadena de servicios turísticos en Cartagena y propone alternativas para mejorar la oferta de servicios turísticos de vendedores informales, ya sea con mejor organización, mejor ubicación y mejor presentación de la oferta, entre otros, o evitando el efecto negativo de algunos factores como el acoso, la sobreoferta y la baja calidad.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como base una encuesta sectorial de competitividad, basada en las cinco fuerzas de Porter, a la cual se le adicionó un cuestionario que permitiera realizar una caracterización de los vendedores informales en el sector turístico.

## **II. GENERALIDADES**

El turismo en general se ha convertido durante la última década en uno de los sectores más importantes a escala mundial. Su rápido incremento está estrechamente ligado al avance de la tecnología y las telecomunicaciones, lo que lo ha transformado en una industria altamente globalizada.

El repunte de la actividad turística en Cartagena en los últimos años obedece al crecimiento en la organización de congresos, ruedas de negocios y otros eventos nacionales e internacionales. En este escenario, el papel de los gobiernos nacionales y locales es fundamental para promover el desarrollo del turismo al interior de sus fronteras, en donde la actividad económica del turismo trabaje bajo parámetros de calidad y competitividad estratégica capaces para fomentar el desarrollo económico (Schulte, 2003, p. 8).

### **A. Servicios turísticos informales**

La informalidad en los grandes centros urbanos no sólo es percibida como un problema. A menudo es asumida en el contexto de las interrelaciones sociales que se presentan en aquellas ciudades donde coexisten agentes económicos y sociales. Los grupos informales que se instalan en las ciudades enfrentan el dilema de cómo insertarse de alguna manera en el tejido socioeconómico para sobrevivir diariamente.

En todas las grandes ciudades es usual identificar la informalidad, desde la óptica de la acción estatal, con las ventas ambulantes, es decir, el impacto que pro-

duce la marginalidad económica sobre los ciudadanos que no encuentran formas reguladas de ser partícipes de la actividad formal de la ciudad (Rincón, 2004).

Los estudios sobre el sector informal incluyen diversas actividades económicas en sectores como la industria, el comercio, los servicios, la construcción y el transporte. En las teorías que explican las causas del fenómeno de las ventas callejeras se identifican dos corrientes, aplicables a esta problemática en América Latina:

De una parte, el enfoque ortodoxo plantea que el sector informal es consecuencia de la intervención estatal por el exceso de reglamentaciones y de requisitos burocráticos, es decir, las barreras de entrada, que hacen que la participación en el sector formal sea una opción extremadamente onerosa (De Soto, 1986; Loayza, 1997). En otras palabras, los costos de transacción y de permanencia en el sector formal obligan a que muchos escojan permanecer al margen de la legalidad, refugiados en el sector informal, preocupándose más de su subsistencia que del cumplimiento de la ley.

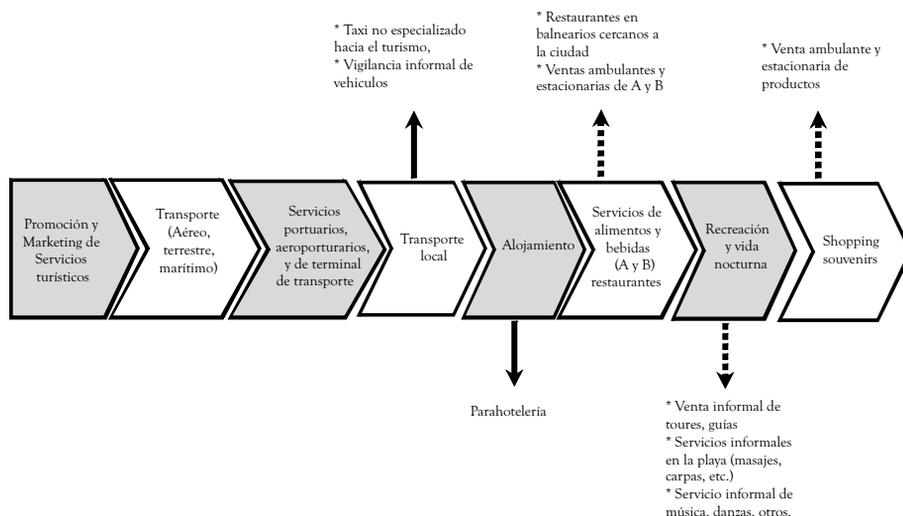
De otra parte, el enfoque estructuralista se fundamenta en la falta de correspondencia entre la demanda y la oferta de trabajo, resultado de la especialización del comercio internacional y la integración de las economías latinoamericanas a la economía mundial. En este escenario surge un sector formal con tecnologías avanzadas que no genera un número suficiente de empleos, razón por la cual una gran cantidad de trabajadores tienen que procurarse su subsistencia en las condiciones precarias del sector informal.

En Cartagena el sector informal está presente en distintos eslabones de la cadena: en el de transporte local, a través del servicio de taxis no especializado hacia el turista; en el de servicios de vigilancia de vehículos; en el de alojamiento, la parahotelería; en el de los servicios de alimentos y bebidas, los restaurantes informales en los balnearios y las ventas ambulantes de alimentos en calles y playas; en el eslabón de recreación, los servicios en las playas de peinadoras y masajistas, grupos musicales y de danzas, la prestación informal de servicios de visitas guiadas en la ciudad y en las islas vecinas; y, finalmente, en las compras a vendedores ambulantes de souvenirs, baratijas, artesanías, vestuario, etc. (ver Gráfico 1).

Las administraciones distritales de Cartagena siempre han mantenido dentro de su agenda política la solución a la problemática de las ventas informales. Sin embargo, los trabajos realizados evidencian poco éxito en estas gestiones, la evidencia estadística así lo confirma (DANE, Encuesta Continua de Hogares, 2001-2006). Adicionalmente, no existen investigaciones que permitan evaluar los niveles de competitividad del sector, no obstante que a nivel regional se han realizado

GRÁFICO 1

Cadena de servicios turísticos con sus componentes de ventas informales



Fuente: Elaboración de los autores.

estudios relacionados con el desarrollo competitivo del turismo como destino, más no como análisis de la cadena que incluye los actores informales del sector.

## B. Experiencias de otras ciudades en el manejo de las ventas callejeras

Varias ciudades latinoamericanas que afrontaban graves problemas de ventas callejeras han adoptado políticas efectivas de reubicación, logrando con ello recuperar el espacio público. Las intervenciones en los centros históricos constituyen un modelo exitoso. A diferencia de otras acciones estatales, éstas se han producido de modo rápido y eficaz, actuando tanto sobre los espacios como sobre la economía, la cotidianidad y la función social (Mutal, 2003).

A continuación se describen las experiencias exitosas de Quito y Lima, con centros históricos recuperados y declarados Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad por la UNESCO. En cuanto a Colombia, se presenta el caso de Bogotá como una experiencia también exitosa.

## 1. Quito

En septiembre de 1994, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el gobierno local, se inició el proceso de recuperación y transformación del uso del centro histórico de Quito con la puesta en marcha de un proyecto de rehabilitación que logró recuperar el espacio público utilizado por los vendedores callejeros.

El objetivo a largo plazo del proyecto fue conservar y rehabilitar el patrimonio del Centro Histórico de Quito (CHQ), devolviéndole su importancia funcional, facilitando el acceso a los bienes y servicios que ofrece y promoviendo el correcto uso y mantenimiento de los edificios públicos y privados, haciéndolo de contera más atractivo para los visitantes.

Un elemento central de la estrategia quiteña fue el establecimiento de un fondo de rehabilitación con recursos del programa y la creación y puesta en marcha de una empresa de economía mixta de desarrollo del centro histórico para ejecutarlo y, con esos recursos, promover inversiones privadas en el centro histórico.

El proyecto permitió garantizar mejor seguridad, reubicando en once centros comerciales, rehabilitados o construidos para el efecto, a más de 7.000 vendedores informales que ocupaban calles y espacios públicos del centro. También se logró una destugurización, la construcción de viviendas sociales, la recuperación y puesta en funcionamiento de varios de los edificios e instituciones de la zona (teatros, restaurantes, museos, centros culturales, oficinas, hoteles, etc.), lo que trajo la recuperación de valores culturales e históricos del área y muchos de sus espacios públicos (BID, 2004).

## 2. Lima

La estrategia de recuperación del Centro Histórico de Lima (CHL) centró su interés en determinadas micro-zonas. La complejidad de los problemas sociales, económicos y de calidad ambiental, por una parte, y la extrema vulnerabilidad de muchas edificaciones a los embates de la naturaleza y la acción humana, por otra, llevaron a una reorientación en la priorización de los proyectos, que requirieron del desarrollo de mecanismos de financiamiento para la creación de un fondo con aportes nacionales e internacionales, públicos y privados.

La ocupación del espacio público (alrededor de 200 manzanas) por aproximadamente 20.000 vendedores ambulantes, convirtió al CHL en un mercado callejero. El éxito conseguido a través de la intervención municipal, en coordinación

con los comerciantes callejeros y la inversión privada, su relocalización en áreas de negocios de la ciudad, y el reacondicionamiento y revitalización de importantes espacios públicos hicieron posible que el CHL recuperara su identidad como lugar para vivir y trabajar. El mercado libre opuesto al contrabando y el aumento en la conciencia fiscal debilitaron el comercio ambulante en favor de su formalización.

Las prioridades para la recuperación del CHL y de las condiciones de habitabilidad urbana fueron:

- a. Despejar los espacios públicos ocupados por los vendedores ambulantes.
- b. Reacondicionar y revitalizar los espacios recuperados.
- c. Relocalizar e integrar los vendedores ambulantes a la economía formal.
- d. Planeamiento de objetivos y estrategias.

Los vendedores ambulantes se organizaron en 236 asociaciones, reunidas en tres grupos principales. La misión más importante de los líderes de estos grupos fue interactuar con las autoridades para prevenir cualquier intento de relocalización. Con la colaboración del sector privado, se establecieron ciertas áreas para la reubicación de los comerciantes callejeros, a quienes se les prestó apoyo para su integración a la economía formal y para el desarrollo de sus negocios. Progresivamente se despejaron todos los espacios públicos y los comerciantes ocuparon sus tiendas en áreas apropiadas (Red de Gestores Culturales, 2005).

### 3. Bogotá

Bogotá es la ciudad de Colombia que en la última década registró mayores transformaciones en su desarrollo urbanístico y en la calidad de vida, muchas de ellas en el espacio público. El espacio público en Bogotá revitalizó la actividad económica, productiva y empresarial en las zonas intervenidas y se convirtió en el atributo más atractivo para la valorización y la imagen de la ciudad, haciendo de ésta una ciudad más atractiva para sus habitantes y más competitiva en términos de calidad de vida.

Entre 1998 y 2003, la ciudad desarrolló una estrategia de recuperación urbanística y del espacio público. El Fondo de Ventas Populares invirtió dos millones de dólares en la relocalización de 1.577 vendedores. En 1998 se recuperó la Plaza de San Victorino y se relocalizaron ventas callejeras en la zona adyacente. Además,

se adelantaron en el distrito 496 acciones de recuperación del espacio público y, en simultánea, la ciudad hizo significativas inversiones en la construcción de andenes, ciclo-rutas, alamedas y zonas verdes.

### **III. LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS DE VENTAS INFORMALES**

Para analizar la estructura competitiva de los servicios turísticos de ventas informales se encuestó una muestra de la población objetivo, con base en el método probabilístico aleatorio simple, que se describe más adelante. La encuesta se diseñó de tal forma que la primera parte permitiera caracterizar las ventas informales en el sector turístico. La segunda parte de la encuesta se realizó para analizar el nivel de competitividad de las ventas informales en el sector turístico, bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis aporta información relevante para conocer cómo es el vendedor informal que, con el análisis de competitividad, permite presentar estrategias de mejoramiento de la actividad dentro de la cadena de servicios turísticos.

#### **A. Caracterización de los servicios turísticos de ventas informales**

La caracterización de las ventas informales de servicios turísticos que aquí se presenta sigue la tendencia de definir al sector informal como aquellas actividades realizadas en espacios abiertos (vendedores ambulantes, estacionarios) y móviles (en un vehículo, a domicilio, puerta a puerta). La encuesta permite el análisis de la actividad informal como componente de la oferta de servicios turísticos dentro de la cadena, independientemente de qué tipo de producto ofrece cada vendedor. De esta manera no da bases para inferir sobre el nivel de competitividad por producto o mercado.

##### **1. La muestra**

Para la caracterización de las ventas informales en Cartagena se tomó una muestra determinada por la población de vendedores ambulantes y estacionarios de bienes y servicios ubicados en el Centro Histórico y en Bocagrande, Castillogrande y El Laguito, las dos grandes áreas turísticas de la ciudad. De la población,

entendida como la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, se seleccionó una muestra representativa, aplicando la ecuación de Harvard que se describe de la siguiente manera:

$$n = \frac{(p * q) * N * X}{E^2 * (N - 1) + X * (p * q)}$$

Donde,

N es la población

p y q, la proporción en que se disminuyen los atributos estudiados

E, el error de muestra aceptado

X, el valor de una constante para el coeficiente de confiabilidad

Se toman los siguientes valores: p y q = 0,5; E = 0,025; X = 4; y nivel de confiabilidad = 95.5%

La muestra se basa en dos censos de ventas ambulantes e informalidad realizados en Cartagena. El primero fue levantado por la Gerencia de Espacio Público y Movilidad (GEPM) de la Alcaldía de Cartagena para 949 vendedores ambulantes en los barrios Bocagrande, Castillogrande y El Laguito. El segundo fue hecho por la Universidad de Cartagena, contratada por la GEPM y Transcaribe, S.A., a 2.638 ocupantes del espacio público en el Centro Histórico y Bazurto (Alcaldía Mayor de Cartagena, 2005).

A la población total de estos dos censos se aplicó el método probabilístico de Muestreo Aleatorio Simple con población finita y con un coeficiente de fiabilidad del 95,5%.<sup>1</sup> Se obtuvo así un tamaño de muestra de 289 personas, a las cuales se les levantó una encuesta en junio de 2006. La encuesta se estructuró en un cuestionario con preguntas predefinidas, cerradas y de selección múltiple para el tema de competitividad, y preguntas de contenido que permiten la identificación de cada vendedor informal, aplicada a 289 vendedores informales de bienes y servicios turísticos.

Según la modalidad, la distribución de las ventas informales de servicios turísticos dio como resultado que los vendedores ambulantes son el 56% y los esta-

<sup>1</sup> Fórmula tomada del material suministrado en el Seminario de Investigación de la Maestría en Administración (UTB-UNAB-ITESM), realizado en mayo de 2006. La fórmula es diseñada y elaborada por Ulises Rinaudo R., marzo de 1997, Buenos Aires.

cionarios el 44% del total, y que el 84% de los encuestados son propietarios de su negocio, comparado con un 16% que trabajan como distribuidores y comercializadores de un tercero.

## 2. Aspectos generales

*Oferta de servicios:* Artesanías, alimentos y refrescos, dulces, café y cigarrillos, agua, gafas de sol, minutos de teléfono celular, masajes y trenzas, ropa de playa, artículos varios, música y baile, guías turísticos, revistas y joyas.

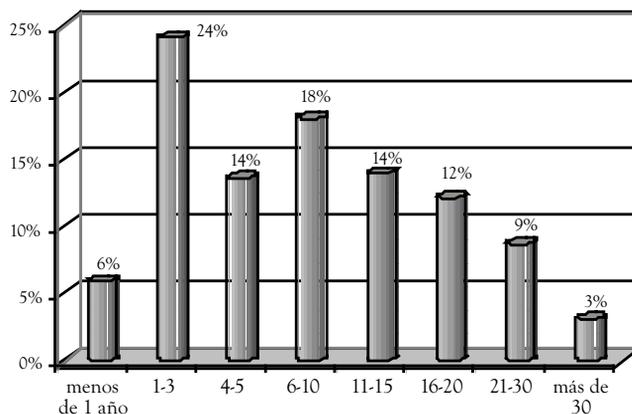
Lo anterior ubica al sector informal en los tres últimos eslabones de la cadena de turismo: servicios de alimentos y bebidas, recreación y vida nocturna, y venta de productos varios y *souvenirs*, tal como se presentó en el Gráfico 1.

*Procedencia:* Los comerciantes proceden en su mayoría de Cartagena (55%). Le siguen los municipios del Departamento de Bolívar, con el 13,5%. A nivel municipal, la población de Palenque, municipio de Mahates, es el lugar de donde más provienen los vendedores informales de bienes y servicios turísticos, después de Cartagena, seguida de Maríalabaja y Arjona. De otra parte, el 45% de aquellos de origen local provienen de los siguientes ocho barrios: Olaya, Daniel Lemaitre, El Pozón, Torices, Nelson Mandela, Getsemaní, La Boquilla y San Francisco.

*Temporalidad:* El 70% declaró ser vendedor informal desde antes de 2003. El estado de satisfacción con la actividad que realizan es alto, ya que todos los encuestados, con excepción de uno, manifestaron la decisión de seguir con la venta de sus productos o servicios y capacitarse para mejorar sus condiciones en el mercado informal orientado al turismo (ver Gráfico 2).

*Educación:* El 33% de los trabajadores informales en servicios turísticos es bachiller y el 80% terminó primaria, de manera que tienen cierto grado de alfabetismo que les permite recibir capacitaciones. Se evidencia, por el contrario, un muy bajo nivel en el manejo de idiomas extranjeros: apenas el 10%, por ejemplo, tiene algún conocimiento de inglés. Este punto es importante si se tiene en cuenta que, desde hace muchos años, el inglés es la lengua que prima en el ámbito de la gran industria turística internacional. «En las ocupaciones de turismo y viajes, las personas que trabajan con turistas deben saber hablar inglés bien, ya que éste se ha convertido en lengua común para los viajeros de muchos países» (Saorin, 2003, p. 69-70). Por su parte, la OMT ha considerado que el conocimiento del inglés es básico para los prestadores de servicios turísticos, lo que viene a representar una mayor competitividad de la industria.

GRÁFICO 2  
Cartagena de Indias: Tiempo de permanencia en la actividad de ventas informales, 2006



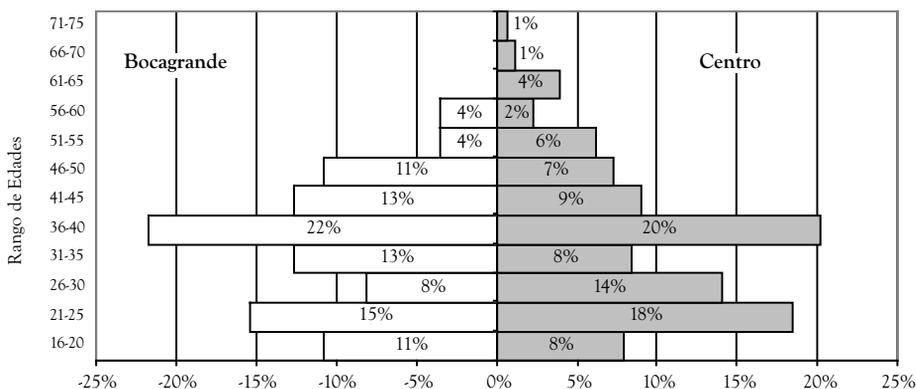
Fuente: Elaboración de los autores con base en la encuesta de junio de 2006.

*Edad:* La estructura de edades de los vendedores informales de servicios turísticos revela la alta concentración en el grupo de 35 a 40 años. El 70% de los trabajadores se agrupa entre los 21 y 45 años de edad (ver Gráfico 3). Según el citado estudio del DANE (DANE, 2004, p. 99), la mayor proporción de población en el sector informal tiene entre 36 y 50 años (40,4%), seguida por la cohorte de 25 a 35 años (26,5%) y por la de 51 y más años (19,8%). El hecho de que la mayor parte del sector informal esté compuesto por adultos en plena edad productiva demuestra su dinámica en la generación de empleo, ante la imposibilidad del sector formal de hacerlo. Según esto, 42% de los vendedores informales en turismo tiene entre 36 y 40 años de edad, es decir, son adultos en plena edad productiva. Ésta no es una característica exclusiva de la informalidad en el sector turístico; el sector informal como un todo exhibe una estructura de edades similar, como lo señalan las cifras citadas del DANE.

### 3. Ingresos de la actividad

En este punto los datos de ingreso se refieren a la remuneración bruta estimada por el trabajo. Por lo tanto, no se incluye la producción para autoconsumo,

GRÁFICO 3  
 Cartagena de Indias: Distribución por edades de los  
 vendedores turísticos informales, 2006



**Fuente:** Elaboración de los autores con base en la encuesta de junio de 2006.

que, en los estratos bajos a que pertenecen los vendedores informales de servicios turísticos, representa un aporte significativo a la canasta básica de alimentos. Muchos de los productores practican habitualmente el trueque de productos. Por lo anterior, no es posible observar si el nivel de ingresos tiene alguna correspondencia con el nivel de gasto y consumo.

Para determinar el nivel de ingresos, la encuesta incluyó dos preguntas, cuyas respuestas se describen en el Cuadro 1. La primera se relacionaba con los ingresos en temporada alta y la segunda con los de temporada baja, según la clasificación que cada uno de los encuestados reportó de los ciclos de su actividad. Adicionalmente, cada pregunta estableció los ingresos mensuales y diarios, lo que ayuda a corroborar la consistencia de la respuesta.

La distribución de los ingresos sigue un comportamiento normal con cierto apuntalamiento hacia la izquierda, debido a que es una variable que los encuestados revelan con cierta reserva (ver Gráfico 4). La comparación de las distribuciones de la temporada alta y baja permite observar la tasa de crecimiento entre las dos temporadas, por tratarse de la misma muestra en ambos puntos en el tiempo. Además, elimina sesgos de edad, género, actividad económica, composición familiar etc., ya que se está analizando el mismo grupo de personas en ambas tempo-

CUADRO 1

*Cartagena de Indias: Estadísticas descriptivas para los ingresos en la actividad de ventas turísticas informales, 2006*

(pesos corrientes)

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
<b>Ingresos diarios</b>				
Temporada alta	79,912	94,405	7,000	800,000
Temporada baja	17,480	21,740	0	150,000
<b>Ingresos mensuales</b>				
Temporada alta	1,291,616	1,586,239	100,000	15.000.000
Temporada baja	384,613	363,222	60,000	3.000.000

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta de junio de 2006.

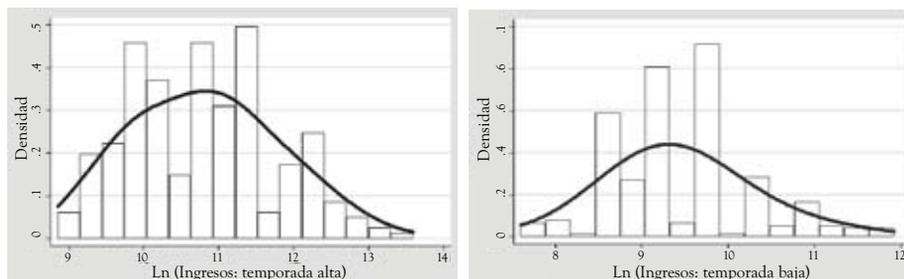
radas.

La diferencia de los logaritmos de ambas variables en las dos temporadas revela el contraste entre los ingresos medios de alta y baja temporada. Así, en la temporada alta los ingresos promedio diarios son 135% mayores que los de la temporada baja; los ingresos mensuales son superiores en 106%.

La distribución para los ingresos diarios resulta menos suavizada que la de

GRÁFICO 4

*Cartagena de Indias: Distribución de los ingresos diarios de vendedores turísticos informales en temporada alta y baja, 2006*



Fuente: Elaboración de los autores con base en la encuesta de junio de 2006.

los ingresos mensuales porque para éstos últimos se supone que el encuestado al responder está promediando los días malos y los buenos en términos de ventas (ver Gráfico 5)

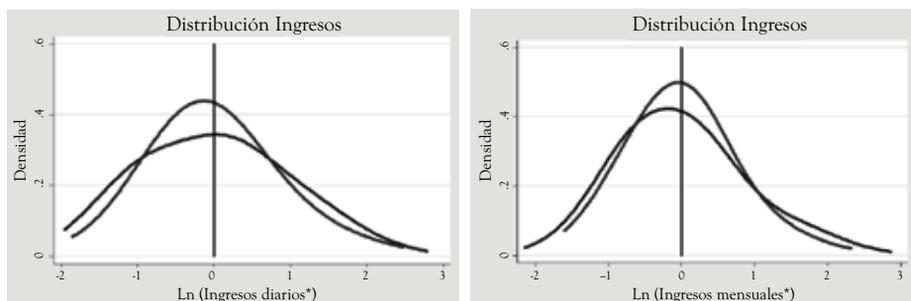
## B. La competitividad de las ventas informales en turismo

Aunque el concepto de competitividad se ha utilizado principalmente en la investigación del sector industrial, varios autores han demostrado que no hay ningún obstáculo que impida aplicar esta teoría de la competitividad al sector servicios. Sin embargo, pocas han sido las investigaciones sobre competitividad en el sector terciario, a pesar de que ella puede ser tan importante o más que la competitividad industrial, como lo muestran, entre otros, Porter (1990), Krugman (1994) y Garay (1998).

En el ámbito de la investigación sobre turismo, la competitividad de un lugar se puede definir como «la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores» (Hassan, 2000). También se puede definir, siguiendo a Crouch y Ritchie (1999), como «la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos atractivos, integrando las relaciones entre

### GRÁFICO 5

*Distribución de los ingresos diarios y mensuales en temporada alta y baja*



**Fuente:** Elaboración de los autores con base en la encuesta de junio de 2006.

los mismos en un modelo económico y social» (Bernal, Quintero y López, 2005, p. 18).

Porter (1990) plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, mediante la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. En el nivel sectorial o industrial, el poder colectivo del modelo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Según Porter, la competitividad no se hereda ni depende de la coyuntura económica, sino que reposa en la capacidad de la industria para alcanzar niveles elevados de productividad, haciendo un uso eficiente de los recursos e innovando de manera permanente. Este modelo permite, por lo tanto, definir la competitividad de grupos de empresas determinados con el estudio de factores microeconómicos, convirtiéndose en importante base para el diagnóstico y definición de estrategias para el sector en cuestión.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva radica, entonces, en poder relacionar a una empresa o un grupo de ellas con su entorno, lo cual involucra elementos y fuerzas sociales y económicas que van más allá de los límites de la empresa. De manera que la finalidad de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas cinco fuerzas o cambiarlas a su favor.

De las cinco fuerzas fundamentales que influyen en su estrategia competitiva propuestas por Porter, cuatro – el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de los productos sustitutos – se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia o rivalidad en la industria.

En los servicios turísticos informales las cinco fuerzas de Porter se ven alteradas por los rasgos comunes que caracterizan este fenómeno. Para los efectos de la presente investigación, estas fuerzas pueden esbozarse así:

1. *Amenaza de nuevos competidores.*
  - a. No tienen economías de escala y presentan altos requerimientos de capital.
  - b. La diferenciación de productos, a pesar de ser necesaria, no se ve presente en la informalidad de sus actividades, lo que genera bajos costos de cambio y baja lealtad del cliente.
  - c. Acceso a la distribución, en cuanto a la disponibilidad de materia prima y de productos terminados para la venta a los clientes sin ninguna limitante o control.
  - d. Carencia de políticas gubernamentales, lo que permite libertad de ingreso en el sector para la prestación de estos servicios.

2. *Intensidad de la rivalidad de los competidores.*
  - a. Heterogeneidad en cuanto a sus causas: diversidad de competidores y pocas barreras de entrada, lo cual aumenta la rivalidad.
  - b. El Estado tiene poco o ningún control sobre estas actividades, lo cual hace que cualquiera pueda entrar o salir en este mercado sin ningún tipo de restricción ni regulación.
  - c. El crecimiento de este segmento de la industria turística genera exceso de oferta, lo que muchas veces se traduce en acoso y saturación de la prestación de los servicios.
  - d. Complejidad en la información y asimetría.
3. *El poder de negociación de los proveedores.*
  - a. Los proveedores son los mismos tanto para el sector formal como para el informal en términos de materia prima para los servicios de la cadena, lo que genera un alto poder para el proveedor.
  - b. El bajo volumen de compra de insumos (ausencia de productos en *stock*) hace que el vendedor informal tenga bajo poder de negociación frente al proveedor.
4. *El poder de negociación de los consumidores.*
  - a. Disponibilidad de productos sustitutos existentes: se puede encontrar en los establecimientos ya formalizados de la cadena o en el informal como sustituto de éstos.
  - b. Sensibilidad del comprador al precio y calidad: se considera que puede obtener un precio más ventajoso y mejorar la negociación sobre precios.
5. *La amenaza de productos sustitutos.*
  - a. Las actividades son autónomas o complementarias del llamado sector formal, es decir, en algunos casos el cliente o comprador puede preferir al vendedor informal que a los distribuidores de servicios formalizados.
  - b. Precios relativos de los productos sustitutos.

Para analizar los resultados de la investigación en relación con el nivel de competitividad, la encuesta califica de 1 a 5 cada una de las variables de las cinco fuerzas de Porter, siendo 1 el reflejo de menor nivel de competitividad y 5 el mayor. De esta forma, el nivel máximo potencial de competitividad, tomando en cuenta las 35 variables analizadas, es de 175 puntos. Por ejemplo, la variable «precio»

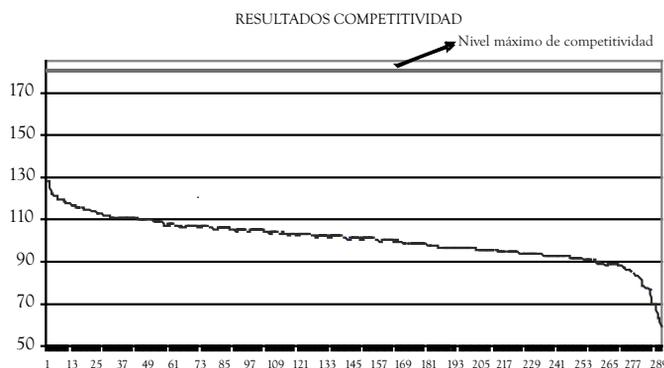
dentro del poder de negociación de los proveedores califica como 1 cuando el producto es «muy caro», lo que representa el más bajo nivel de competitividad. Le siguen con 2 puntos «producto caro», 3 puntos para «precio normal», 4 para «precio aceptable» y 5 para un «precio bajo». Obtener este último puntaje representa para el vendedor el más alto nivel de competitividad en términos de esta variable.

El resultado obtenido en las encuestas muestra el bajo nivel de competitividad que tienen los vendedores informales de servicios turísticos, puesto que el máximo valor obtenido fue de 128 y el menor 60, con una media de 101 puntos. La distribución obtenida para los niveles de competitividad se concentra en el rango de 97 a 111 puntos (ver Gráfico 6).

### C. Debilidades y fortalezas competitivas de los vendedores ambulantes en el sector turístico

A continuación se analiza cada una de las variables según los resultados más significativos de la encuesta, con el objeto de identificar las debilidades y fortalezas competitivas de los vendedores informales en el sector turístico.

GRÁFICO 6  
*Cartagena de Indias: Niveles de competitividad de los vendedores encuestados, 2006*



Fuente: Elaboración de los autores.

### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como se aprecia en el Gráfico 7, los vendedores informales del sector turístico tienen fortalezas en términos de la importancia que tiene la ventaja en costos, sin importar la escala de su negocio, lo cual reduce la amenaza de nuevos competidores.

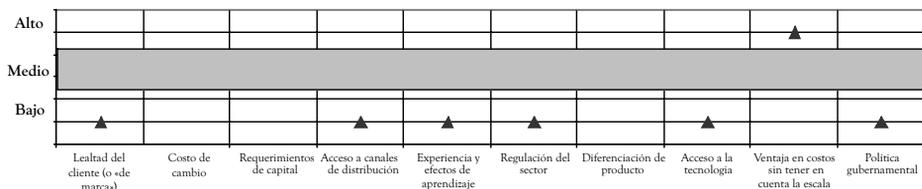
Sin embargo, tienen muy baja competitividad en esta primera fuerza debido a la baja lealtad de sus clientes hacia su marca, por la existencia de canales de distribución con gran facilidad de acceso (el vendedor es el mismo canal de venta directa), por la ausencia de regulación del sector y de políticas gubernamentales y por la poca importancia que se le da a la innovación en la estrategia de ventas (bajo valor agregado).

La baja lealtad de los clientes hacia su marca se debe a que los productos ofrecidos por los vendedores informales no tienen un posicionamiento por marca sino por la facilidad de consecución. Una característica de identificación está basada en el lugar en que se ubican los vendedores, el cual puede generarles reconocimiento del turista.

### 2. Rivalidad entre los competidores del sector

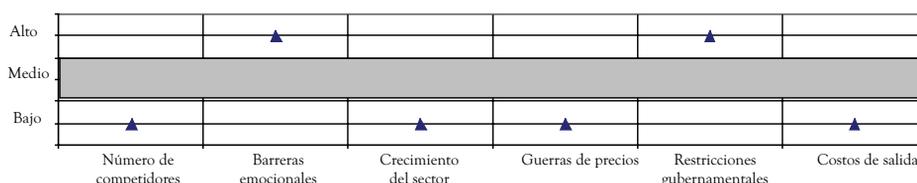
El Gráfico 8 muestra que la variable «barreras emocionales» reduce la rivalidad entre quienes trabajan en el sector: los vendedores se respetan entre sí, y en especial respetan el lugar donde se ubican para ofrecer sus productos o servicios, muy a pesar de que no existe una regulación formal en cuanto a la localización de su lugar de trabajo.

GRÁFICO 7  
 Cartagena de Indias: Análisis de amenaza de entrada de nuevos competidores en las ventas turísticas informales



Fuente: Elaboración de los autores.

## GRÁFICO 8

*Cartagena de Indias: Análisis de la rivalidad entre los competidores del sector de ventas informales turísticas*

**Fuente:** Elaboración de los autores.

Como variables críticas para enfrentar la rivalidad entre los competidores se cuentan el número de competidores y el crecimiento del sector por el hecho de ser una actividad que aumenta vegetativamente con el crecimiento urbano. La guerra de precios en el sector informal de bienes y servicios para el turismo se da esencialmente por tener bajos costos de ventas y bajos precios. Además, la oferta en este mercado, en la mayoría de los casos, no tiene un factor diferenciador distinto al precio, de manera que la decisión de adquirir o no el servicio o producto se toma con base en el precio y no en un atributo propio del bien.

Con relación a los costos de salida, éstos son elevados ya que en el caso particular de los vendedores informales su subsistencia depende de esta actividad económica, concentrando su poco capital de inversión y trabajo en ello, y salir del mercado implica un riesgo alto a quedarse sin ingresos. En la mayoría de los casos, los recursos disponibles en la consolidación del negocio (compra de insumos e implementos de trabajo) han sido altos para sus condiciones de vida y cambiar de actividad, o abandonarla, implica una pérdida personal considerable.

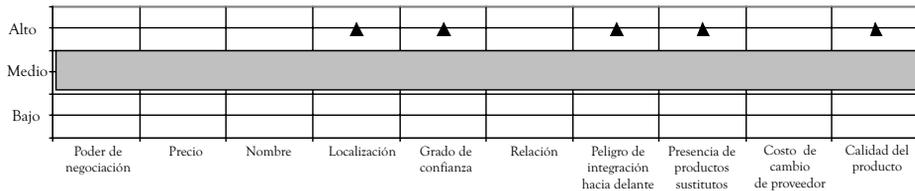
### 3. Poder de negociación de los proveedores

La competitividad de los vendedores informales en turismo está fortalecida por las siguientes variables, según los resultados que muestra el Gráfico 9:

- a. Localización: La cercanía de los proveedores, ya que en la mayoría de los casos los proveedores están en la propia Cartagena o en municipios vecinos, como es el caso de los insumos para las artesanías.

## GRÁFICO 9

*Cartagena de Indias: Análisis del poder de negociación de los proveedores de bienes a vendedores del sector turístico informal*



**Fuente:** Elaboración de los autores.

- b. Alto grado de confianza en los proveedores: Aspectos relacionados con la calidad, rapidez de entrega, garantía, respaldo y precio cumplen con las expectativas que requieren los vendedores informales para desarrollar su actividad. A esto se suma que son insumos básicos de bajo valor agregado, lo cual permite a los vendedores tener una amplia red de proveedores en la zona.
- c. Inexistencia de peligro de integración hacia delante: Los proveedores se comportan en un mercado formal, en la mayoría de los casos, y no les interesa llegar a la venta al detal en la calle.
- d. Gran cantidad de productos sustitutos ofrecidos por los proveedores lo cual amplía la selección de insumos.

El resultado desde el punto de vista de la negociación de los proveedores señala que no hay una baja condición de competitividad para los vendedores informales del sector turismo, ya que esta variable no tiene representatividad en un mercado que no posiciona sus productos con marcas.

En cuanto a la relación entre proveedores y vendedores es importante generar más altos niveles de competitividad, ya que esto repercute en la confianza y en mayores beneficios para el vendedor. En este mismo sentido, cambiar de un proveedor a otro puede, en la mayoría de los casos, generar costos adicionales que afectan considerablemente la utilidad de la actividad informal, por lo que es recomendable que mantengan una amplia rama de proveedores con calidad que les aseguren una provisión constante durante todo el año.

#### 4. Poder de negociación de los clientes

La fortaleza en esta fuerza de competitividad de Porter es la inexistencia de amenazas de integración hacia atrás. En otras palabras, el cliente no le compra directamente al proveedor pues, siendo un turista, por definición permanece corto tiempo en la ciudad y acude al mercado informal por comodidad (ver Gráfico 10).

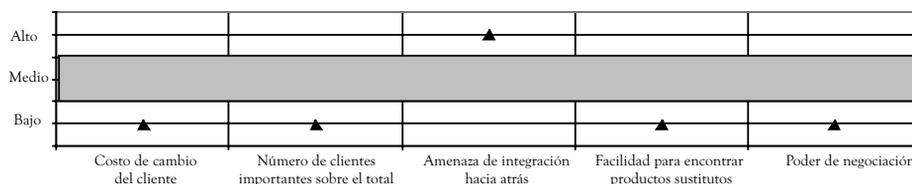
El nivel de competitividad se ve afectado de manera negativa debido a que:

- Al cliente no le cuesta nada cambiar de vendedor, por la amplia oferta en cada uno de los bienes y servicios, en el mercado informal en la ciudad, con características de calidad y precio similares.
- Cada vendedor tiene un grupo selecto de clientes, pues, a pesar de estar en la calle, o más bien por sus mismas condiciones de ubicación, logra consolidar algunos grupos fieles de clientes que reconocen su actividad.
- El cliente tiene una gran facilidad para encontrar productos sustitutos.
- El poder de negociación del cliente es alto en términos del regateo de precios al momento de la compra, debido a la ausencia de regulación de precios y a la cultura de la «puja» por el precio en el sector informal.

#### 5. Amenaza de productos sustitutos

Factores como la cercanía y alta disponibilidad de productos sustitutos resultan en una mayor amenaza si estos bienes tienen, además, características diferenciadoras como calidad, componente tecnológico (por ejemplo, producción en serie y no manual), precios bajos, respaldo o garantía y facilidad de cambio. Lo

GRÁFICO 10  
*Análisis del poder de negociación de los clientes*



Fuente: Elaboración de los autores.

anterior ocurre cuando dentro del sector formal se da la venta de bienes o servicios similares a unos precios muy competitivos, como es el caso de las artesanías, los alimentos y bebidas, puesto que en condiciones de calidad y precios similares el cliente tenderá a preferir comprar en un establecimiento formal que le ofrece mejores garantías y seguridad en su compra (ver Gráfico 11).

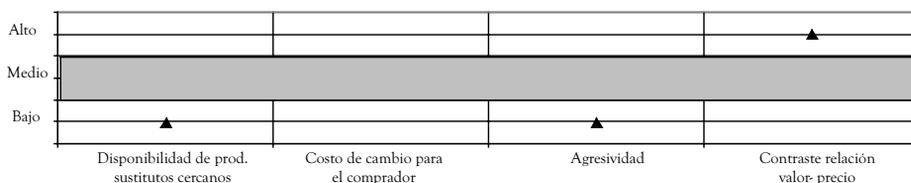
En términos generales, de las cinco fuerzas de Porter sólo la del poder de negociación de los proveedores presenta niveles favorables de competitividad para los vendedores informales de servicios y productos turísticos.

#### D. Determinantes del ingreso

La estructura de la encuesta aplicada y el tamaño de la muestra permiten hacer un análisis econométrico para establecer cuáles son los determinantes del ingreso en el sector y si en algo se ven afectados sus trabajadores por los niveles de competitividad entre ellos.<sup>2</sup> Se supone que el ingreso es una variable que refleja el nivel de competitividad de los vendedores y su nivel de bienestar.

Durante la alta temporada,<sup>3</sup> los meses que mayor impacto generan en el nivel de ingresos son enero y noviembre, es decir, la actividad es estacional. Lo anterior indica, entonces, que los ingresos de los vendedores callejeros dependen en gran medida de los meses de turismo, lo que supone una dependencia de la población flotante.

GRÁFICO 11  
*Análisis de la amenaza de productos sustitutos*



Fuente: Elaboración de los autores.

<sup>2</sup> Se resaltan sólo aquellos resultados que tienen un nivel de significancia del 1%, 5% o 10%.

<sup>3</sup> En temporada alta, llama la atención del modelo que el factor de ajuste, el R<sup>2</sup>, es más alto que en las regresiones sobre el ingreso en baja temporada, y eso puede estar relacionado con que la distribución normal que siguen los ingresos bajos, es de menor varianza y, por lo tanto, hay menos que explicar.

Para mejorar la competitividad se podrían establecer estrategias que aprovechen estos meses de alta temporada haciendo, por ejemplo, mayores surtidos en el caso de bienes y fijar una estructura de tarifas que varía de acuerdo con la demanda. En sentido contrario, en los meses de menor significancia, una forma de defender los ingresos es diversificando el portafolio de bienes y servicios ofrecidos.

Una de las fortalezas de esta actividad es que brinda igual oportunidad a personas de ambos géneros, sin importar la edad, lo que nos lleva a concluir que el nivel de ingresos obtenido no es discriminatorio por género o edad. Estas variables, sin embargo, no resultaron significativas.

El análisis también arroja, como un resultado robusto,<sup>4</sup> que los vendedores callejeros que son ambulantes, perciben menos ingresos que los que son estacionarios (ser vendedor ambulante hace que los ingresos estén por debajo de los que no lo son en un 17%, aproximadamente). Esto significa que la probabilidad de aumentar el nivel de ingresos es significativa si los vendedores se formalizan y ubican en un espacio que les genera reconocimiento e identidad.

Con relación al efecto de las variables de competitividad en el ingreso en alta temporada se obtiene que la fuerza «rivalidad» entre los competidores es robusta y negativa. Para entender este resultado, se corrió una regresión usando las variables que componen esta fuerza de competitividad. El resultado muestra que la única variable estadísticamente significativa es «guerra de precios» y tiene un efecto negativo sobre el nivel de ingresos en alta temporada. Es decir, que entre mayor sea la calificación a esta variable (menor guerra de precios exista), menores serán los ingresos.

Con relación a la competitividad, la variable de la fuerza «amenaza de entrada de nuevos competidores» resulta estadísticamente significativa y positiva sobre los ingresos de baja temporada. Al correr la regresión de los componentes de esta fuerza se encuentra que las variables «requerimiento de capital y «acceso a la tecnología» son significativas al 5% y tienen un efecto positivo sobre los ingresos en baja temporada. Esto significa que entre más relevante sea el acceso a la tecnología para tener éxito en este mercado y cuando el requerimiento de capital sea mayor, se reduce la amenaza de nuevos competidores y aumenta su nivel de competitividad, incrementándose los ingresos.

---

<sup>4</sup> Se considera «robusta» aquella variable que resulte significativa al 1% en todas las regresiones, y lo sea para las dos formas de calcular el ingreso en alta temporada (diario o mensual).

## E. Brecha de ingresos entre temporadas

Para precisar si hay algún efecto de las variables de competitividad en la diferencia de ingresos por temporada se desagregó el índice en cada una de las fuerzas de Porter. Los resultados señalan que las variables estadísticamente significativas y robustas son «rivalidad entre los competidores» y «amenaza de productos sustitutos», tanto para la brecha entre ingresos diarios como para los mensuales. Su impacto es negativo en la diferencia de los ingresos entre temporadas, lo que es coherente con la teoría, ya que entre más competitivo sea el vendedor (más alto sea el coeficiente de la variable) menores diferencias de ingresos tendrá entre la alta y la baja época de turismo.

Al analizar cada una de estas fuerzas se encontró que la variable «crecimiento del sector», dentro de «rivalidad», es aquella que resultó significativa al 5%; un aumento en su calificación (crecimiento del sector) reduce la diferencia entre los ingresos diarios de alta y baja temporada. Dentro de «amenaza de productos sustitutos», resultaron significativas al 1% el costo de cambio para el comprador (entre más alto sea, menor será la diferencia de ingresos diarios entre baja y alta temporada) y el nivel de agresividad (entre menos agresividad exista de estos productos, menor será la diferencia entre los ingresos diarios de ambas temporadas).

Además de los resultados arrojados en el análisis de la brecha de ingresos entre temporadas, es importante señalar que la diferencia de ingresos se debe en gran parte a la modificación de precios relativos entre las temporadas. Es decir, el vendedor incrementa el precio a un valor equivalente al retorno esperado por el aumento en la demanda (arbitraje) durante el periodo de alta temporada.

Señalar y resaltar las otras variables que no son significativas, en los modelos desarrollados anteriormente, es importante para agruparlas como factores que no hacen la diferencia sobre los ingresos ante un cambio en sí mismas. Por lo tanto, no deben ser objeto de atención central en las políticas de impacto sobre el sector de ventas ambulantes informales para el turismo; deben, en vez, trabajarse como elementos que no se perciben como decisivos en la actividad.

Dentro del análisis del efecto de los cinco factores que definen la competitividad sobre los ingresos de la muestra, podría aducirse un problema de doble causalidad. Es decir, que adicional al efecto de los factores de competitividad sobre los ingresos, el nivel de ingresos también podría afectar los factores de productividad. Sin embargo, dada la estructura del mercado informal en la cadena de servicios turísticos es improbable que el ingreso afecte los factores de competitividad.

En general, mayores ingresos de los vendedores ambulantes no generarían una reducción en la amenaza de entrada de nuevos competidores puesto que la estructura del mercado informal representa escalas de negocio pequeñas, con productos o servicios de poca diferenciación o bajo valor agregado, y ausencia de canales de distribución.

Un mayor ingreso también es improbable que reduzca la rivalidad de los competidores, ya que es un mercado con ausencia de regulación tanto gubernamental como social, de manera que cualquiera entra o sale del mercado sin enfrentarse a barreras. La decisión de quedarse en este mercado no depende de los ingresos percibidos, sino de las oportunidades en generarlos a bajos costos y de contar con un crecimiento en su demanda. Es muy improbable que un vendedor informal que está en el mercado pueda generar obstáculos a la entrada de otros vendedores, por muy alto que sea su ingreso.

Para el tercer factor de competitividad también es improbable que mayores ingresos afecten el poder de negociación de los proveedores, pues, por tratarse de un mercado de bienes y servicios que no posicionan marcas, no exigen estándares de calidad a sus insumos o materia prima.

Es improbable también que el ingreso afecte el poder de negociación con los consumidores, pues el mercado funciona a pequeña escala, y por tanto cuenta con bajos niveles de inversión. El consumidor encontrará productos sustitutos rápidamente tanto en el mercado informal como en el formal, con características de calidad y precio similares. Del mismo modo, la ausencia de regulación de precios fortalece la negociación del cliente, quien puede regatear o trasladarse a otro vendedor sin importar su nivel de ingresos.

El ingreso no afecta la amenaza de los productos sustitutos porque es un mercado competitivo (sin barreras). El tamaño del mercado es amplio y la competencia de los sustitutos en el mercado formal siempre estará latente con productos y servicios de calidad y precios similares, y con mayores garantías para el consumidor.

No es probable, de otra parte, que se presente un problema de sesgo de selección. Se realizó un muestreo aleatorio simple con población finita, con un coeficiente de fiabilidad del 95,5%, para la población bajo estudio.

Incurrir en un error de medida es un riesgo que se tiene cuando se trabaja con encuestas, las cuales incluyen variables cuya veracidad no es posible corroborar. Al aplicar la encuesta nuevamente a la misma muestra se pueden generar cambios en las variables calificadas, con lo cual habría que repetirlas varias veces a fin de aproximarlas cada vez más a sus valores verdaderos. Aun así, la encuesta en que se

basa este trabajo tiene la validez de cualquier otra encuesta aplicada para conseguir información de bienestar de los individuos u hogares.

## IV. ESTRATEGIAS Y PROPUESTA DE CIUDAD

Las estrategias que se desprenden de la información analizada buscan facilitar el desarrollo y la coordinación de las tareas que les corresponden a cada uno de los entes involucrados en la cadena turística, e inducen a la optimización de los recursos y modernización de procesos para la prestación de nuevos y mejores servicios.

### A. Estrategias

Las estrategias de mejoramiento en el servicio de las ventas informales, dentro de la cadena de servicios turísticos, que permiten fortalecer la competitividad del sector en Cartagena son:

1. Como punto de partida, quizás la estrategia más significativa es la formalización de las ventas callejeras, entendiéndose por formalidad el establecimiento de un orden en su localización, seguridad para sus actividades, exigencias de calidad en la prestación de sus servicios, seguridad social, identificación dentro de la cadena, facilidad de créditos y apoyos financieros, vinculación a programas sociales de vivienda y a programas de capacitación que mejoren el servicio.

Lo anterior se sustenta en:

- a. Apego y dependencia a la actividad de los vendedores, resultado que resaltan las encuestas aplicadas.
- b. Reconocimiento de la interacción con el turista: la prestación y venta de servicios y productos de manera informal es generalizada en la actividad económica del Centro Histórico de Cartagena y las playas de Bocagrande. Esto se refleja en la permanencia desde hace muchos años de agentes económicos informales en esta actividad y en la magnitud de ventas e ingresos que generan, a veces sobrepasando los niveles de subsistencia.
- c. Estadísticas de subempleo en la ciudad, un índice que ha crecido dramáticamente en Cartagena en los últimos años.

- d. Los casos de problemas similares en otros países, tal como se examinó en la sección II de este trabajo, son testimonio del éxito de las propuestas de reordenamiento del comercio callejero en los centros históricos de otras ciudades turísticas.
2. Generar estrategias particulares de acuerdo con el servicio prestado, garantizando las condiciones y requerimientos de calidad, servicio y apoyo para la actividad y para el turista que lo solicita.
  3. Con base en la experiencia de Quito, para Cartagena es importante hacer cabildeo ante organismos nacionales e internacionales de financiación, como el BID, para elaborar un proyecto de reivindicación social y recuperación del espacio público de las ventas callejeras en el Centro Histórico, sin aislarlas del servicio que prestan dentro de la cadena turística. Se trata de darle valor y orden a la actividad informal en el sector.
  4. Promover la creación de un ente mixto y autónomo, que maneje el proyecto de ordenamiento del espacio público, con participación del sector privado de turismo y los organismos gubernamentales distritales y nacionales.
  5. Los vendedores callejeros de servicios turísticos deben ser vinculados a la cadena del turismo en la ciudad, dándoles reconocimiento a la labor que prestan, con opciones ordenadas y favorables para el entorno. Se trata de dignificar la actividad, y para ello hay que darle estatus, integrándola a la cadena. Los resultados de las encuestas apoyan la anterior estrategia puesto que el 100% de los vendedores no quieren abandonar su actividad, tienen un nivel alto de arraigo, lo que les permite estar abiertos a recibir tratos que mejoren sus condiciones sin desviarlos de su actividad.
  6. La distinción del vendedor con colores (uniformes o brazaletes) facilita la organización (segmentación y ubicación) e identificación por parte del turista que recibe sus servicios de venta.
  7. La idea de una formación cívica se basa en la experiencia de Bogotá. Se pretende darles a los trabajadores del sector un entrenamiento de base para que cumplan su rol como vendedores ambulantes y estacionarios respetando el orden de los espacios y desarrollando destrezas de comunicación con el cliente. Todo esto fortalece el sentido de pertenencia entre los vendedores informales pues se concientizan de que mantener la ciudad en buen estado repercute en mayores turistas satisfechos, mayores ventas y, en general, en un mejor nivel de vida.

Este aspecto se soporta en que la gran mayoría de los vendedores encuestados estén dispuestos a tomar cursos y recibir información para su actividad.

8. La formación básica primaria que, según la encuesta, tiene el 80% de los vendedores, permite tener mejores resultados en los aspectos de capacitación y educación para el vendedor. Esto se haría en tres sentidos: orientación de servicio al cliente, reconocimiento de la historia de Cartagena para que los vendedores sean multiplicadores del conocimiento sobre ella y manejo básico de una segunda lengua.
9. En concertación con los comerciantes informales, teniendo en cuenta sus diversas actividades, posibilidades económicas y expectativas, se definen alternativas de solución diferentes a la reubicación física o compra de locales comerciales, tales como creación de microempresas de carácter asociativo e individual y cambio de actividad. Este planteamiento no puede ser responsabilidad exclusiva de la Administración Distrital, por lo que se requiere el compromiso y la participación de los diversos actores como el gobierno nacional, sector privado y organismos multilaterales.
10. Introducir un sistema de monitoreo empleando indicadores de los avances en cada una de las tareas propuestas.
11. Gestionar ante las entidades bancarias créditos blandos y de largo plazo para mejorar el capital de trabajo y facilitar la adquisición de espacios nuevos donde ahora desarrollarían sus actividades.

## **B. Propuesta de ciudad**

La recuperación de los espacios públicos hoy día ocupados por los vendedores callejeros debe tener tres objetivos fundamentales:

1. Recuperar, reacondicionar y revitalizar los espacios públicos ocupados por los vendedores ambulantes.
2. Mejorar las condiciones socio-económicas de los mismos mediante el fomento de la integración en la economía formal y con ello el incremento de su nivel de competitividad.
3. Mejorar la calidad ambiental en las zonas turísticas de Bocagrande y el Centro Histórico de Cartagena.

Para lograr el cumplimiento de estos objetivos se propone la creación de un fondo de rehabilitación y la puesta en marcha de una empresa de economía mixta de desarrollo del Centro Histórico de Cartagena para ejecutar el programa y promover inversiones privadas. Esta empresa de economía mixta tendría la participación del gobierno nacional, el gobierno local, la empresa privada y organismos multilaterales.

La empresa debe propender por la legalización de los vendedores ambulantes, bien sea en el mismo lugar donde ejercen la venta o hacia donde se trasladen en caso de establecerse lugares específicos. Esto significa que el vendedor adquiere una serie de responsabilidades por concepto de arriendo del espacio, permiso para ejercer la labor, pago por servicios públicos en uso y el pago de impuestos que la ley obligue.

Para lo anterior es indispensable el papel activo y conjunto con la autoridad local que garantice el cumplimiento de las decisiones tomadas en las negociaciones con los vendedores. Con esto se restringe el desaforado crecimiento de las ventas ambulantes, pudiendo ejercerla sólo aquellos que cumplan todos los requisitos y normas preestablecidas, reduciendo la amenaza de nuevos competidores y por ende aumentando la competitividad del sector.

Una vez puesto en marcha el proceso de recuperación del Centro Histórico se debe replicar de igual forma en las otras zonas turísticas de la ciudad, por ejemplo, Bocagrande.

## V. CONCLUSIONES

Cartagena de Indias debe reconocer que afronta una problemática de ventas callejeras, como sucede en otras ciudades de América Latina, además de una carencia de autoridad y de institucionalidad del sector turístico, lo que se refleja en la poca presencia de entes locales como la Alcaldía, la Policía de Turismo y la Corporación Distrital de Turismo. Ante esto, se requiere la voluntad política que genere una fuerte intervención del Estado para fijar políticas de largo plazo que superen las acciones e intereses aislados. La autoridad se requiere para brindarle seguridad al turista, pero también para imponer orden en los espacios públicos, hoy día ocupados por los vendedores callejeros, acompañada de acciones que permitan que estas personas continúen como prestadores de servicios al turista de una manera organizada y formal, como se ha logrado con éxito en otras ciudades.

La ciudad debería incluir dentro de sus actuales proyectos de infraestructura y adecuación urbana, desarrollados en las zonas turísticas, el ordenamiento de los vendedores informales, legalizando así los espacios ocupados de forma arbitraria, mejorando las condiciones de comercialización y generando mayor confianza en el desarrollo de su actividad, al evitar futuros inconvenientes con la autoridad.

Desde el punto de vista de la competitividad, en el análisis realizado bajo el modelo de Porter, las dos fuerzas competitivas que mayor incidencia tienen en la competitividad e ingresos de los vendedores informales de bienes y servicios de turismo son la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores, por la poca diferenciación y bajo valor agregado de los productos y servicios ofrecidos, así como por la guerra de precios que se presenta para retener a los clientes y el creciente ingreso de vendedores al sector.

Las ventas callejeras que hoy día se muestran como un problema social de solución compleja, requieren de la aplicación de estrategias, como las mencionadas, para canalizar el recurso humano y económico de este grupo informal, en beneficio de la ciudad, repercutiendo en una mejor oferta para el turista.

Este estudio permite a futuro realizar investigaciones específicas sobre aspectos más focalizados dentro del sector como son el diseño de programas de capacitación y los desincentivos a la inversión al enfrentarse con esta problemática social manejada de forma muy superficial por la autoridad local.

## REFERENCIAS

- Aguilera, María Modesta, Doris Hernández y Judith Naranjo (1999). «La competitividad de la industria hotelera de Cartagena», Tesis para optar al título de Maestría en Administración, UNAB-ITESM, Cartagena de Indias.
- Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría de Gobierno Distrital, Fondo de Ventas Populares (2001), «Bogotá para vivir», *Reflexiones sobre las ventas ambulantes*.
- Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, Corporación Turismo Cartagena de Indias, Instituto de Patrimonio y Cultura, Programa, Programa de las Naciones Unidas (2004) «Cartagena de Indias es nuestro patrimonio» *Plan sectorial de turismo de Cartagena de Indias*.
- Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias (2005), *Plan de Inversión 2005*.
- ANDI Seccional Cartagena, Banco de la República, Cámara de Comercio de Cartagena, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), Obser-

- vatorio del Caribe Colombiano, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe (2004), *Informe de Coyuntura Económica Regional*, ICER, No.17.
- ANDI Seccional Cartagena, Banco de la República, Cámara de Comercio de Cartagena, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe (2004) *Informe de Coyuntura Económica Regional*, ICER, No.18.
- ANDI Seccional Cartagena, Banco de la República, Cámara de Comercio de Cartagena, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe, Universidad Tecnológica de Bolívar, Banco de la República (2005) *Indicadores Económicos de Cartagena*, No. 19.
- ANDI Seccional Cartagena, Banco de la República, Cámara de Comercio de Cartagena, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe, Universidad Tecnológica de Bolívar, Banco de la República (2005) *Indicadores Económicos de Cartagena*, No. 20.
- Archivo de la Gerencia de Espacio Público y Movilidad, Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C (2005).
- Banco de la República et al. (2000) *Cuaderno de Coyuntura Social*, agosto.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2004) «Rehabilitación del Centro Histórico de Quito», Proyecto EC-L1006, abril, [www.iadb.org/projects](http://www.iadb.org/projects) [consultado mayo 30 de 2006]
- Bernal, Camila, Paola Quintero y Héctor López (2005) «La competitividad turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado», *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena*, No.4, Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena y Colciencias.
- Bull, Adrian (1994) *La economía del sector turístico*, Madrid: Alianza Editorial
- Burbano, Paulina (2001) «Proyecto de Rehabilitación del Centro Histórico de Quito, La dimensión Económica, Social y Política», [www.archi.fr/SIRCHAL/seminair/sirchal4/BurbanOVES.htm](http://www.archi.fr/SIRCHAL/seminair/sirchal4/BurbanOVES.htm) [consultado junio 7 de 2006]
- Cámara de Comercio de Bogotá (2005) *Efecto de las ventas callejeras sobre los establecimientos de comercio en cuatro zonas de la ciudad de Bogotá*, Bogotá, noviembre.
- Cámara de Comercio de Cartagena (2003) «Análisis de la Semana Santa en Cartagena de Indias», *Conversatorio sobre turismo*, 13 de mayo.
- Cimoli, M., A. Primi y M. Pugno (2006) «Un modelo de bajo crecimiento: La informalidad como restricción estructural», *Revista de la Cepal*, No. 88, abril.
- Crouch, G. and B. Ritchie (1999) «Tourism competitiveness and societal prosperity», *Journal of Business Research*, 44 (3), pp.137-152.

- DANE (2001-2006) *Encuesta Continua de Hogares*, Bogotá.
- DANE (2004) *Estudio sobre informalidad en Colombia y los países de la Comunidad Andina*, Bogotá.
- DANE (2004) *El sector informal en Colombia y demás países de la Comunidad Andina*, Bogotá.
- DNP (2005) «Política Sectorial de Turismo», *Documento CONPES*, No. 3397, noviembre.
- DNP-SISD Superintendencia Nacional de Salud, Régimen contributivo (2003) *Boletín Estadístico* No.12, Bogotá.
- Duarte, Juárez (2000) «Innovación y renovación urbana. El caso del centro histórico de Salvador-Bahía en Brasil», *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Scripta Nova, Universidad de Barcelona, N° 69 (67), 1 de agosto, [www.ub.es/geocrit/sn-69-67.htm](http://www.ub.es/geocrit/sn-69-67.htm)
- Dywer, L.; Kim, C (2003) «Destination competitiveness: a model and determinants», *Current Issues in Tourism*, en revision.
- Fairbanks, Michael, y Stace Lindsay (1999) *Arando en el mar*, México: McGrawHill.
- Francés, Antonio (2003) *Turismo: competitividad y estrategia: Planes de desarrollo de destinos turísticos con el Cuadro de Mando Integral*, Caracas: Ediciones IESA, primera edición.
- Garay, Luis Jorge (1998) «La industria de América Latina ante la globalización económica». *Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967 -1996*, Tomo I.
- Grupo Regional de Economía y Competitividad (2005) «Diagnóstico de la competitividad de Cartagena: la situación de la ciudad a principios del Siglo XXI», *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena*, No.1, Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena.
- Hassan, Salah (2000) «Of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry», *Journal of Travel Research*, vol. 38, num. 3, p.239.
- Kingman, Eduardo (2005) «Patrimonio, renovación urbana e institucionalización de la cultura», *Experimentos Culturales*, Ecuador.
- Ministerio de Desarrollo Económico (1997) *Estudio de competitividad del sector turístico*. Tomos I, II y III, Bogotá.
- Monfort Mir, Vicente (1999) «Competitividad y factores críticos de éxito de los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola», Tesis doctoral, Universidad de Valencia.

- Monitor Company (1997) *Construyendo la ventaja competitiva de 5 ciudades colombianas*. Tomos I y II, Massachusetts.
- Mutal, Sylvio (2003) «Ciudades y centros históricos de América Latina y el Caribe. Algunas consideraciones: El futuro de las ciudades históricas», *Conferencia magistral dictada en La Habana durante el II Encuentro sobre Manejo y Gestión de Centros Históricos*, septiembre.
- Organización Mundial de Turismo, Representación Regional para las Américas (2006) *Tendencias del turismo internacional: El mundo, las Américas y América del Sur*, mayo.
- Organización Mundial de Turismo (2005) *Datos esenciales del turismo*
- Orbeta, A (2005) «Poverty, Vulnerability and Family Size: Evidence from the Philippines». *ADB Institute, Discussion Paper*, No. 29, junio, 24p.
- Orsatti, Alvaro y Rosario Calle (2004) «La situación de los trabajadores de la economía informal en el Cono Sur y el Área Andina (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, Colombia, Perú y Venezuela)», *Documento de Trabajo OIT*, N° 179.
- Porter, Michael (1990) *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor
- Porter, Michael (2006) *On Competition*. Boston: Harvard Business Review Book.
- Ramos Soto, Ana Luz, y Roberto Gómez (2006) «¿Qué es la economía informal?», *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 60, mayo.
- Red de Gestores Culturales, Presidencia de la Republica (2005) «Reubicación de la venta ambulante, experiencias con éxito para la recuperación del espacio público en Lima», Municipalidad Metropolitana de Lima, [www.rgs.gov.co/items\\_areas\\_tematicas.shtml](http://www.rgs.gov.co/items_areas_tematicas.shtml) [consultado mayo 25 de 2006]
- Red de Solidaridad, Seccional Bolívar (2002), <http://www.disaster-info.net/desplazados/informes/saludcart2002/> [consultado mayo 7 de 2006]
- Rincón, Luis Ernesto (2004) «Consideraciones teóricas sobre la informalidad», *Red Bogotá*, Universidad Nacional de Colombia, [http://univerciudad.redbogota.com/ediciones/010/luis\\_rincon.htm](http://univerciudad.redbogota.com/ediciones/010/luis_rincon.htm) [consultado septiembre 21 de 2006]
- Sánchez, Marcelino, y Miguel Fajardo (2004) «La competitividad de los destinos turísticos: Un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños», 1 Jornadas de Economía del Turismo, Departamento de Economía Aplicada, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, mayo.

- Saorín, Ana María (2003) «Las cartas de queja en el aula de inglés para turismo: Implicaciones pedagógicas basadas en el uso de recursos de cortesía», Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón, abril.
- Schulte, Silke (2003) «Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo», *Serie Manuales CEPAL*, #25, Santiago de Chile, julio.
- Segura, Gustavo, y Crist Inman (1998) «Turismo en Honduras: El reto de la competitividad», *CLACDS/INCAE*, agosto.
- Sierra, Germán, y Manuel Rey (2006) *Introducción al mercadeo turístico*, Cartagena: Editorial Universitaria
- Sierra, Germán (1997) *Mercadeo turístico, estructura conceptual*. Cartagena de Indias.
- Yunis, Eugenio (2006) «La cadena de suministro del sector turístico como herramienta de reducción de la pobreza», *Turismo sostenible: Factor fundamental para la erradicación de la pobreza en Colombia*, Taller/Seminario de la OMT y COTELCO, 22-23 de junio.