Revista Conocimiento Global, Vol. 11 (S1), 2026, pp. 1-27
https://doi.org/10.70165/cglobal.v11i1.666

CARTAGENA DE INDIAS: UN DESTINO DE CONTRASTES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS LOCALES

CARTAGENA DE INDIAS: A DESTINATION OF CONTRASTS FROM THE PERSPECTIVE OF LOCAL STAKEHOLDERS

Lino A. Mercado León[1]

Cómo citar: Mercado León, L. A. (2026). Cartagena de Indias: un destino de contrastes desde la perspectiva de los grupos de interés locales. *Conocimiento Global*, *11*(S1), 1-27.
https://doi.org/10.70165/cglobal.v11i1.666

Resumen

Cartagena de Indias se ha consolidado como uno de los principales destinos turísticos del Caribe colombiano y latinoamericano; sin embargo, su configuración turística y territorial trasciende las narrativas homogéneas asociadas al patrimonio, historicidad, legado cultural y posicionamiento internacional. Este artículo tiene por propósito caracterizar a Cartagena de Indias como un destino de contrastes desde la perspectiva de los grupos de interés locales presente en la ciudad. A partir de un enfoque cualitativo, concretamente la teoría fundada (grounded theory) de Glaser y Strauss (1967) y más recientemente el carácter procesual y explicativo de Strauss y Corbin (2002), se examinan las percepciones, experiencias, significados e interacciones de actores institucionales, productivos, territoriales y académicos vinculados al sistema turístico local. Los hallazgos permiten caracterizar a Cartagena de Indias como un destino de contrastes que se expresa en tres dimensiones interrelacionadas: i) una identidad compartida en la que coexisten la apertura social y el conformismo; ii) un sistema turístico dual en el que convergen una oferta institucionalizada y dinámicas informales e ilegales; y iii) una participación activa e incidencia periférica, que revela niveles diferenciados de articulación y capacidad de influencia entre grupos de interés. Se concluye que Cartagena de Indias no constituye un destino homogéneo ni de participación equilibrada; más bien se configura como un escenario turístico dónde la inclusión, exclusión, apropiación y la desarticulación revelan las relaciones entre la identidad, oferta turística e interacción diferenciada de los grupos de interés locales. El estudio aporta una lectura interpretativa de las tensiones internas que caracterizan al destino y contribuye a comprender su complejidad desde la perspectiva de los actores que participan en su dinámica turística en la construcción de la marca del destino.

Palabras clave: destinos turísticos, grupos de interés locales, marca de destino, place branding.

Abstract

Cartagena de Indias has established itself as one of the leading tourist destinations in the Colombian and Latin American Caribbean; however, its tourism and territorial configuration transcends the homogeneous narratives associated with heritage, historicity, cultural legacy, and international

Recepción: 20 de mayo de 2026 / Evaluación: 10 de junio de 2026 / Aprobado: 10 de julio de 2026

[1] PhD© en Administración de la Universidad del Norte (Barranquilla). Docente Universitario e Investigador asociado al grupo de Investigación Comercio y Comportamiento del Consumidor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cartagena. Email: lmercadol@unicartagena.edu.co ORCID: ttps://orcid.org/0000-0003-3176-2000

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional /CC BY-NC-SA 4.0

positioning. This article aims to characterize Cartagena de Indias as a destination of contrasts from the perspective of local stakeholders in the city. Using a qualitative approach, specifically Glaser and Strauss's (1967) grounded theory and, more recently, Strauss and Corbin's (2002) processual and explanatory approach, the perceptions, experiences, meanings, and interactions of institutional, productive, territorial, and academic actors linked to the local tourism system are examined. The findings allow us to characterize Cartagena de Indias as a destination of contrasts expressed in three interrelated dimensions: i) a shared identity in which social openness and conformity coexist; ii) a dual tourism system in which an institutionalized offering converges with informal and illegal dynamics; and iii) active participation and peripheral influence, revealing differentiated levels of articulation and capacity for influence among stakeholder groups. It is concluded that Cartagena de Indias is neither a homogeneous destination nor one with balanced participation; rather, it is configured as a tourist scenario where inclusion, exclusion, appropriation, and disarticulation reveal the relationships between identity, tourism offerings, and the differentiated interaction of local stakeholder groups. The study provides an interpretive reading of the internal tensions that characterize the destination and contributes to understanding its complexity from the perspective of the actors who participate in its tourism dynamics in the construction of the destination's brand.

Keywords: tourist destinations, local stakeholders, destination brand, place branding.

Introducción

Desde finales del siglo XX se ha producido un creciente interés por la comercialización de lugares como fuente de riqueza para los territorios (Lucarelli & Berg, 2011). Este enfoque denominado inicialmente marketing territorial, advierte una postura estratégica en la agenda de los gobiernos para atraer visitantes y generar disposiciones hacia los lugares geográficos mediante la creación de una imagen favorable para el turismo (O'Leary & Iredale, 1976). La promoción de lugares se evidencia al menos desde el siglo XIX, utilizando la publicidad y el marketing para trasferir imágenes de los lugares geográficos a un público objetivo (Ward, 1998); sin embargo, el aumento de la competencia entre las ciudades surge a partir de la crisis de los años 70 en Europa a causa de la desindustrialización, el aumento del desempleo y la austeridad fiscal en todos los niveles del estado (McCann, 2020). Los gobiernos se vieron en la tarea de adoptar estrategias para estimular los diferentes mercados desde una óptica más empresarial con el impulso de la economía y una visión neoliberal (Harvey, 1989). Basado en este concepto, la relación del marketing territorial planteado por O'Leary & Iredale (1976), es una evidente señal de asociación como antecedente teórico al *place branding* (Braun & Zenker, 2010).

Sobre este enfoque, existen escalas geográficas que pueden estar relacionadas en diversas investigaciones como son: el *place branding*, que corresponde al concepto más amplio de los lugares el cual incorpora los principios del *branding* para diferenciar y proyectar una imagen favorable a los destinos (Hankinson, 2004); *nation branding*, que contribuye a la reputación de un país e impulsa la marca de procedencia, al igual que al turismo, la inversión y las exportaciones (Kotler & Gertner, 2002); *regional-branding*, que promueve la imagen y diferenciación de regiones con potencial cultural y natural (Zenker & Jacobsen, 2015). El *city branding,* por su parte, se refiere a un conjunto de esfuerzos que refuerzan la identidad de los ciudadanos, la búsqueda del desarrollo de las comunidades y su participación activa para evitar el descontento y la exclusión social (Kavaratzis, 2004); finalmente el *destination branding,* que promueve el desarrollo de actividades para la promoción y consumo de las atracciones turísticas (Kladou et al., 2017; Pike, 2010; Wheeler et al., 2011). Esta última escala geográfica, coincide con la vocación turística de la ciudad de Cartagena de Indias.

Cartagena de Indias y el branding de destinos

Para la ciudad de Cartagena los resultados en el campo de la marca de destino han sido controvertidos y se han visto limitados por la falta de continuidad en el gobierno local. El primer acercamiento a la marca de destino, estuvo gestionado por la Corporación de Turismo de Bolívar (Corpoturismo) y la firma consultora española CIAC en 2010 (El Tiempo, 2011). Su concepción estuvo destinada al posicionamiento de la Ciudad en valores comunes a los ciudadanos y ampliar el concepto que se tiene de solo murallas y centro histórico (CIAC, 2010). Desde el inicio de la creación de la marca bajo la consigna "Cartagena de Indias: patrimonio mundial de la humanidad", se conocieron duras críticas por la no representatividad cultural y falta de originalidad, al considerar la marca Cartagena de Indias muy parecida a la registrada por Hong Kong en 2001 (Quintero, 2011). El resultado ha sido catalogado por algunos investigadores como un fracaso, debido a la desvinculación de actores claves y un enfoque de gestión de marca descendente que ignora a los grupos de interés locales para su consolidación (Bassols & Leicht, 2020). Además, los programas de políticas urbanas han sido truncados por una visión a corto plazo, falta de continuidad e inconvenientes asociados a procesos penales de gobernantes locales en los últimos años.

Los efectos desalentadores para Cartagena y la consolidación de su marca son lo suficientemente paradójicos para emprender un proyecto de investigación que se oriente a la comprensión de la intrincada complejidad de sus asimetrías y contrastes. Por un lado, Cartagena es el principal destino de Colombia con un potencial turístico destacado por las zonas de sol, playa, y las Islas del Rosario (Bassols, 2019). Sumado a estos atributos, la ciudad heroica fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1984; reconocimiento que acentúa su vocación turística (Menchero-Sánchez, 2017). La ciudad de Cartagena es un lugar de connotaciones multifacéticas que dispone de recursos intangibles y expresiones culturales que podrían converger con su herencia colonial, y arquitectura militar (Bassols & Leicht, 2021). No obstante, lo inquietante del caso Cartagena como marca de destino ha sido la incapacidad de comprender de forma holística los atributos que definen al territorio desde las voces de sus propios participantes, actores que favorecen la construcción de la identidad de Cartagena de Indias. Asimismo, resulta relevante destacar la emergencia de un sistema turístico en el que coexisten dos realidades contrastantes que convergen en la escena de la ciudad: por un lado, una oferta oficial e institucional; en contraste, la denominada industria del pecado (Pantojas-García, 2006;2012)[2], asociada a la oferta informal. A estos fenómenos se suman los grupos de participantes locales, quienes emergen con roles específicos, asimetrías de poder e influencia, y una participación diferenciada en la toma de decisiones vinculadas a la gestión de la marca de destino.

Si bien la literatura sobre la gestión de la marca de lugares ha presentado notables avances, los estudios relacionados con la disciplina son realmente escasos en contextos latinoamericanos caracterizados por un sistema de gobernanza asimétricos y participación diferenciada en la gestión de los destinos. Las investigaciones realizadas sobre destination branding se han desarrollado, en su mayoría en destinos europeos con mayor homogeneidad social y estabilidad institucional, a diferencia de entornos urbanos con asimetrías étnicas y socioeconómicas estructurales comparables con Cartagena. Por tanto, no existe suficiente investigación sobre como los mecanismos de

[2] Las "industrias del pecado" constituyen un concepto propuesto por el sociólogo Emilio Pantojas García (2006; 2012) para referirse a un conjunto de actividades de legalidad ambigua que no son necesariamente ilegales, pero tampoco están plenamente reconocidas o reguladas como sectores económicos formales. Se vinculan con lo informal o subterráneo, como ocurre en el caso del turismo sexual, los juegos de azar y el lavado de dinero.

vinculación a la marca funcionan o fracasan en contextos dónde ciertos grupos de interés carecen de poder, visibilidad institucional o acceso a la toma de decisiones (Kavaratzis et al., 2017).

Los hallazgos del estudio contribuirán a una comprensión más profunda de las dinámicas de participación en contextos marcados por las diferencias estructurales y desequilibrios de poder en destinos turísticos como Cartagena de Indias. En el plano práctico, la ciudad obtendrá los fundamentos teóricos que la aproximen a su identidad multifacética -aunque contrastada-, al reconocimiento de sus actores clave y a su potencial colaborativo en la gestión de su marca.

Antecedentes teóricos

Destination branding

La gestión de la marca de destino (*destination branding*) se refiere al desarrollo y la promoción de las atracciones turísticas que sirvan para consolidar la imagen de los destinos (Kladou et al., 2017; Pike, 2007; Wheeler et al., 2011). Los aportes académicos de la marca de destino se relacionan con el *branding* de lugar, pero posee sus antecedentes en el marketing turístico (Dosen et al., 1998; Pritchard & Morgan,1998). Algunos autores se refieren al branding de destino y branding de lugares indistintamente en sus investigaciones estrechando sus vínculos y métodos de aproximación (Hankinson, 2001, 2004; Gnoth, 2002; Niininen, et al., 2007; Kladou et al., 2017). Sin embargo, esta relación ha generado debates conceptuales debido a que el *place branding* posee un campo de reflexión más amplio y de connotaciones territoriales, mientras que le *destination branding* se centra en la promoción turística y en la experiencia del visitante.

Sobre esta relación conceptual, Campelo (2017) sostiene que no es posible separar el destino del lugar, debido a que el destino forma parte del lugar al cual se dirige la persona que viaja a este. Desde su perspectiva, el branding de destinos "es la actividad de branding que posiciona los lugares para ser visitados y consumidos" (p.15). El *branding* de destinos concentra su estrategia en las atracciones turísticas, atributos culturales, negocios y las personas que habitan el destino; involucra actividades conjuntas y de cooperación de organismos provenientes de los sectores público y privado, lo que exige una estrategia de gestión a largo plazo (Morgan et al., 2003; Niininen et al., 2007).

Los destinos cada vez más utilizan las dimensiones del concepto de marca para desarrollar una identidad, imágenes y posiciones singulares en un mundo cada vez más competido. Es el caso de investigaciones desarrolladas sobre la identidad de marca de destino (Pritchard & Morgan, 2001; Lin et al., 2001; Saraniemi, 2010; Saraniemi & Komppula, 2019) y la imagen del destino turístico (Lee et al., 2002; Pike, 2004; Hankinson, 2005; Hosany et al., 2006), el valor de la marca de destino (Konecnik, & Gartner, 2007; Boo et al., 2009; Kladou, et al., 2015), la personalidad de la marca de destino (Ekinci & Hosany, 2006; Usakli & Baloglu, 2011) y la experiencia de la marca en los destinos turísticos (Hudson, S., & Ritchie, 2009; Barnes et al., 2014; Kumar & Kaushik, 2018). De las anteriores empresas de investigación, los conceptos asociados a imagen de marca son probablemente los más desarrollados dentro de la teoría de la marca de destino, en gran medida porque tienen sus orígenes en los estudios de la industria turística (Campelo, 2017).

Place branding y el enfoque de los stakeholders

La identificación y reconocimiento de los grupos de interés no es exclusivo, ni se origina en el place branding, aunque muchos autores recientemente han unido estas dos vertientes de manera informal (Merrilees et al., 2012). El enfoque de los grupos de interés surge en la década de los ochenta con la publicación *Strategic Management - A Stakeholder Approach* de R. Edward Freeman en 1984. La idea de esta teoría consiste en establecer un marco de relaciones de beneficio mutuo con los agentes de interés de una organización (Freeman et al., 2004). Al hablar de los

grupos interesados, Freeman (1984) se refiere a cualquier individuo, grupo u organización que ejerza influencia o pueda verse afectado por el desarrollo de actividades de una organización, el resultado de un proyecto o decisión. Desde esta perspectiva, las organizaciones deben crear valor para todos los agentes interesados y no solo para los directamente involucrados. En el caso del *place branding* podemos dividirlos en dos grupos: internos y externos. De los grupos interesados internos podemos destacar al gobierno y sus dependencias promotoras de destinos (OGD)[3] como actores principales, así como los residentes, voluntarios (por ej.; académicos, influenciadores) y la empresa privada (Golestaneh et al., 2021). Mientras que los inversores externos, turistas, trabajadores calificados, nuevos residentes y hasta comunicadores, podrían considerarse grupos externos de interesados (Hankinson, 2004b)

La gestión de las partes interesadas en el campo del *place branding*, incluye procesos que identifican estos grupos clave y se analizan sus intereses y coordinan las interacciones (Hanna & Rowley, 2011). El proceso de construcción de marca puede ser abierto a la participación y las aportaciones de los residentes, empresarios y otros agentes de interés, tanto presentes como futuros (Eshuis et al., 2014). En el caso de la participación los ciudadanos, por ejemplo, la identidad de lugar toma forma cuando se comparten los valores en toda la comunidad, hay más sentido de pertenencia y sentimientos de afiliación a la marca (Aitken & Campelo, 2011). El proceso de construcción de una marca -en el caso de los lugares- no solo es diseñado e impulsado por los encargados de la marca y sus organizaciones, sino que son el resultado de las redes y asociaciones con los diferentes grupos de interés (Naef, 2020).

El rol de los grupos de interés locales en la gestión de los lugares

En la literatura sobre marca y marketing de lugares las funciones de los agentes de interés son amplios, dinámicos, interdependientes y varían según el contexto cultural dónde se presentan las interacciones, por ejemplo, el caso del Mundial de Futbol de Qatar en 2022, marcado por las creencias islámicas (Hillman & Ahmad, 2025; Swart & Ishac, 2025). Las categorías abarcan desde los agentes internos (gobierno local y central, empresas situadas, universidades, medios de comunicación y comunidades locales). Por su parte, los actores externos incluyen a turistas, trabajadores de otros países, nuevos talentos, potenciales inversores y organizaciones interesadas en reubicarse, así como empresas que buscan espacios para el lanzamiento de un programa o una propuesta comercial, o que desean fortalecer sus operaciones mediante la consolidación de un clúster empresarial (Mabillard et al., 2022).

Los estudios vinculados al ámbito del marketing y marca de lugares se han dirigido a los grupos de interés externos utilizando herramientas de comunicación y estrategias promocionales. No obstante, la construcción de una marca y la materialización de la experiencia turística emerge de los grupos de interés internos quienes consolidan la identidad de los territorios, pueden actuar como cocreadores de la planificación de la imagen y asumen el papel de embajadores de la marca (Braun et al., 2013; Martínez, 2016; Muñiz-Martínez, 2023). En el estudio realizado por Golestaneh et al. (2021) se analiza la relevancia de los grupos de interés locales en la construcción de identidad y sostenibilidad de los destinos, subrayando su papel en el posicionamiento de la marca.

Los autores identifican tres categorías principales de grupos internos influyentes como (i) el sector público, asociados a las dependencias y organizaciones de propiedad del gobierno quienes

[3] OGD (Organizaciones Gestoras de Destinos): son entidades encargadas del despliegue de tácticas de marketing, activación de la marca, y generación de experiencias de consumo para los diferentes grupos de interés. Véase: Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative of the literature. Tourism Management, 4, 202-227. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009

desarrollan la estrategia, ofrecen servicios y recursos a otros agentes para comunicar una imagen intencionada del lugar; (ii) el sector privado, que comprende a empresarios y emprendedores que obtienen beneficios de la reputación del lugar, trasmiten el relato de la marca y ejercen influencia en la decisiones de planeación; (iii) el sector voluntario, que incluye a individuos u organizaciones, las comunidades locales, y especialmente residentes que revelan y se convierten en parte de la experiencia del lugar. Además de estas categorías, la investigación resalta a otros agentes internos como los medios de comunicación y los socios académicos, que pueden ser calificados de acuerdo a su estatus de propiedad.

Metodología

Esta investigación se sustenta en el método de la Teoría Fundamentada (grounded theory, GT), originalmente propuesto por Glaser y Strauss (1967), y enriquecido posteriormente por el enfoque estructurado y procesual de Strauss y Corbin (2002). La teoría fundamentada es un método de investigación que pretende generar teorías mediante la obtención de datos empíricos, en lugar de aplicar o verificar teorías predefinidas (Guillemette, 2006). Para autores como de la Espriella & Gómez Restrepo (2020), la teoría fundamentada "es un método de investigación cualitativa que busca en los datos conceptualizaciones emergentes en patrones integrados y categorizados analizando, a través de pasos rigurosos, en un proceso de constante comparación" (p. 127). Más que una técnica, la TF se erige como un paradigma que legitima la construcción del conocimiento desde la voz de sus propios actores sociales, permitiendo que las categorías reflejen con rigor y profundidad las dinámicas reales que configuran el objeto de estudio (Creswell, 2009; Glaser & Strauss, 1999; Glaser & Strauss, 1967). Este método presenta cánones y procedimientos más adecuados para el descubrimiento de la teoría, buscando ser tan sistemática con los datos como sucede con los cuantitativos al utilizar técnicas como el método comparativo constante (Strauss & Corbin, 2002). Su objetivo central, es promover la innovación permitiendo que la teoría emerja de los datos, en vez de forzar teorías existentes sobre ellos.

Basados en estas dinámicas de participación de Cartagena, el investigador seleccionó a los agentes utilizando el proceso iterativo de muestreo teórico, el análisis comparativo de los hallazgos y documentos académicos sobre el tema para respaldar la selección y reforzar las categorías emergentes en sus dimensiones y propiedades de análisis. Los informantes seleccionados fueron surgiendo de manera incremental basado en los datos obtenidos por los primeras entrevistas, observaciones y documentos orientaron su nominación categórica. En esta dinámica iterativa y con utilización de la técnica para selección de la muestra de bola de nieve, emergieron en el estudio los agentes de interés categorizados por sus atributos, funciones relacionadas o sector al que pertenecen.

Recopilación de la información

El proceso de recolección de datos se desarrolló de manera sistemática y flexible, siguiendo las fases de la TF que privilegia de la generación de conocimiento desde los propios actores y en los contextos de ocurrencia de los fenómenos (Páramo-Morales, 2009). Basados en los lineamientos de Strauss y Corbin (2002), se utilizaron para la selección de los informantes la combinación de técnicas por conveniencia con el objetivo de obtener profundidad del fenómeno y mayor riqueza de la información más que representatividad estadística o precisión de la evidencia. En este escenario, los datos fueron recolectados utilizando como fuente principal la entrevista en profundidad, la observación directa y la revisión de documentos para el refinamiento de las categorías conceptuales.

Dadas las características y ocupaciones de los actores, se establecieron agendas previas a la participación de los encuentros en los escenarios de trabajo de los agentes. Los criterios de inclusión al estudio consideraron a los agentes locales del destino con participación directa (tomadores de decisión) o indirecta (colaboradores no influyentes) en la gestión, promoción, planificación, regulación o prestación de servicios vinculados a la marca de destino Cartagena de Indias, pertenecientes a entidades públicas, organizaciones gremiales, empresas del sector turístico, instituciones académicas y representantes de la sociedad civil, cuya experiencia y conocimiento permitieran aportar información relevante sobre el fenómeno de estudio. En su totalidad se desarrollaron 26 entrevistas en profundidad, en su mayoría pertenecientes al contexto urbano de la ciudad de Cartagena de Indias y tres participaciones en los territorios vinculados al destino[4].

Análisis e interpretación de los datos

Codificación abierta

La codificación abierta es el primer paso para proceder al análisis de los datos en la metodología, siendo el proceso a través del cual el investigador comienza a desmenuzar los significados y patrones que ofrecen los datos (Coffey & Atkinson, 2003). En esta etapa se precedió a la apertura de los datos provenientes de las entrevistas, observaciones y documentos analizados, exponiendo de manera minuciosa las representaciones, ideas y significados que emergieron de los hallazgos recolectados (Strauss & Corbin, 2002). Esta etapa de codificación permitió al investigador identificar datos significativos y elaborar índices de textos que posteriormente se trasladaron al nivel de categorías conceptuales más simples, derivadas de las notas de campo, entrevistas, observaciones y otros documentos que complementaban la información recolectada (Coffey & Atkinson, 2003; Moonesirust, 2017).

Codificación axial

La codificación axial consiste en el proceso analítico que consiste en reagrupar y relacionar los datos que fueron fragmentados durante la codificación abierta. Su denominación se asocia al concepto de "eje" de una categoría principal que se conecta con otros códigos, propiedades y dimensiones de menor nivel para desarrollar explicaciones más detalladas de los fenómenos estudiados (Strauss & Corbin, 2002). De manera coherente con el proceso, los códigos axiales emergieron luego de los procesos analíticos iniciales de la codificación abierta y del análisis línea por línea. Basado en el análisis contrastado, se relacionaron los conceptos de base empírica y sus propiedades elevándoles a categorías superiores o niveles de mayor abstracción de acuerdo a patrones o características que justificaran su agrupamiento. En esta fase, se profundizó en las relaciones entre las categorías dentro de un marco conceptual más coherente, contribuyendo a la comprensión de fenómeno emergente: destino de contrastes, que responde a la caracterización del destino.

Emergencia del fenómeno

Este paso facilitó la explicación de los atributos de la ciudad, oferta turística dual, agentes locales y la emergencia de los contrastes del destino Cartagena de Indias. De este proceso surge el siguiente fenómeno explicativo denominado *destino de contrastes* que integra la diversidad

[4] La ciudad de Cartagena de Indias se organiza política y administrativamente en tres localidades (Histórica y del Caribe Norte, de la Virgen y Turística, e Industrial y de la Bahía). Se adicionan 15 corregimientos rurales e insulares. Para el estudio, se escogieron algunos participantes de la Zona Norte, como es el caso de la Boquilla, Arroyo de Piedra y Tierra Baja por su potencial turístico y estrategia de marketing con enfoque territorial de la administración actual.

territorial y la dualidad estructural de la oferta turística, además de la identificación de la interacción actoral (identificación de los grupos de interés locales en el destino).

Resultados

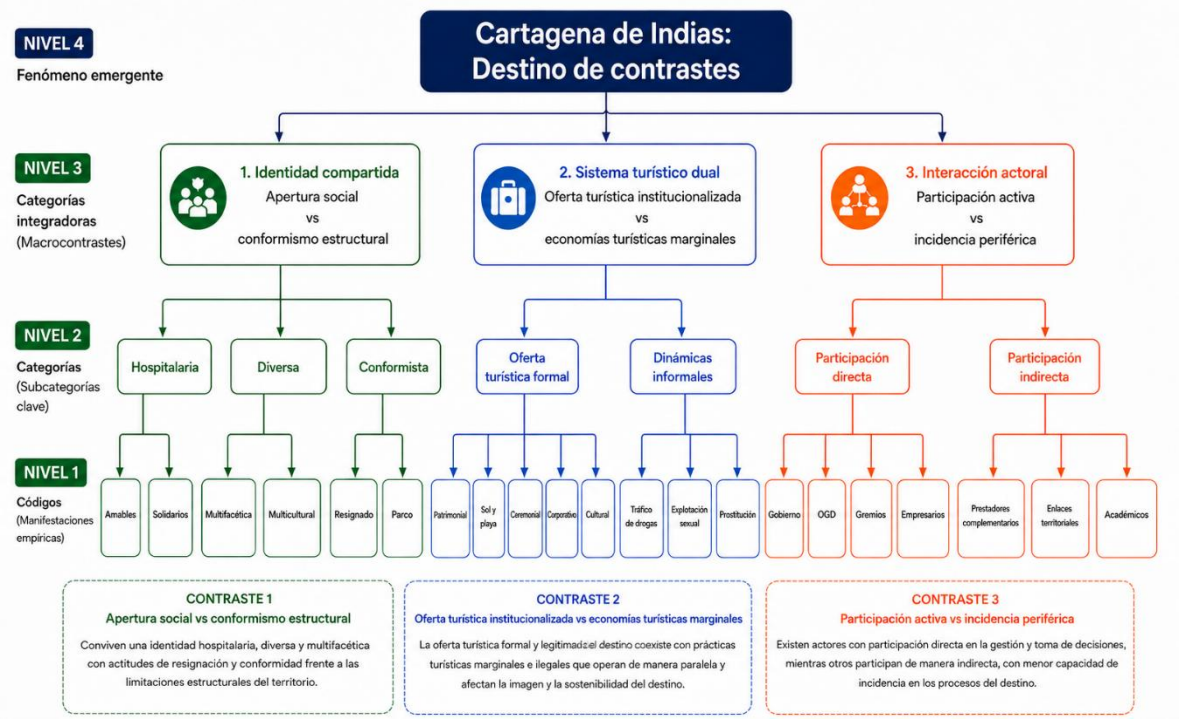
Cartagena de Indias: destino de contrastes[5]

Cartagena de Indias es caracterizada por los agentes de interés locales como *un destino de contrastes*, en el que convergen territorios, historias, manifestaciones culturales y formas de interacción entre agentes locales. Esta diversidad se refleja en una *hospitalidad* que se traduce en prácticas como la *amabilidad* y la *solidaridad* de los miembros de la comunidad hacia los otros, favoreciendo la construcción de cercanía y confianza. Es un destino que posee una identidad influenciada por su diversidad, su carácter *multifacético* expresado en su amplia oferta turística y riqueza *multicultural* concedida por sus raíces étnicas. Junto con estas características, emergen limitaciones como el *conformismo*, que se refleja en una actitud pasiva frente a las adversidades. Esta actitud se relaciona con la *parquedad* y la *resignación*, derivada de la dificultad para asumir riesgos y abrirse a nuevos horizontes en grupos sociales vulnerables. (véase Figura 1).

La oferta turística se presenta dentro de un *sistema dual* que se manifiesta tanto en una *oferta formal* y *dinámicas turísticas informales*. La *oferta formal* es reconocida como el conjunto de atractivos oficiales del territorio, dentro de los cuales se destacan los recursos tradicionales de su *herencia colonial*, el *turismo de sol* y *playa*, la propuesta *ceremonial* y *corporativa*, así como los temas *culturales* y *experienciales*. En contraste, se identifican *dinámicas informales*, vinculadas a prácticas ilegales que se desarrollan dentro de los espacios turísticos del destino, como el *tráfico de drogas*, la *explotación sexual* y la *prostitución* (véase Figura 1).

Figura 1. Fenómeno emergente: Cartagena de Indias "Destino de Contrastes"

[5] El fenómeno emergente "*Destino de contrastes*" corresponde a una categoría conceptual de primer orden, vinculada al primer objetivo de la investigación doctoral desarrollada por el candidato a doctor Lino A. Mercado León, titulada *El rol de los grupos de interés locales en la consolidación de la marca de destino: Caso Cartagena de Indias*.



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la *interacción actoral* está integrada por agentes locales provenientes de diversos sectores que inciden en la gestión de la marca de destino y su imagen. En este escenario relacional intervienen actores institucionales con participación directa en las decisiones vinculadas a la gestión turística. A este grupo pertenecen el *gobierno distrital* (alcalde, secretaría de turismo y delegados), la organización gestora del destino (Corpoturismo) y empresarios con mayor visibilidad e influencia en la industria turística. En una siguiente categoría se ubican agentes con participación indirecta o de soporte en las actividades y programas relacionados con la gestión de la imagen del destino. En este segmento se incluyen los *prestadores de servicios complementarios*, vinculados a la economía popular (vendedores ambulantes, carperos, entre otros), así como los agentes territoriales (residentes y representantes de las comunidades). Finalmente, se integran los actores académicos, representados por las instituciones de educación superior del destino y los colegios de la ciudad, especialmente aquellos establecimientos educativos que forman parte del programa "*Colegios Amigos del Turismo*" (CAT).

Macrocontrastes

1. Identidad compartida (apertura social vs. conformismo)

La categoría conceptual denominada *identidad compartida* reúne y da significado a las distintas maneras en que la ciudad y sus habitantes se expresan y se reconocen como comunidad. Estas características percibidas son descritas por atributos como la *hospitalidad*, que se manifiesta en la disposición de los locales para ayudar a los visitantes y hacerlos sentir cómodos. En los testimonios se ilustra al *cartagenero solidario* y *amable* que, al solicitarle una dirección, no solo indica el camino, sino que se ofrece a acompañarlo a su destino a la persona que lo requiere.

1.1 Hospitalaria (amables y solidarios)

La cualidad *hospitalaria* reúne las formas de actuar y de relacionarse que expresan apertura, cercanía y una actitud favorable hacia quienes interactúan en la comunidad. Estas actitudes son características culturales de la ciudad y que forman parte del comportamiento habitual de sus habitantes. Este comportamiento se manifiesta en actitudes de *amabilidad* y *solidaridad.* La *amabilidad* se traduce en expresiones de cordialidad y en una disposición positiva hacia los demás, mientras que la *solidaridad* se asocia con un espíritu servicial que se expresa en la *disposición del cartagenero* a interrumpir sus actividades para orientar a quien lo necesita y si es posible acompañarlo a su destino.

1.1.1 Amables

El carácter *amable* describe las acciones y comportamientos concretos de los habitantes que generan cercanía y comodidad en la interacción con otras personas, la amabilidad se manifiesta en gestos como acompañar a alguien que pide indicaciones y mostrar atención cercana hacia los demás. Además, destaca la existencia de calidez humana en la interacción cotidiana, que hace que quienes reciben la atención se sientan cómodos, lo que permite describir a la ciudad como un espacio realmente acogedor.

> *[…] Amables. Y eso que eso hace que las personas se sientan cómodos. El hecho de preguntar una dirección y las personas quieren llevarlo hasta el lugar […] Eso es algo que a la gente le llama la atención. - E3-FMA*
>
> *[…] "Hay una calidez humana aquí. Y aquí quieren al turista en cuanto a servicio o hasta la persona. A ti no te llegan explicar una dirección. Te llevan prácticamente hasta la casa". - E2-MCC*
>
> *[…] "Es una ciudad realmente acogedora" - E8-RHV*

1.1.2 Solidarios

El *servicio* y la *disposición de ayuda* hacia las personas describen un patrón de comportamiento *arraigado en la cultura cartagenera* y es precisamente en este contexto dónde aparece, de manera reiterada, la actitud *solidaria* de los locales. La *solidaridad* como atributo distintivo, es catalogado como algo "*maravilloso*" que influye en la dinámica turística y en las formas de relacionamiento de una ciudad reconocida por su hospitalidad como lo es Cartagena de Indias.

> *[…] "El cartagenero es una persona totalmente servicial […] El cartagenero es capaz de suspender lo que está haciendo para indicarle. Es más, y si puede, lo acompaña para que la persona no se pierda y que llegue a su destino. Eso es un atributo maravilloso, maravilloso". - E10-HVT*
>
> *[…] "Yo lo distingo como el tipo de personalidad […] que tiene impregnada el ayudar a otros, la solidaridad a la comunidad […] Eso no pasa en Copenhague, ni en Estados Unidos ni en ningún lugar del mundo". - E11-GHS*

1.2 Diversa (multifacética y multicultural)

El carácter *diverso* de la ciudad se expresa en un espacio en el que confluyen distintas formas de ser, de habitar y de manifestarse, configurando un escenario plural y dinámico. Cartagena se describe como un territorio donde confluyen múltiples facetas que se entrelazan con una riqueza étnica anclada en un pasado ancestral. Este *carácter diverso* se traduce en la presencia de amplia variedad de atractivos, como el turismo de naturaleza, patrimonial, cultural y de negocios, que configuran un escenario *multifacético* y *con diferentes texturas*. La *multiculturalidad* se expresa en los aportes de las comunidades indígenas, la huella afrodescendiente y la influencia española.

1.2.1 Multifacética

Cartagena de Indias se describe como un destino de múltiples facetas y versatilidad, percibido con una valoración positiva por parte de los agentes. El territorio es catalogado como absolutamente maravilloso, un lugar que lo tiene todo, donde convergen lo histórico y lo moderno, la tranquilidad urbana, las islas y la zona agrícola, junto con una oferta cultural diversa que sostiene de manera continua las actividades turísticas durante todo el año. Esta imagen de completitud se refuerza al compararla con otros destinos de vocación turística, ya que se reconoce que, mientras algunos carecen de determinados atractivos, Cartagena logra reunirlos y conjugarlos todos.

> *[…] "Hoy, realmente Cartagena tiene diferentes texturas […] Es un destino multifacético, multifacético". -E2-MCC*
>
> *[…] "Porque mientras otros destinos cada uno carece de cada una de las cosas, Cartagena conjuga todos, conjuga el destino de sol y playa, conjuga el destino cultural". - E6-SGL*
>
> *[…] "Cartagena como ciudad, es absolutamente maravillosa. Es que tenemos todo, tenemos centro histórico, tenemos ciudad nueva, tenemos una ciudad tranquila, tenemos cuerpos de agua que conectan el Mar Caribe con la ciénaga. Tenemos islas, la zona insular, tenemos zona agrícola, O sea, nosotros tenemos todo" - E12-TLZ*
>
> *[…] "Yo creo que la identidad actual de Cartagena es precisamente esa, la idea de una ciudad diversa, una ciudad caribe, tropical, diversa, que permite todo tipo de experiencias". - E9-OAP*

1.2.2 Multicultural

El concepto de lo *multicultural* recoge los relatos de los participantes que describen a la ciudad de Cartagena como un escenario construido a partir de *múltiples herencias* que conviven y se relacionan en la vida cotidiana del territorio. En este entramado, los participantes reconocen que las raíces afrodescendientes ocupan un lugar central, visible tanto en los rasgos físicos como en las formas de belleza y en las expresiones culturales que distinguen al destino frente a otros lugares en el mundo.

> *[…] "Tenemos obviamente como una mayoría a nuestra herencia afro, eh representada, pues, por un elemento identitario que es uno de los más fuertes que hay en Colombia. E18-LFR*
>
> *[…] "Llama muchísimo la atención parte de nuestro pasado, somos negros, aunque mucha gente se quiera blanquear, somos solo negros y mulatos […] Y eso, por supuesto, también genera algo interesante en las mujeres que tienen una forma de belleza distinta a otros lugares del mundo. Igual los hombres que también, que tiene que ver, insisto, con nuestro pasado esclavista. - E3-FMA*

En el contexto *multicultural* de Cartagena, el relato del informante describe la presencia de las *comunidades indígenas* zenú que *todavía sobreviven en la ciudad* en la producción cultural del destino, organizados en cabildos presentes en el Cerro de la Popa. En su comentario, el entrevistado enfatiza el aporte de la comunidad al sombrero nacional, reconociéndolo como un producto emblemático de la ancestralidad zenú y símbolo identitario de la nación colombiana. Al indicar, los tenemos a la vuelta y en el Cerro de la Popa sugiere una relación de proximidad entre lo ancestral y simbólico de una comunidad que nos acerca a su cultura.

> *[…] Tenemos un diálogo, eh, que representa a nuestros indígenas hasta cierto punto a través de las comunidades zenú que todavía sobreviven en la ciudad. Tenemos, eh, una cultura, eh, orfebre que todavía se mantiene vigente […] Tenemos prácticamente a nuestros*

vecinos, a los que crean el sombrero o el que es el sombrero nacional. Y hoy tenemos aquí, a la vuelta en el Cerro de la Popa, una comunidad zenú que son que los que los fabrican prácticamente". - E18- LFR

Los aportes de la *influencia europea* han dotado a la ciudad de una *arquitectura militar* y *urbanismo*. Se señala que la historia de la *ocupación española dejó un legado* como es el caso del *emplazamiento de fortificaciones* y *construcciones coloniales* que luego de la declaración de la UNESCO le han permitido al destino venderse como marca.

[...] "Es una marca que vende la UNESCO muy bien, se la jugó en esos procesos y que da cuenta de esa historia, de ese legado que, que, que aun cuando no haya sido lo mejor para para ninguno de los de las ciudades en los cuales tuvimos esas ocupaciones españolas, lo cierto de que esas fortificaciones que quedaron y esa, digamos, ese lugar estratégico en el que nos encontramos". - E3-FMA

1.3 Conformista (resignado y parco)

En contraste con los atributos positivos valorados por los agentes, emerge el *conformismo*, entendido como una actitud marcada por la *resignación* y la *parquedad* frente a las posibilidades de progreso o avance. De acuerdo los agentes, este tipo de comportamientos se presentan con mayor frecuencia en los sectores más vulnerables de la ciudad. Esta disposición se refleja en la aceptación de las condiciones de un entorno adverso, difícilmente modificable por la población más desfavorecida. En este escenario turístico, las expectativas de cambio y proyección de futuro se ven limitadas, las aspiraciones se reducen y el impulso por asumir riesgos se debilita. Estas actitudes son percibidas y asociadas a la herencia esclavista que moldearon formas cautelosas de actuar y decidir.

1.3.1 Resignado

La característica de un cartagenero resignado se describe como aquel que asume su realidad bajo la idea de que "*esto es lo que hay y ya*", aceptando las condiciones adversas como algo inalterable y viviendo su vida supeditada a lo que su entorno le ofrece. De este modo, la resignación funciona como un obstáculo para el progreso que condiciona las decisiones cotidianas y restringe la proyección de futuro. En grupos sociales que afrontan circunstancias adversas, el deseo de los niños por continuar en la escuela puede verse desestimulado desde el entorno familiar, al considerarse que los oficios a los que está destinado no requieren formación.

[...] "El cartagenero tiene un término como de resignación, como esto es lo que hay y ya, aquí no hay más. Entonces. Y eso, y eso hace mucha mella en la población vulnerable. Cuando el niño quiere ir al colegio los mismos padres son los que le dicen que ya eso no vale la pena ¿Para qué? Si tú vas a terminar siendo mototaxi, que para eso no necesita ir a la escuela. Tú vas a terminar siendo sparring o máximo vas a llegar a ser conductor de bus y para eso no necesitas, no necesitas ir a la escuela". - E10-HVT

1.3.2 Parco

La *parquedad* se expresa como una actitud moderada frente al futuro que se caracteriza por una reducción de las aspiraciones y falta de impulso para enfrentar nuevos desafíos. La idea de que "*no nos arriesgamos*" y de que no se tiene la capacidad de "*soñar cosas grandes*" revela una percepción de *parquedad* que se asume como algo "*marcado en el ADN*", posiblemente *asociada a procesos históricos de resiliencia y esclavitud* que *ha moldeado maneras prudentes de proceder ante el riesgo* y la *capacidad de decisión*. En este escenario, se reconoce que los cartageneros hacen cosas,

pero que podrían hacer mucho más, lo que revela un potencial que no alcanza su aprovechamiento para abrirse a nuevos horizontes y mejores posibilidades.

> *[…] "Por otro lado, los cartageneros, eh, no sé si tiene que ver con todo ese proceso de que yo hablaba de resiliencia, del proceso de esclavitud y todo aquello. Hay cosas que son marcadas, que están marcadas, dentro de su ADN, eh, que es parco para unas cosas, pero a manera general digo la referencia lo hace una persona alegre". -E14-MG*
>
> *[…] "Muchos de esos jóvenes están pensando desde su visión hacer sparring[6], picotero[7]. O sea, realmente en capital humano tampoco se contribuye mucho a la visión que se espera". - E2-MCC*
>
> *[…] "No nos arriesgamos. No tenemos la capacidad de, de soñar cosas grandes, de hacer cosas grandes. No es que no hagamos cosas, pero podemos hacer más. Hace falta mucho trabajo en ese sentido. Eso es lo que no me gusta". - E7-LAC*

2. Sistema turístico dual (formal vs informal)

El sistema turístico de Cartagena se configura como un sistema dual en el que coexisten, de manera simultánea, una *oferta turística formal* y dinámicas informales encubiertas, ambas desplegadas en los mismos espacios urbanos. El sistema de *oferta turística formal* articula de manera coherente *patrimonio*, *naturaleza*, *experiencias* y *turismo corporativo*, conformando una propuesta estructurada, diversa y estratégica, que permite a Cartagena ofrecer una experiencia turística integral, reconocible y diferenciadora.

En contraste, se despliegan actividades ilícitas que sustentan la categoría "Dinámicas turísticas informales", entre las que se incluyen el *tráfico de drogas*, la *prostitución* y la *explotación sexual de menores*. Estas prácticas han afectado la imagen del destino y la convivencia en algunos espacios con impacto turístico.

2.1 Oferta turística formal

El sistema de oferta formal de Cartagena se manifiesta como la combinación organizada de patrimonio, naturaleza, cultura, experiencias y eventos corporativos que estructuran la propuesta turística de la ciudad. Sus murallas, castillos y lugares históricos conservan la memoria de un pasado colonial que se refleja en cada recorrido por el destino. En este contexto, la gastronomía, la música y los productos icónicos permiten al visitante experimentar la identidad cartagenera y vivir las tradiciones locales de manera directa. Al mismo tiempo, los paisajes costeros, las playas y las islas paradisíacas representan la riqueza natural de la ciudad, ofreciendo espacios de recreación y descanso que consolidan la imagen de Cartagena como destino de sol y playa. El atractivo ceremonial se expresa en actividades organizadas, como rutas culturales y religiosas que promueven la interacción con la comunidad y la vivencia profunda de la ciudad. En este escenario, la oferta corporativa amplía la formalidad de la propuesta mediante convenciones, eventos y turismo de negocios, proyectando a Cartagena en escenarios nacionales e internacionales y atrayendo visitantes de distintos perfiles. Finalmente, la propuesta cultural conecta historia, tradición, vida cotidiana y gastronomía, ofreciendo experiencias auténticas que enriquecen la percepción del turista sobre la ciudad.

2.1.1 Patrimonial

[6] Sparring, en el argot popular es el ayudante o auxiliar del conductor en el transporte urbano.

[7] Picotero, es la persona que maneja un sistema de sonido artesanal denominado en el argot popular picó, muy populares en la costa Caribe de Colombia.

El atractivo patrimonial de Cartagena se configura a partir de sus murallas, castillos y del Centro Histórico, activos turísticos que preservan la memoria de la ciudad y permiten que su pasado se haga presente para quienes la visitan. La Bahía de Cartagena y su equipamiento histórico, incluyendo el Castillo de San Felipe, reflejan un legado que mantiene viva la historia colonial. Los recorridos por la ciudad amurallada, el corralito de piedra y la Torre del Reloj se constituyen en hitos icónicos que ningún visitante puede dejar de conocer, mientras que las casas patrimoniales, cuidadosamente conservadas, representan un fuerte atractivo cultural dentro del espacio urbano. En conjunto, estos elementos conforman el eje central del patrimonio de Cartagena, articulando historia, arquitectura y memoria cultural en una experiencia turística que legitima su singularidad en el ámbito global.

> *[…] "Y cuando hablamos de la Bahía de Cartagena hablamos de unos elementos que son el equipamiento que tenemos hoy día militar, que se emplazó allí […] El Castillo de San Felipe, las murallas de Cartagena que empiezan a soltar una gran cantidad de historia. Y esas historias, eh, hacen de que incluso Cartagena viva de ese pasado colonial". - E18-LFR*
>
> *[…] "Tenemos Centro Histórico y bueno, y las casas patrimonio eh, que digamos son tan lindas. En este momento hay dieciocho en muy buen estado, que son un atractivo cultural patrimonial muy fuerte en el espacio de Cartagena". - E12-TLZ*
>
> *[…] "Hay muchos, sin embargo, la Ciudad Amurallada, el Corralito de Piedra es de los sitios que más se muestran de manera casi que obligada a los turistas, así como la Torre del Reloj adjunta a esa gran muralla". - E8-RHV*

2.1.2 Sol y playa

El atractivo de *sol y playa* de Cartagena se revela en su posición geográfica privilegiada y en los recursos naturales que configuran su identidad como destino costero. La cercanía con el mar y los paisajes naturales, considerados *un regalo de la Divina Providencia*, constituyen una ventaja comparativa que diferencia a la ciudad en ámbito turístico. Las playas, la Bahía y las islas paradisíacas- entre ellas las Islas del Rosario- consolidan la imagen de Cartagena como un destino de sol, arena y mar. Estas experiencias de recreación y contacto con la naturaleza se han convertido en un componente esencial de su oferta turística y un activo simbólico que legitima su posicionamiento internacional.

> *[…] "Nuestra posición, nuestra ubicación natural. Nosotros tenemos un recurso importante que no lo hemos construido […] una ventaja comparativa natural importante: El mar, por supuesto". – E3-FMA*
>
> *[…] "Esa esa cercanía con el mar […] Es un paisaje natural, que también digamos de la ciudad, se lo dio la Divina Providencia" – E8-RHV*
>
> *[…] "Cartagena para mí, como ya tiene una ventaja muy grande […] El tema de sus playas. Y el tema de las islas". - E23-JF*
>
> *[…] "Y cuando ven el mar de la Isla de Rosario, que es el Paraíso. Hay varias islas paradisíacas. Entonces definitivamente Cartagena de sol, playa de arena, hace parte de nuestra identidad". - E11-GHS*

2.1.3 Ceremonial

El atractivo *ceremonial* de Cartagena se articula en torno a sus eventos religiosos y celebraciones especiales, que constituyen parte esencial de la vida cultural y turística de la ciudad. Las rutas religiosas -como aquellas recorridas por los peregrinos en las siete catedrales durante la Semana Santa- generan experiencias organizadas en las que comunidad, gremios y administración

convergen para ofrecer un servicio integral y de calidad. Al mismo tiempo, Cartagena se consolida como destino preferido para bodas y lunas de miel, recibiendo reconocimientos internacionales que fortalecen esta oferta. Estas actividades ceremoniales proyectan a la ciudad en escenarios nacionales e internacionales, consolidando su reputación como un destino que combina tradición, experiencia y organización en torno a celebraciones significativas.

> *[…] "El año pasado (2024), que empezamos con una ruta religiosa de turismo Cartagena, en el Centro Histórico, tiene siete catedrales y es poco conocido que son siete. Durante Semana Santa tienen todo un tema de procesiones, de oferta, de cantos gregorianos y demás […] Y que el año pasado demostró ser un éxito rotundo". - E6-SGL*
>
> *[…] "El ejemplo mayor, lo vimos antes de Semana Santa trabajando horas. Los gremios, la administración y la misma comunidad. Y eso logró que Colombia hoy en día esté en la red mundial de turismo religioso". - E5-CG*

Cartagena de Indias se ha consolidado como un referente en destinos de bodas y de luna de miel. El reconocimiento como "*mejor destino de luna de miel*" "*impulsa a la industria en la ciudad*", como lo destaca la informante:

> *[…] "Cartagena es uno de los destinos que son mayormente utilizados para destino de bodas"- E8-RHV*
>
> *[...] "Hemos recibido premios como mejor destino luna de miel [de Sudamérica] contribuyendo al desarrollo de esta industria en la ciudad". - E6-SGL*
>
> *[…] "Ese es la otra línea, fíjate tú, lo que estamos hablando hoy día de Cartagena es turismo de bodas. Turismo y romance es el que se está enfocando ahora mismo". -E15-KR*

2.1.4 Corporativa

El atractivo *corporativo* de Cartagena se centra en la organización de eventos, convenciones y turismo de negocios, que han contribuido al posicionamiento internacional de la ciudad. El surgimiento del Centro de Convenciones marcó un hito al permitir que Cartagena se diera a conocer a través de eventos y talentos profesionales de distintas partes del mundo. Esta infraestructura y estrategia también ha facilitado la llegada de turistas de negocios, quienes, aunque permanecen menos tiempo, generan inversión, consumo y dinamización económica.

> *[…] "Hoy tenemos Bureau Cartagena [Asociación realizadora de eventos] fortaleciendo el producto de turismo MICE [reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones]". - E13-PMA*
>
> *[…] "También tiene mucha acogida en la parte de lo que son convenciones […] y bueno, de alguna manera, aunque son otro tipo de eventos, pues eso también jalona de alguna forma el turismo". - E8-RHV*
>
> *[…] "El hecho de establecer una estrategia del Centro de Convenciones, que fue también un punto importante para atraer otro tipo de turismo a la a la ciudad […] Un turismo de negocios que se queda menos tiempo, pero invierte, paga, consume." – E3-FMA*

2.1.5 Cultural

El atractivo *cultural* de Cartagena se manifiesta en sus prácticas, expresiones y tradiciones que reflejan la identidad local y el patrimonio intangible de la ciudad. Incluye actividades cotidianas, como la gastronomía en mercados populares, la preparación de dulces, la elaboración de artesanías y la comida de mar, que permiten al visitante experimentar la cultura de manera directa. La música y los géneros autóctonos, como la champeta de San Basilio de Palenque, junto con festivales y celebraciones populares, fortalecen la singularidad cultural de Cartagena.

Asimismo, productos icónicos como la Kola Román[8] forman parte de la oferta turística cultural, ya que representan símbolos de identidad que los visitantes reconocen y valoran.

> *[…] "Tenemos el turismo de experiencias culturales que está relacionado con todas esas artesanas […] Pues en ningún otro lado del país te vas a meter al mercado público a ir a comer, a mostrarte como es la identidad de la champeta, cómo se pinta un pico, cómo se hacen las trenzas, cómo llega, cómo se habla en Palenque o como se hacen los dulces, porque incluso eso que son actividades cotidianas. - E6-SGL*
>
> *[…] "Tenemos una cultura gastronómica que se mueve dentro de la comida de mar". - E18- LFR*

El entrevistado reconoce a la champeta como un producto cultural originado en el territorio en colaboración con San Basilio de Palenque, lugar emblemático por su resistencia histórica y su riqueza musical.

> *[…] "Tenemos aspectos idiomáticos que tenemos nosotros acá y aspectos musicales. Tenemos un género que solamente que fue creado aquí prácticamente con, con, una colaboración importantísima de la gente de San Basilio Palenque, como es la champeta". - E18- LFR*

La bebida icónica Kola Román, considerado un producto de venta turística.

> *"Mi tatarabuelo fue fundador de la Kola Román que independientemente sea un producto, un producto de bebida gaseosa, pues yo considero que es un producto de venta turística, porque es un producto que es ícono, digamos de Cartagena". - E12-TLZ*

2.2 Dinámicas turísticas informales

En la ciudad de Cartagena emerge una oferta turística que no se anuncia en los espacios oficiales de comunicación, pero que se hace visible en el recorrido cotidiano por el centro histórico. Es una dinámica que se reconoce como *industrias del pecado*, otra forma de vender la ciudad, sostenida por prácticas ilegales que se instalan en los mismos escenarios donde transita el turismo formal. En este escenario, el *tráfico de drogas* y la *prostitución* se encuentra vinculada a otras economías ilegales, entre ellas el narcotráfico, señalado como el combustible que estimula el desarrollo de estas prácticas. Estas dinámicas se articulan bajo formas de organización que convierten el *turismo sexual* en una cadena compleja, sostenida por flujos constantes de hombres que llegan a la ciudad con el propósito específico de buscar mujeres. Así, la oferta informal se consolida como una realidad silenciosa pero persistente, que convive y contrasta con la *oferta institucional* de la ciudad y repercute tanto en la imagen del destino turístico como en la calidad de vida de quienes lo habitan.

2.2.1 Tráfico de drogas

Desde los lugares de origen del turista se difunde la imagen de Cartagena como un destino asociado al *tráfico de drogas*, llegando incluso a comercializarse paquetes completos que integran este tipo de prácticas. En el siguiente relato se posiciona a la droga, junto con la prostitución, como uno de los productos turísticos más fuertes con los que la ciudad es vendida a nivel internacional.

[8] Kola Román, es una bebida carbonatada que por generaciones ha sido una de las más icónicas del Caribe colombiano. La Kola Román surge en 1865 por iniciativa de la familia Román (Henrique Luis, Carlos y Antonio Román Polanco) considerada la primer bebida saborizada y comercializada del mundo. La bebida posee un profundo significado cultural e histórico en la costa Caribe, siendo empleada como ingrediente en la gastronomía local, en la heladería y, en algunos casos, aplicada en la medicina tradicional de Cartagena. Su popularidad era tan marcada que se decía que, por cada siete Kola Román que se bebían, una era Coca-Cola.

[…] "La industria del pecado, que es otra, que es otra forma como se vende, como se vende Cartagena […] ¡Fortísimo! Hay páginas que nos venden a nosotros como un destino de droga […] Te venden el tour completo, de droga, de mujeres". – E3-FMA

2.2.2 Explotación sexual de menores

En Cartagena también emerge una realidad marcada por la *explotación sexual* comercial de niños, niñas y adolescentes, reconocida como un problema que los operadores deben comprender y asumir, y frente al cual el gobierno tiene que intervenir de manera directa. Este fenómeno acompaña a otras actividades informales como el tráfico de drogas y la prostitución que se han insertado en la oferta de turismo sexual de los agentes ilegales.

[…] "La explotación sexual, comercial de niños y adolescentes. Si es eso, los operadores deben entender eso. En esa realidad y en eso el gobierno tiene que trabajar". -E5-CG

[…] "Encontramos mucho desorden, esa es la verdad […] por ejemplo en temas de seguridad, el tema de trata, el tema de prostitución, el tema de delitos sexuales, el tema de, de tráfico de niños, jóvenes y adultos". E12-TLZ

2.2.3 Prostitución

En este entramado de prácticas ilícitas, se describen relaciones de organización y control que convierten a *la prostitución* en parte de una cadena más amplia, asociada a un tipo de turismo en el que algunos hombres llegan a la ciudad con el propósito específico de buscar mujeres, consolidando así esta práctica como un componente persistente de la oferta informal del destino. Los agentes afirman que muchos de los flagelos han sido heredados por la crisis de gobernabilidad que presentó Cartagena durante varios años[9]. Los problemas de seguridad, la prostitución y el tráfico de drogas son destacados por las fuentes como una consecuencia de dicha crisis y de la falta de herramientas para la regulación de las actividades informales.

[…] "Hay dos productos, dos productos que son muy fuertes a nivel mundial que está vendiendo Cartagena. Estamos hablando de la droga y estamos hablando de la prostitución. Muchísima gente llega aquí con estos dos, con estas dos promesas de valor". – E10-HVT

[…] "El tema de la prostitución en el centro histórico, tráfico de drogas […] ha habido una interinidad que nos dejó comer esa parte. Pero bueno, eso es el marco de realidad que tenemos". - E2-MCC

3. Interacción actoral (participación directa vs incidencia indirecta)

La categoría interacción actoral es entendida como el escenario donde convergen funciones diferenciadas entre los actores que son esenciales para la gestión y promoción del destino desde lo institucional. En esta dinámica se despliegan otros perfiles que impactan directa o indirectamente la gestión de la marca destino (véase Figura 2). La participación directa emerge de las funciones de los diversos agentes que poseen una vinculación directa a la gestión de marca de destino; representa la intención de la administración actual de centralizar el mando, con el fin de evitar que persista la inestabilidad política y continúe afectándose la imagen del territorio. A este grupo

[9] La ciudad de Cartagena afrontó desde el 2012 hasta el 2020 el periodo de ingobernabilidad más crítico de su historia reciente. La ciudad tuvo 11 alcaldes, muchos de estos atravesaron por procesos judiciales y encargos temporales. El ciclo de interinidad se estabiliza en la ciudad con la llegada de William Dau Chamat en 2020 hasta culminar su mandato en el año 2023.

pertenecen el gobierno distrital y delegados para el turismo, la entidad promotora, gremios y empresarios del sector.

Figura 2. Grupos de Interés locales en la gestión de marca en Cartagena de Indias



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los actores de *incidencia indirecta*, se describe a los grupos de interés locales que desarrollan actividades en el destino, pero que no cuentan con facultades en la planeación turística ni en la gestión de la marca. Su rol se orienta a proveer los recursos que dan credibilidad al destino y a acompañar los procesos institucionales sin intervenir de manera directa en las decisiones estratégicas, como es el caso de los *académicos*, *prestadores de servicios complementarios* (economía popular) y miembros de la comunidad, representados fielmente por los *enlaces territoriales* (véase Figura 2).

3.1 Participación directa

En el año 2024 comenzó una nueva administración para la ciudad de Cartagena, que ha pretendido focalizar sus esfuerzos en el restablecimiento de la gobernanza del destino con un ambicioso plan sectorial de turismo presentado al concejo distrital. Los agentes encargados de la *gestión directa* corresponden a un grupo reducido de actores liderados por el *gobierno local* y sus *delegados*, la *entidad promotora*, los *gremios* y *empresarios* más visibles. Su rol en el destino inicia en la planificación turística, promoción de la imagen, oferta de experiencias y culmina en la toma de acciones estratégicas en el territorio.

3.1.1 Gobierno distrital

El gobierno distrital inicia su compromiso con la ciudad, con la apertura de la Secretaría de Turismo y la creación de "*una estructura de gobierno*" para el liderazgo de varios proyectos que pretenden contribuir a una oferta turística diversificada. La administración actual busca que la ciudad se prepare para ese turismo, construyendo una "super ciudad" que le brinde a los cartageneros y a los turistas una oferta atractiva.

[…] "Lo que llegamos fue hacer una estructura, una estructura, digamos, de gobierno, Estamos en eso, estamos en la estructura de gobierno, eh, a construir un plan de desarrollo para poder radicarlo en el Concejo, a construir un plan sectorial de turismo" -E12-TLZ

[…] "El alcalde lo que quiere, digamos desde la desde la Secretaría, es que la ciudad se prepare para recibir ese turismo […] Una super ciudad que realmente eh tenga hoy proyectos eh, que le brinden a los cartageneros y a los turistas una oferta turística interesante. -E12-TLZ

3.1.2 Organización gestora del destino - OGD

La organización delegada por la administración distrital para la promoción turística del destino es la *Corporación de Turismo de Cartagena de Indias (Corpoturismo)*. Es descrita como la *entidad promotora* de la imagen de la ciudad que desarrolla eventos para promocionar la ciudad en el contexto nacional e internacional.

[…] "La corporación es la entidad de promoción del destino, es decir, es la que promueve para atraer turistas nacionales e internacionales y eventos en el destino […] Nuestra misionalidad es articular lo público y lo privado, es decir, poner en acuerdo realmente las dos caras". - E2-MCC

[…] "La Corporación Turismo Cartagena de Indias (Corpoturismo), que es como tal, la entidad que se encarga del marketing de la ciudad a nivel nacional y a nivel internacional. Promocionar a la ciudad. Eso es lo que busca realmente Corpoturismo, es vender mucho más a Cartagena, aplicando unas estrategias lógicamente de marketing turístico". E15-KR

3.1.3 Gremios

El papel activo y determinante de las *agremiaciones* en la gestión turística del destino, destaca el impulso al sector mediante acciones de formación, fortalecimiento, acceso a financiamiento, mentorías, entre otras actividades ligadas a su articulación con las unidades productivas presentes en el territorio. El rol de los *gremios* consiste en mostrar la mejor cara del destino. Son las encargadas de estar atentas a los problemas que surgen en la ciudad, buscar soluciones e impulsar el sector turístico de la ciudad.

[…] "Entonces el rol que juegan esas agremiaciones son dar la mejor cara de un destino […] Impulsar el sector turístico de la ciudad, bien sea a través de lo que hacemos diariamente con las capacitaciones, mentorías, programas de fortalecimiento, líneas de financiamiento, tutorías". - E6-SGL

[…] "Los gremios que también están interesados, las Cámaras de Comercio hacen lo que corresponde en materia de acompañamiento, fortalecimiento funcional -E3-FMA

3.1.4 Empresarios

Las actividades de los empresarios cumplen un rol determinante en la dinámica y actividad turística que trasciende lo económico. Los actores empresariales se identifican como embajadores de la reputación del destino. Para estos agentes, todo lo que se haga con esa reputación reposa sobre sus manos, y sus acciones resultan decisivas para favorecer una estancia agradable en el destino.

[…] "Nosotros como empresarios, somos los embajadores de esa reputación, somos los portadores de esa misma reputación. O sea, todo lo que se haga con esa reputación reposa sobre nuestras manos. En el momento que decidimos hablar de nuestra ciudad, Cartagena, para generar una transacción comercial que termina en una experiencia". - E19-DC

[…] "De nosotros depende de que la estadía de esa persona sea una estadía exitosa o no en términos de sus experiencias". - E18- LFR

La *gestión directa* funciona como el centro de acción, en el que actores públicos y privados tienen la capacidad de planear, promover y ofrecer experiencias al visitante. Así, *la participación directa e incidencia en la gestión de la imagen de Cartagena* está compuesta por el gobierno, gremios y empresarios, tal como lo señale el relato del informante:

[…] "En la mesa directiva la componen el alcalde con la directora de Corporación de Turismo [Corpoturismo], digamos que se relaciona con lo público. En el tema gremial está Cotelco, está Anato, está Asotelca, que es el de las agencias de viajes, los hoteles, lo mismo que sector el privado [empresarios], Acodres de los restaurantes, Fenalco de los comerciantes […] "Todos tenemos participación porque a diferencia de otras ciudades, la Corporación es mixta, tiene privado y público […] Nosotros tenemos voz y voto en decisiones y también somos escuchados". - E4-OMN

Sobre las acciones de mercadeo para la ciudad y la incidencia en las decisiones del destino, agrega:

[…] "No como solamente lo que quiere el alcalde de turno y lo y lo y lo pone. Tenemos que aprobar la mesa. Existe un comité de mercadeo para las acciones que, que también sale de allí, que hace la ciudad y nosotros [Los empresarios] desde la participación en el gremio somos invitados a todos estos espacios". - E4-OMN

3.2 Participación indirecta (complementarios, académicos y enlaces territoriales)

El soporte indirecto describe a los grupos de interés locales que realizan actividades en el destino, pero sin facultades en la planeación turística y gestión de la marca. Su rol se orienta a proveer los recursos que dan credibilidad al destino y a acompañar los procesos institucionales sin intervenir de manera directa en las decisiones estratégicas.

3.2.1 Prestadores de servicios complementarios

En la ciudad de Cartagena, los prestadores complementarios como se les ha denominado por los gestores del destino, forman parte de las bases de la oferta turística y son categorizados en varias modalidades, como los actores de playa como los carperos, masajistas, cocteleros y vendedores de a pie. Muchos de estos actores cercanos a la atención del turista, pertenecen a diversas asociaciones sectorizadas para la identificación de sus miembros y ejercen en cierta medida, control de comportamientos.

[…] "A quienes llamamos complementarios, a carperos, masajistas, ahora el gobierno actual le dice economía popular, realmente nosotros le hemos llamado siempre prestadores complementarios, porque si tú vas a la playa, el carpero es un complemento del servicio que estás teniendo". - E2-MCC

[…] Hay unos actores que son de la base [servicios turísticos] y muchos de ellos están son digamos economía informal, pero están reconocidos" [...] "Se han logrado consolidar ciertas asociaciones por sectores". - E8-RHV

Los actores complementarios pueden ser estacionarios como el caso de los *carperos* o aquellos que no tienen un lugar fijo para el ofrecimiento de sus productos o servicios, como es el caso de los *vendedores de a pie*.

[…] "Y están lo de los cocteleros, masajistas, están los vendedores de a pie. Ahí entra el que vende collar, el que vende mango picado, el que vende raspao, vendedores a pie, es el nombre que ellos tienen. No tienen un sitio fijo. - E17- EO

3.2.2 Enlaces territoriales

Los enlaces territoriales representan la base social del sistema que refuerza el legado y expresiones culturales de la ciudad. Son los residentes y los organismos de representación colectiva (consejos comunitarios) quienes fortalecen la identidad del destino a través de relatos y anécdotas surgidos en la comunidad. Su papel, además es de gran importancia en la gestión del destino para el desarrollo de actividades en los territorios, así como en el desarrollo de los planes y programas de gestión.

Los residentes son quienes representan la base identitaria en los territorios y poseen un rol relevante en las iniciativas que sostienen la imagen del destino. Son descritos como la voz autentica de la ciudad y es precisamente en ese corazón de la comunidad dónde comienza a gestarse la marca del destino.

> *[…] "Los ciudadanos, porque cada cartagenero es la voz más auténtica de la ciudad. La marca empieza en ese corazón que habla bien de Cartagena y se convierte en su mejor vocero". E12-TLZ*
>
> *[…] "Pero realmente, eh, lo que la vuelve especial [a Cartagena] yo creería que es su gente […] Una gente llena de anécdotas, y de referentes eh ancestrales. Que hace parte de la cultura popular". - E14-MG*

En los territorios rurales e insulares con vocación turística, los *consejos comunitarios* son conservadores colectivos del patrimonio ancestral y el principal canal de enlace cuando se llegan a esos espacios y organizar las rutas de turismo. Cada territorio, según el siguiente testimonio, posee una articulación institucional para que los planes y programas turísticos se puedan desarrollar en sus localidades.

> *[…] "Ellos nos buscan a nosotros como para identificar esos esos sitios antiguos y culturales que tenemos en el territorio. Y para organizar el tema de, de turismo allá, sería directamente con nosotros. Ellos se apoyan en el Consejo Comunitario para desarrollar cualquier tema allá, cualquier línea que tenga que ver con el turismo, pues sería con el Consejo. Inicialmente, antes de llegar ellos al territorio. E25-GZJ*

3.2.2 Académicos

La categoría *académicos* se caracteriza por su rol técnico en el quehacer educativo. La integran las instituciones de educación superior, quienes desarrollan actividades de investigación, formación y transferencia de conocimientos e ideas técnicas dirigidas a futuros profesionales de la industria turística.

> *[…] "Lo que hacemos es transferirles conocimiento, transferirles ideas técnicas para que puedan poner en práctica y solucionar los problemas específicos en los campos específicos en los que van a trabajar". - E11-GHS*

La investigación como función sustantiva de las instituciones de educación superior deben responder con pertinencia a las necesidades del territorio. Un tipo de investigación que oriente y ser consistente con los requerimientos del sector.

> *[…] "Desde la academia o el rol importante que juega una de sus actividades sustantivas es la investigación, y la investigación lo que busca es contribuir a la solución de los problemas. En este caso aterrizado al, al territorio". - E3-FMA*

La academia puede aportar con modelos de acompañamiento en investigación y asesorías para formalizar al sector turístico.

> *[…]"La academia puede aportar bajo su, sus modelos de acompañamiento, de investigación y apoyando en el desarrollo de productos que formalicen de mejor manera el sector turístico […] Y es a través de acompañamiento, A través de asesorías, a través de*

devolver de pronto esas ideas que están en la academia, hacer la realidad en conjunto con, con el sector. - E7-LAC

Colegios amigos del turismo (CAT)

Las instituciones escolares también forman parte de los agentes interesados, en particular los establecimientos educativos vinculados al programa "*Colegios Amigos del Turismo*" *(CAT)*. Según una fuente consultada, este programa constituye una estrategia del gobierno nacional y local, iniciada en 2005, orientada al fomento de la sensibilidad turística en los escolares, con el propósito de fortalecer el conocimiento, la apropiación del territorio y la adquisición de habilidades para el desarrollo de emprendimientos responsables. Su objetivo central es promover una cultura turística sostenible desde la infancia.

[...] "Los Colegios Amigos del Turismo es un programa que empieza en el 2005 bajo la batuta del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Actualmente está adjunto al Viceministerio de Turismo. E24-JM

[...] "Lo que procura principalmente es fomentar la cultura turística sostenible desde la infancia [...] promover la apropiación del territorio, el conocimiento de su riqueza, así como desarrollar las habilidades y capacidades, valorar el patrimonio cultural y natural como un eje de desarrollo, a la vez, impulsar una competitividad sana [...] desde el emprendimiento. E24-JM

Discusión

Los hallazgos de la investigación describen a Cartagena de Indias como un destino caracterizado por los agentes locales como una ciudad diversa, alegre y solidaria; rasgos que no emergen exclusivamente de las estrategias de comunicación institucionales del destino, sino de sus prácticas cotidianas, las experiencias y la identidad compartida. El estudio evidenció que estos atributos son especialmente valorados por los visitantes al destino, quienes reconocen la apertura de la identidad caribeña, así como la calidez y hospitalidad de la comunidad local, cualidades que despiertan un sentimiento de agrado hacia el lugar y estimulan la recomendación del destino. Estos resultados concuerdan con lo señalado por Insch (2010) y más recientemente tratado por Stylidis et al., (2022), quienes resaltan que las interacciones entre los turistas y las comunidades locales inciden positivamente en la imagen cognitiva, afectiva y conativa del destino. Este relacionamiento espontáneo contribuye a la formación de una imagen positiva y más favorable sobre el lugar, mejorando la experiencia durante la estancia y favorecen la fidelización (Stylidis, 2022)

La literatura sobre la gestión de marca de destinos ha centrado su atención en la importancia de la colaboración de los diversos agentes de interés como condición necesaria para la consolidación de las marcas territoriales (Eshuis & Edwards, 2013; Klijn et al., 2012; Insch, 2021). Desde este enfoque normativo, se asume que los procesos de participación se desarrollan bajo esquemas de cooperación armónica, equilibrios de poder y colaboración entre agentes. No obstante, los hallazgos de la investigación cuestionan estos planteamientos al evidenciar que, en contextos como la ciudad de Cartagena, la marca de destino no se consolida desde la lógica de una colaboración generalizada y equilibrada, sino a partir de un mecanismo de participación asimétrica. Mientras el enfoque tradicional de la marca colaborativa presenta escenarios de cooperación simétrica y corresponsabilidad estratégica (Aitken & Campelo, 2011; Hatch & Schultz, 2010; Rodrígues & Schmidt, 2021), el caso Cartagena de Indias revela que la interacción entre agentes locales se produce en condiciones estructurales diferenciadas, desequilibrios y tensiones territoriales que describe a una modalidad distinta de vinculación. En consecuencia, estos mecanismos de colaboración tensionada, que se describe en la gestión de la marca de destino abren

un espacio de reflexión sobre el papel de las partes interesadas, especialmente en contextos territoriales caracterizados por inconvenientes institucionales, desigualdades y capacidades diferenciadas, como ocurre en la ciudad de Cartagena.

Conclusión

El fenómeno emergente denominado "*destino de contrastes*" corresponde a una categoría conceptual de primer orden, vinculada a la investigación doctoral titulada "*El rol de los grupos de interés locales en la consolidación de la marca de destino: Caso Cartagena de Indias"*. Los hallazgos permitieron caracterizar a Cartagena de Indias como un destino marcado por la coexistencia realidades heterogéneas y asimétricas expresadas en la emergencia de tres dimensiones que atraviesan la experiencia del destino. En primer lugar, surge de los testimonios una identidad compartida que combina la apertura social, hospitalidad y diversidad con percepciones como el conformismo, expresadas en la resignación y parquedad. En un segundo núcleo, un sistema turístico dual en el que la oferta institucionalizada coexiste con las economías ilegales que han impactado la imagen del destino. En un tercer componente, emerge la interacción de los grupos de interés locales que presenta diferentes niveles de participación e incidencia en la gestión turística de la ciudad.

En conjunto, estas dimensiones sugieren que Cartagena de Indias constituye un destino cuya complejidad no puede comprenderse únicamente a partir de los atributos patrimoniales, culturales o turísticos empleados en su promoción. El destino se configura también desde las tensiones, asimetrías y diferencias que experimentan los grupos de interés locales en el territorio. En este sentido, el fenómeno "*destino de contrastes*" representa una interpretación emergente del estudio, que permite comprender la heterogeneidad interna del destino desde la perspectiva de quienes participan en su dinámica turística. En cuanto a los mecanismos de participación, los resultados indican que la vinculación de los grupos locales a los programas turísticos no constituye una condición suficiente para garantizar su incidencia. Algunos actores pueden colaborar en actividades, espacios o dinámicas sin que ello implique una capacidad equivalente para influir en las decisiones que orientan la gestión de la marca de destino Cartagena de Indias.

Referencias bibliográficas

Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. Journal of Marketing Management, 27(9–10), 913–933. https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.560718

Barnes, S. J., Mattsson, J., & Sørensen, F. (2014). Destination brand experience and visitor behavior. Annals of Tourism Research, 48, 121–139. https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.06.002

Bassols, N. (2019). Evolving iconization and destination building: The example of Cartagena, Colombia. Tourism Planning & Development, 16(3), 334–352. https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1501730

Bassols, N., & Leicht, T. (2020). Exploring destination brand disengagement in a top-down policy context: Lessons learned from Cartagena, Colombia. Journal of Place Management and Development. https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2019-0040

Bassols, N., & Leicht, T. (2021). Place marketing, evolutionary theories and the management of multifaceted destinations: Cartagena, Colombia, as a study case. Tourism and Hospitality Research, 21(2), 169–182. https://doi.org/10.1177/1467358420966044

Boo, S., Busser, J., & Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. Tourism Management, 30(2), 219–231. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.06.003

Braun, E., & Zenker, S. (2010). Towards an integrated approach for place brand management. Proceedings of the 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden.

Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city—my brand: The role of residents in place branding. Journal of Place Management and Development, 6(1), 18–28. https://doi.org/10.1108/17538331311306035

Campelo, A. (2017). The state of the art: From country-of-origin to strategies for economic development. En Handbook on place branding and marketing (pp. 1–20). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784718602.00010

CIAC. (2010). Dossier de prensa: Resumen proyecto marca ciudad Cartagena de Indias.

Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Universidad de Antioquia.

Creswell, J. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3rd ed.). SAGE, publications.

de la Espriella, R., & Gómez Restrepo, C. (2020). Teoría fundamentada. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 49*(2), 127–133. https://doi.org/10.1016/j.rcp.2018.08.002

Dosen, D. O. (1998). Destination image analysis. Tourism Review, 53(1), 4–11. https://doi.org/10.1108/eb058243

Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations. Journal of Travel Research, 45(2), 127–139. https://doi.org/10.1177/0047287506291603

El Tiempo. (2011). Denuncian posible plagio en logo de la marca 'Cartagena de Indias'. El Tiempo, Cartagena, Bolívar, 1–5.

Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E. H. (2014). Place marketing as governance strategy: An assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups. Public Administration Review, 74(4), 507–516. https://doi.org/10.1111/puar.12209

Eshuis, J., & Edwards, A. (2013). Branding the city. Public Administration Review, 73(1), 106–116. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02685.x

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". Organization Science, 15(3), 364–369. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine Publishing Company.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1999). The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research. Routledge.

Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. Journal of Brand Management, 9(4–5), 262–280. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540078

Golestaneh, H., Guerreiro, M., Pinto, P., & Mosaddad, S. H. (2021). On the role of internal stakeholders in place branding. Journal of Place Management and Development. https://doi.org/10.1108/JPMD-05-2020-0041

Guillemette, F. (2006). L'approche de la grounded theory: Pour innover? Recherches qualitatives, (26), 32–50.

Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. Journal of Brand Management, 9(2), 127–142. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540060

Hankinson, G. (2004a). The brand images of tourism destinations. Journal of Travel Research, 42(4), 421–431. https://doi.org/10.1177/0047287504263026

Hankinson, G. (2004b). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. Journal of Vacation Marketing, 10(2), 109–121. https://doi.org/10.1177/135676670401000202
Hankinson, G. (2005). Destination brand images: A business tourism perspective. Journal of Services Marketing, 19(1), 24–32. https://doi.org/10.1108/08876040510579361
Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. Journal of Marketing Management, 27(5–6), 458–476. https://doi.org/10.1080/02672571003683797
Harvey, D. (1989). From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in urban governance in late capitalism. Geografiska Annaler, 71(1), 3–17.
Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation. Journal of Brand Management, 17(8), 590–604. https://doi.org/10.1057/bm.2010.10
Hillman, S., & Ahmad, R. (2025). Combating Islamophobia: English in the linguistic landscape of the FIFA World Cup Qatar 2022. En K. Gallagher (Ed.), *World Englishes in the Arab Gulf States*. Routledge.
Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and personality. Tourism Management, 27(4), 638–652. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.03.007
Hudson, S., & Ritchie, J. R. B. (2009). Branding a memorable destination experience: The case of 'Brand Canada'. International Journal of Tourism Research, 11(2), 217–228. https://doi.org/10.1002/jtr.720
Insch, A. (2010). Branding the city as an attractive place to live. En K. Dinnie (Ed.), City branding: Theory and cases (pp. 8–14). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230294790
Insch, A. (2021). Demystifying participation and engagement in the branding of urban places. En A research agenda for place branding (pp. 47–65). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781839102851.00011
Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding. Place Branding, 1(1), 58–73. https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005
Karavatzis, M., Giovanardi, M., & Lichrou, M. (Eds.). (2017). Inclusive Place Branding: Critical Perspectives on Theory and Practice (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315620350
Kladou, S., Kavaratzis, M., Rigopoulou, I., & Salonika, E. (2015). The role of brand elements in destination branding. Journal of Destination Marketing & Management, 4(1), 36–46. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.12.001
Kladou, S., Kavaratzis, M., Rigopoulou, I., & Salonika, E. (2017). The role of brand elements in destination branding. Journal of Destination Marketing & Management, 6(4), 426–435. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.06.011
Klijn, E. H., Eshuis, J., & Braun, E. (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. Public Management Review, 14(4), 499–519. https://doi.org/10.1080/14719037.2011.649972
Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. Annals of Tourism Research, 34(2), 400–421. https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.005
Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. Journal of Brand Management, 9(4–5), 249–261. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076
Kumar, V., & Kaushik, A. K. (2018). Building consumer–brand relationships in the context of brand extensions. Journal of Brand Management, 25(5), 1–15.

Lee, C.-K., Lee, Y.-K., & Lee, B. (2002). Korea's destination image formed by the 2002 World Cup. Annals of Tourism Research, 29(3), 676–700. https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00077-2

Lin, C. H., Morais, D. B., Kerstetter, D. L., & Hou, J. S. (2001). Examining the role of cognitive and affective image in predicting choice across destinations. Journal of Travel Research, 40(2), 150–160. https://doi.org/10.1177/004728750104000205

Lucarelli, A., & Berg, P. O. (2011). City branding: A state-of-the-art review of the research domain. Cities, 28(1), 9–19. https://doi.org/10.1016/j.cities.2010.06.001

Mabillard, V., Pasquier, M., & Vuignier, R. (2022). Stakeholders in attractiveness policies. En V. Mabillard, M. Pasquier, & R. Vuignier (Eds.), *Place branding and marketing from a policy perspective: Building effective strategies for places* (pp. 120–144). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003286189-8

Martínez, J. (2016). La marca ciudad como antídoto para la bonsainización del city marketing. Revista de Gestión Urbana, 12(3), 45–60.

McCann, E. (2020). City Marketing. International Encyclopedia of Human Geography, 2, 241–246. https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102295-5.10165-9

Menchero-Sánchez, M. (2017). Las fortificaciones de Cartagena de Indias y su función turística en el turismo cultural de la ciudad. Methaodos Revista De Ciencias Sociales, 5(1), 100–118. https://doi.org/10.17502/m.rcs.v5i1.157

Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city brand meanings. European Journal of Marketing, 46(7/8), 1032–1047. https://doi.org/10.1108/03090561211230188

Moonesirust, E. (2017). Grounded Theory. In The Wiley Blackwell Encyclopedia of Social Theory. https://doi.org/10.1002/9781118430873.est0659

Morgan, N., Pritchard, A., & Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing, 9*(3), 285–299. https://doi.org/10.1177/135676670300900307

Muñiz-Martínez, N. (2023). Branding territorial y participación ciudadana: Retos para la gestión de marca ciudad en América Latina. Revista Latinoamericana de Marketing, 15(1), 45–63.

Naef, P. (2020). Tourism, heritage and the politics of place branding. Tourist Studies, 20(3), 345–364. https://doi.org/10.1177/1468797620909612

Niininen, O., Szivas, E., & Riley, M. (2007). Destination competitiveness: A tourism perspective. Journal of Travel Research, 45(4), 390–400. https://doi.org/10.1177/0047287507299578

O'Leary, R., & Iredale, I. (1976). The Marketing Concept: Quo Vadis? European Journal of Marketing, 10(3), 146–157. https://doi.org/10.1108/EUM0000000005043

Pantojas García, E. (2006). De la plantación al resort: El Caribe en la era de la globalización. Revista de Ciencias Sociales, 15, 82–99.

Pantojas García, E. (2012). Turismo y desarrollo económico en el Caribe: El auge de las "industrias del pecado". Investigaciones Turísticas, 4, 49–76.

Páramo-Morales, D. (2009). *Le commerce traditionnel colombien: Un espace de renforcement culturel pour les consommateurs* [Tesis doctoral, Université de Genève]. Archive ouverte UNIGE. https://doi.org/10.13097/archive-ouverte/unige:10700

Pike, S. (2004). Destination marketing organizations. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Pike, S. (2007). Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. Journal of Travel and Tourism Marketing, 22(1), 51–61. https://doi.org/10.1300/J073v22n01_04

Pike, S. (2010). Destination branding case study: Tracking brand equity for an emerging destination between 2003 and 2007. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 34*(1), 124–139. https://doi.org/10.1177/1096348009349820

Pritchard, A., & Morgan, N. (1998). Tourism promotion and power: Creating images, creating identities. Wiley Tourism Series, 117–137.

Pritchard, A., & Morgan, N. J. (2001). Culture, identity and tourism representation: Marketing Cymru or Wales? Tourism Management, 22(2), 167–179. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00047-9

Quintero, J. (2011, 8 de febrero). Denuncian posible plagio en logo de la marca "Cartagena de Indias". *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8839126.

Rodrigues, C., & Schmidt, H. J. (2021). How the creative class co-creates a city's brand identity: A qualitative study. Journal of Creating Value, 7(1), 19–43. https://doi.org/10.1177/23949643211010594

Saraniemi, S. (2010). Destination brand identity development and value system. Tourism Review, 65(2), 52–60. https://doi.org/10.1108/16605371011061503

Saraniemi, S., & Komppula, R. (2019). The development of a destination brand identity: A story of stakeholder collaboration. Current Issues in Tourism, 22(9), 1116–1132. https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1369496

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). Sage Publications.

Stylidis, D. (2022). Exploring Resident–Tourist Interaction and its Impact on Tourists' Destination Image. Journal of Travel Research, 61(1), 186 – 201. https://doi.org/10.1177/0047287520969861

Stylidis, D., Woosnam, K. M., & Tasci, A. D. A. (2022). The effect of resident-tourist interaction quality on destination image and loyalty. Journal of Sustainable Tourism, 30(6), 1219 – 1239. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1918133

Swart, K., & Ishac, W. (2025). Qatar 2022: FIFA's adjustments for the first (men's) World Cup in an Arab and Muslim nation. En S. Elbanna, T. Elsharnouby, A. Aljafari, & T. Fatima (Eds.), *The FIFA World Cup Qatar 2022: Unveiling insights beyond the pitch* (pp. 215–228). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8414-1_18

Usakli, A., & Baloglu, S. (2011). Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory. Tourism Management, 32(1), 114–127. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.006

Ward, S. V. (1998). Selling places: The marketing and promotion of towns and cities 1850–2000. Routledge.

Wheeler, F., Frost, W., & d'Amore, L. (2011). Destination brand equity: The effects of brand image on tourist satisfaction and loyalty. Journal of Travel Research, 50(6), 641–654. https://doi.org/10.1177/0047287510362785

Zenker, S., & Jacobsen, H. (2015). Measuring place brand equity: An empirical test in Germany. Cities, 42, 149–158. https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.07.004