

MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA CATEGORÍA DE SERVICIOS ESPECIALES DE
TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

EDUARDO ENRIQUE CARBALLO MASS
DIONISIO DE JESUS HERRERA VELASCO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
CARTAGENA D.T y C
2015

MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA CATEGORÍA DE SERVICIOS ESPECIALES DE
TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

AUTORES

EDUARDO ENRIQUE CARBALLO MASS
DIONISIO DE JESUS HERRERA VELASCO

INFORME FINAL COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR

Ph.D. JUAN CARLOS ROBLEDO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
CARTAGENA D.T y C
2015

Contenido

	Pág.
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	14
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.3.1. Objetivo general.	14
1.3.2. Objetivos específicos.	14
1.4. JUSTIFICACIÓN.	15
2. MARCO DE REFERENCIA.	18
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	18
2.2. MARCO LEGAL.	18
2.3. MARCO TEÓRICO.....	19
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	28
3. DISEÑO METODOLÓGICO.	29
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.2 POBLACION Y MUESTRA.....	29
3.2.1 Población.	29
3.2.2 Muestra.	29
3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	30
3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	30
4. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES PARA UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA CATEGORÍA DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.....	31
4.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE TURISMO EN COCHE EN OTROS PAISES.	31
4.1.1. ESPAÑA (SEVILLA).....	31
4.1.2. CUBA (BAYAMO).	36
4.1.3. REPÚBLICA DOMINICANA (SANTO DOMINGO).....	38
4.2. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LA MUESTRA PARA CONOCER LAS NECESIDADES, GUSTOS DESEOS Y EXPECTATIVAS SOBRE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE.....	40

5. CARACTERIZAR LOS CLIENTES, PARA UNA CATEGORÍA DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.....	50
5.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES.....	50
5.1.1. CLIENTES TURISTAS.....	50
5.1.2. OTROS CLIENTES.....	56
6. PROPUESTA DE ENFOQUE GERENCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.	58
6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	66
6.2.1. Definición del horizonte de tiempo.	66
6.2.2. Contexto para la planeación y desarrollo de los servicios especiales de turismo en coche.....	67
6.2.3. Valores y principios.....	67
6.2.4. Misión-Visión.....	67
6.2.5. Objetivos Estratégicos.	68
6.2.7. Ventajas competitivas generales.....	69
6.2.8. Cadena de valor.....	70
6.3. ENFOQUE GERENCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.	70
6.3.1. ESTRUCTURA.....	71
6.3.2. FUNCIONES DE LOS CARGOS.	71
6.3.3. Sistema de Seguridad Social.	77
6.3.4. Desarrollo de Personal.	77
6.3.5. POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN.....	78
7. CONCLUSIONES.....	79
8. RECOMENDACIONES.....	81
9. BIBLIOGRAFÍA.....	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Movimiento de pasajeros 2012-2014 Cartagena de Indias.....	12
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	28
Tabla 3. Demanda del servicio de coche.....	40
Tabla 4. Servicios que demandaría	41
Tabla 5. Servicios adicionales	42
Tabla 6. Los servicios los demandaría	43
Tabla 7. Días para la prestación del servicio	44
Tabla 8. Horario del servicio	45
Tabla 9. Frecuencia de la demanda del servicio	46
Tabla 10. Alianzas del servicio	47
Tabla 11. Medio de comunicación	48
Tabla 12. Género.....	50
Tabla 13. Edad	51
Tabla 14. Estrato	52
Tabla 15. Trabaja en la actualidad	53
Tabla 16. Nivel de Ingreso.....	54
Tabla 17. Procedencia.....	55
Tabla 18. Cadena de valor de servicios especiales de paseo en coche en Cartagena.	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas.....	24
Figura 2.Estructura Organizacional servicios especiales de turismo en Cartagena.....	71

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Demanda del servicio de coches	41
Gráfica 2. Servicios que demandarían.....	42
Gráfica 3. Servicios adicionales.....	43
Gráfica 4. Los servicios le gustarían.....	44
Gráfica 5. Días para la prestación del servicio	45
Gráfica 6. Horario del servicio.	46
Gráfica 7. Frecuencia de la demanda del servicio.....	47
Gráfica 8. Alianzas del servicio.....	48
Gráfica 9. Medio de comunicación.	49
Gráfica 10. Género.....	50
Gráfica 11. Edad.....	51
Gráfica 12. Estrato.....	52
Gráfica 13. Trabaja en la actualidad.....	53
Gráfica 14. Nivel de ingreso.	54
Gráfica 15. Procedencia.	55

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Calesa del viejo San Juan.	16
Imagen 2. Coche tipo Break.	34
Imagen 3. Coche tipo Charrete.....	34
Imagen 4. Coche tipo Milord.....	35
Imagen 5. Coche típico Bayames, transportando estudiantes (foto del autor)	36
Imagen 6. Coche usado en República Dominicana.....	39
Imagen 7. Modelo de negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias.....	59

RESUMEN

En la actualidad el negocio de paseo en coche por las calles de Cartagena viene teniendo una serie de contradictores que exigen que este se acabe ante la muerte de varios Caballos y por los traumas causados a la movilidad en la ciudad.

Sin embargo, aunque la procuraduría recomendó a la Alcaldía Mayor de Cartagena terminar con este servicio, éste considera que el impacto a un centenar de familias es muy grande si se tienen en cuenta las cifras de desempleo en la ciudad, así como, el hecho que este servicio es tradicional y reconocido nacional e internacionalmente, y ayuda a la ciudad como destino turístico.

Por lo anterior, la presente investigación tuvo como propósito, proponer un modelo de negocios bajo la metodología Canvas, para solucionar las falencias actuales, generar una propuesta de valor que logre en los clientes una ~~Ex~~ experiencia inolvidable, con un sin número de innovaciones que van desde ser ofertado para ocasiones especiales, realizar alianzas con fondos de empleados, agencias de viaje, empresas organizadoras de eventos, un enfoque gerencial moderno, con una estructura plana, entre otros.

Palabras clave. Modelo de negocios, coches, servicios especiales de turismo, servicios adicionales, animalistas.

ABSTRACT

Today's business drive through the streets of Cartagena has been taking a series of opponents who demand that this runs at the death of several horses and trauma to mobility in the city.

However, although the prosecutor recommended to the Mayor of Cartagena end this service, it considers that the impact to a hundred families is great if you consider the unemployment in the city, as well as the fact that. This service is traditional and recognized nationally and internationally and helps the city as a tourist destination.

Therefore this research was to propose a business model under the Canvas methods to solve the current shortcomings, generating a value proposition that customers achieved in the "unforgettable experience" with a number of innovations ranging from being offered for special occasions, make alliances with employee funds, travel agencies, event management companies, a modern management approach, with a flat structure, among others.

Key words. Business model, cars, special tourism services, additional services, animalistic.

INTRODUCCIÓN

El uso de los coches halados por Caballos en Cartagena, como opción de negocio, ha tenido en la actualidad, grandes contradictores, que manifiestan maltrato a los caballos, condiciones precarias a los coches y cocheros, generación de traumas a la movilidad de la ciudad, entre muchos otros.

Todo esto motivó a adelantar un modelo de negocios en una categoría de servicios especiales de turismo en coche que corrigiera todas las falencias, propusiera innovaciones, cumpliera la normatividad, todo bajo un enfoque gerencial que permita que no se acabe esta tradición como ya sucedió en otros países y que coadyuve en la generación de empleo para casi un centenar de familias que demandan el sustento de manera directa, además de otras fuentes de empleo indirecto.

El trabajo está estructurado en su primer capítulo en el planteamiento del problema, formulación y objetivos, en el segundo, en el marco de referencia con sus antecedentes, marco teórico y marco legal, en el tercero, el diseño metodológico, en el cuarto se presentan las características de este servicio en otros países y los resultados de la encuesta aplicada al muestra de turistas, en el quinto se encuentra la caracterización de los clientes, todo esto sirvió de insumo para que en el capítulo sexto se presente la propuesta de modelo de negocios de servicios especiales de turismo en coche bajo el modelo Canvas, para finalizar en el capítulo séptimo están las conclusiones y en el octavo, las recomendaciones de la investigación.

El modelo de negocio muestra una gran aceptación y presenta innovaciones importantes que le aseguran la sostenibilidad del mismo en el tiempo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Cartagena de Indias es la ciudad más bella de Colombia y la segunda después de Bogotá con más visitas de turistas; posee variados atractivos que van desde el clima, la belleza de sus playas, las murallas, las casas antiguas con sus balcones, museos, entre los cuales está el de pasear en coche halado por caballo por las calles principalmente del centro histórico y de Bocagrande. Cartagena de Indias, cuenta con una población de 990,000 habitantes, temperatura que oscila entre los 28°C, con una humedad del 90% y un área de 606 Km².

El Comportamiento de turistas según la Aerocivil, (2014), por el aeropuerto Rafael Núñez de Cartagena, el cual es el cuarto en llegadas totales de pasajeros (nacionales + internacionales) en Colombia con 5,9% de participación. En llegadas de pasajeros nacionales es cuarto, con 6,4% de participación del total de pasajeros nacionales en Colombia, en llegadas de pasajeros internacionales es cuarto con 3,2% de participación del total de pasajero. Los orígenes fueron a nivel nacional principalmente Bogotá, Medellín y Cali, respectivamente. Ver gráfica 1.

Tabla 1. Movimiento de pasajeros 2012-2014 Cartagena de Indias.

Aeropuerto	2012	2013	2014	% part 2013	% part 2014	% Var 2013/2012	% Var 2014/2013
1 Bogotá - El Dorado	11.257.149	12.505.133	13.721.518	46,4%	47,3%	11,1%	9,7%
2 Rionegro-Jose María Cordova	2.536.506	3.276.585	3.272.869	12,2%	11,3%	29,2%	-0,1%
3 Cali-Alfonso Bonilla Aragón	1.847.194	2.185.980	2.339.637	8,1%	8,1%	18,3%	7,0%
4 Cartagena-Rafael Núñez	1.414.828	1.676.111	1.700.378	6,2%	5,9%	18,5%	1,4%
5 Barranquilla-E. Cortissoz	959.711	1.096.036	1.196.472	4,1%	4,1%	14,2%	9,2%
6 Bucaramanga-Palonegro	685.943	765.704	855.788	2,8%	2,9%	11,6%	11,8%
7 San Andrés-Gustavo Rojas Pinilla	636.888	692.875	749.927	2,6%	2,6%	8,8%	8,2%
8 Pereira-Matecañas	491.715	587.437	686.307	2,2%	2,4%	19,5%	16,8%
9 Santa Marta-Simón Bolívar	505.967	631.133	607.644	2,3%	2,1%	24,7%	-3,7%
0 Cúcuta - Camilo Daza	449.497	438.169	494.485	1,6%	1,7%	-2,5%	12,9%
1 Medellín-Olaya Herrera	464.265	485.105	500.452	1,8%	1,7%	4,5%	3,2%
2 Montería - Los Garzones	280.956	358.025	398.753	1,3%	1,4%	27,4%	11,4%
Resto	2.396.398	2.603.020	2.885.941	9,7%	9,9%	8,6%	10,9%
Total	23.646.061	26.943.288	29.011.418	100%	100%	13,9%	7,7%

Fuente. Aerocivil, (2014).

El servicio de paseo en coche, es prácticamente un activo más del patrimonio cultural de la ciudad, que ha sido prestado de manera muy doméstica y coloquial, y que en los últimos años viene siendo cuestionado por organizaciones animalistas que exigen que se acabe, debido a que se han presentado accidentes y casos fortuitos que terminaron en la muerte de los equinos, y en general, una serie de traumas que amenazan la continuidad de este atractivo.

Por citar un ejemplo, ~~es~~ la cuarta vez en lo que va del año, que un caballo se desmayó mientras prestaba el servicio en Cartagena. Las autoridades de la ciudad no han podido controlar el problema. Esta vez, el incidente ocurrió en Bocagrande, un equino estaba estacionado esperando a algún turista cuando presentó malestares. El cochero Jorge Luis Castellar relató al diario *El Herald* que en ese momento le quitó los amarres y se desmayó. Siguieron las convulsiones y la muerte del animal+ (Semana, 2014).

Ahora bien, la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, promulgo el decreto 0656 del 3 de junio de 2014, sobre la regulación del servicio de cocheros, dando cumplimiento a la constitución política de Colombia en sus artículos 1, 3, 6 y 7 y en la ley 84 de 1989, específicamente en la protección animal, cuando se utilice para cargar, tracción, monta o espectáculo en cuanto a peso, condiciones de salubridad, movilidad, etc.

Si esta situación persiste las quejas se incrementaran y se perderá este atractivo turístico que además genera empleo para más de 85 familias y demanda servicios de curtiembres, carpintería, talabartería, insumos veterinarios y concentrados para animales, por lo que su impacto económico y social también es muy alto, como sucedió recientemente en el viejo San Juan en Puerto Rico, donde esta tradición fue abolida por la Alcaldía el 19 de abril de 2015.

Por todo lo anterior, surge como oportunidad diseñar un modelo de negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias, desde un enfoque gerencial, sostenible, innovador, que supere estas debilidades, agregue aún más valor a los clientes y siga generando empleo y apoyo a la economía de la ciudad.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta para el diseño de un modelo de negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias?

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias, por medio de la determinación de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes, con un enfoque Gerencial que permita lograr la sostenibilidad del negocio.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes para un modelo de negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias.
- Caracterizar los clientes, para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias.
- Plantear el enfoque Gerencial requerido para la sostenibilidad del negocio de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

La creación de un modelo de negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias, nace de la necesidad de satisfacer la demanda que tienen los turistas, parejas próximos a contraer nupcias, el personal que organiza eventos, congresos, conferencias, seminarios, turistas extranjeros que llegan por aire, por crucero de pasajeros, turistas nacionales, y público en general, deseoso de realizar un paseo en coche halado por tracción animal, de manera romántica, que le permita apreciar la belleza arquitectónica y paisajística de la ciudad, con atributos deseados como acompañamiento musical, consumo de bebidas, espera en sitios con atractivos especiales, entre otros.

Otro aspecto de relevancia es el cumplimiento de la normatividad legal, en cuanto se dignifique al Caballo, no se le extralimite en el peso, en el tiempo de trabajo, que sea cuidado bajo estándares definidos y otros requisitos exigidos por las autoridades.

Para el caso de Santiago en República Dominicana, hoy, cuarenta años después, el Señor Santiago Ramos, un maestro en la construcción de coches acaba de morir en la localidad de Bella Vista y que esta hermosa y útil inventiva de paseo en coche tirado por Caballos, pareciera que comienza a languidecer en Santiago.

Algunas reflexiones de sus habitantes son: ¿Por qué dejar morir esta tradición si todavía observamos bodas reales en Europa donde los coches son atractivos de primer orden? Las actuales autoridades municipales tienen el compromiso de no dejar que perezca esta tradición, parte ya inseparable de la cultura de Santiago.

Este recorrido puede servir para mostrar a nuestros huéspedes los sitios históricos de Santiago, avenidas y monumentos. ¿Cuántos millones de pesos circularán en Santiago como fruto de la dinamización del turismo interno y externo utilizando el coche como atractivo principal?

Señor Alcalde Gilberto Serulle y autoridades municipales no permitan que esta hermosa tradición desaparezca. El coche es parte de nuestra cultura, por consiguiente, sustentable. ¿Qué le cuesta al Ayuntamiento de Santiago, implementar un programa tendiente a reparar y mantener nuestros coches en óptimas condiciones, así como estimular a los cocheros con un incentivo económico y crear una especie de Central del Coche. (Morte, 2015).

Por solo citar otro ejemplo en San Juan de Puerto Rico, en el viejo San Juan, nombre asignado al centro amurallado de la ciudad una *Calesa*, que es el nombre que reciben los carruajes tirados por Caballos, el animal se desplomo y la alcaldesa, el 19 de abril de 2015 decreto terminar con esta práctica turística con el impacto social y económico que tiene, justificó su decisión al proteger la vida y trato de los equinos. (Índice, 2015). Ver imagen 1.

Imagen 1. Calesa del viejo San Juan.



Fuente. Índice, (2015).

El presente trabajo de investigación, se justifica toda vez que el servicio actualmente prestado en Cartagena, recibe quejas permanentes de los usuarios y de las autoridades ambientales como la UMATA, ICA, Alcaldía Mayor de la ciudad y grupos animalistas que luchan por las condiciones dignas de los Caballos.

Este servicio debe ser concebido de una manera empresarial y gerencial, con el cumplimiento de requisitos, innovando para aumentar la satisfacción de los clientes y crear nuevas opciones y nichos de mercado y por ende de ingresos y empleos para la Ciudad, por lo que reviste de una mayor importancia su realización.

2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Antecedentes de este servicio:

- Plan de turismo con financiación para la Costa Atlántica. El objetivo fue proponer un plan de turismo integral para las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en la Costa Atlántica. Los resultados entre otros fueron, la implementación de una empresa de coches halados por Caballos en la ciudad de Cartagena por las calles del centro de la ciudad.

2.2. MARCO LEGAL.

Constitución política de Colombia, (1991), en su artículo 339 se ordena la preparación del plan sectorial de turismo junto con el DNP.

Ley 300, (1996), por la cual se expide ley general de turismo en Colombia.

Ley 1558, (2012), por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo.

Ley 100, (1993), por la cual se define el sistema de Seguridad Social en Colombia.

Ley 84, (1989), por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia. (Diario Oficial, 1989).

Decreto 0656, (2014), por la cual de seguridad, salubridad, protección animal y ordenamiento del Tránsito relacionadas con el servicio de coches en el Distrito de Cartagena de Indias.

2.3. MARCO TEÓRICO.

Según como lo plantea la OMT (2009), el turismo tras recuperarse lentamente de los efectos de la recesión económica de 2008-2009, la cual fue agravada todavía más en algunas regiones debido al brote de la gripe (AH1N1) de 2009, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron un récord de más de 1.000 millones de turistas por primera vez en la historia en 2012.

OMT, (2009), informó que China fue el país cuyos ciudadanos realizaron los mayores gastos en turismo internacional en 2012, alcanzando USD 102.000.000.000, superando a Alemania y a los Estados Unidos, países que por varios años ocuparon los primeros lugares. China y los mercados emergentes han incrementado en forma significativa sus gastos en turismo, con Rusia y Brasil como ejemplos destacados que han subido varias posiciones en la clasificación de países que más gastan en turismo en el exterior.

Comienza a surgir el turismo de salud y también el turismo de montaña, se construyen famosos sanatorios y clínicas privadas europeas, muchos de ellos llegan a nuestros días como pequeños hoteles con encanto.

El turismo entra como parte fundamental de la agenda política de numerosos países desarrollando políticas públicas que afectan a la promoción, planificación y comercialización como una pieza clave del desarrollo económico. Se mejora la formación desarrollando planes educativos especializados. El objetivo de alcanzar un desarrollo turístico sostenible mediante la captación de nuevos mercados y la regulación de la estacionalidad.

Las asociaciones turísticas y el gremio turístico labra sus primeros pasos en 1949 con La Asociación Nacional de Agencias de Turismo-ANATO, cuando el turismo en Colombia era incipiente debido a que por esa época se relacionaba con ir a ~~temperar~~ a

las fincas de recreo ubicadas en las cercanías de Bogotá+. Gracias al progreso del turismo y la gran acogida que éste tenía en Colombia, un grupo de agentes de viajes se empeñaban en asociarse y sacarlo adelante. (ANATO, 2011)

Posteriormente en 1954 fue creada la Asociación Hotelera de Colombia como una entidad sin ánimo de lucro, para fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera. (La ANATO, 2011).

El turismo en Colombia se remonta al 17 de junio de 1954 con la creación formal de la Asociación Colombiana de Hoteles (ACOTEL) en Barranquilla, la cual fue gestionada principalmente por John Sutherland, entonces Gerente del Hotel Tequendama. El 24 de octubre de 1957 el Gobierno creó la Empresa Colombiana de Turismo por Decreto 0272, fundada para la promoción y comercialización de Colombia como destino turístico.

Colombia ha entendido plenamente el papel del turismo considerándolo, en primer término, como eficaz instrumento de desarrollo económico y social y como factor de cohesión nacional, otorgando en consecuencia a la política turística prioridad como política de Estado. En segundo lugar, el Gobierno Colombiano ha visto con claridad, que la promoción turística es un factor básico para la creación y la consolidación de su imagen como país. (OMT, 2009).

Ahora bien, la competitividad es un tema que se ha convertido en la preocupación central de las organizaciones, tanto para el diseño de estrategias que permitan su desarrollo, como para impulsar el proceso de inserción de su actividad económica local en los mercados internacionales.

Como plantea Pineiro, (1993) citado por Garay (2004), la competitividad es un concepto que no tiene límites precisos, y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis - nación, sector, firma -, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos

diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión-, etc.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La competitividad en la actualidad es un término de uso corriente en las organizaciones y que ha sido estudiada por parte de diversos actores desde múltiples posiciones, enfoques y disciplinas. Sin embargo, la complicación del concepto no ha permitido llegar a una definición determinada que permita una amplia aceptación. A pesar de esto, es necesario su estudio para comprender como puede desarrollarse, a partir de una clara definición que pueda ser identificada por las organizaciones.

Considerado como uno de los fenómenos socio-económicos más importantes en las últimas décadas a nivel mundial, el turismo se ha convertido en un indicador del nivel de vida de la sociedad, y una importante fuente de ingresos de las economías. En esta actividad, se ha generado una intensa competencia internacional por capturar la mayor afluencia de turistas dados los efectos positivos que el sector tiene sobre el crecimiento económico. Por ello, muchos países han adoptado estrategias de desarrollo de la actividad mediante la potencialización de sus ventajas competitivas, el posicionamiento de la marca país, y la generación de las condiciones institucionales y de infraestructura física necesarias para su desarrollo.

El autor más reconocido a nivel mundial por sus grandes aportes al tema de competitividad es precisamente Michael Porter, quien a lo largo de sus obras ha ido enfocando el problema que existe en la obtención de la competitividad.

Porter, (1998), afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, *definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital*. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen

valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

Según el informe del Foro Económico Mundial. en términos globales, Suiza mantiene en 2011 su primer puesto en el ranking global de competitividad turística, mientras que Alemania y Francia ocupan la segunda y tercera posición, respectivamente, tras haber escalado un puesto cada uno de ellos desde 2009.

Austria, Suecia, Estados Unidos, Reino Unido, España, Canadá y Singapur completan la actual lista de los diez primeros países más competitivos en materia de turismo. Australia es el único país que se ha caído del top 10, al pasar de la novena posición que ostentaba en 2009 a la actual decimotercera posición, mientras que Reino Unido ha escalado de la undécima a la séptima posición. También bajan, aunque se mantienen entre los diez primeros, Austria, la cual pasa del segundo al cuarto lugar; España, del sexto al octavo, y Canadá, del quinto al noveno. Suiza y Estados Unidos suben dos puestos cada uno, en tanto que Singapur mantiene su décima posición de 2009.

Las clasificaciones más altas de Suiza, Alemania, Francia y Austria muestran la importancia de contar con marcos reguladores y comerciales favorables, además con infraestructura de transporte y turismo de primera calidad, y un enfoque orientado al cuidado de los recursos humanos y naturales para propiciar un entorno atractivo para el desarrollo del sector. Este análisis de los factores de la competitividad en el sector de turismo entre los distintos países, ofrece información comparativa útil para tomar decisiones comerciales y añadir valor a los Gobiernos que deseen mejorar las condiciones para la actividad de viaje y turismo de sus respectivos países. (Ranking global de competitividad turística, 2011)

Colombia posee una gran diversidad de atractivos naturales y culturales, no obstante, no se ha posicionado en el extranjero como un destino turístico. Se espera que esta actividad para el bicentenario de la nación, sea uno de los principales sectores de la

actividad económica nacional. Para lograr este objetivo, se requiere del concurso de los sectores privado y público, nacional y regional.

El turismo es reconocido como un motor de crecimiento regional. Es así como una vez esta actividad se consolida en una región o en una localidad, se modifican las actividades económicas, cambia la actitud frente al manejo de los recursos naturales, se transforma la visión de las actuaciones culturales y se modifican las actitudes frente a otras culturas y a otras formas de ver el mundo.

La política de turismo en Colombia, se ha orientado principalmente al fortalecimiento de la competitividad de los diversos productos y destinos turísticos nacionales. Las políticas y planes, contemplados en la Ley 300 de 1996 -Ley de Turismo, se han dirigido a realizar acciones en materia del mejoramiento de la competitividad de los productos y destinos turísticos y al desarrollo de políticas de promoción y mercadeo a nivel nacional. (CONPES, 2005).

Como explica Osterwalder (2008), en el libro *Generación de Modelos de Negocios*, la mejor manera de describir un modelo de negocio, es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Lo que plantea el modelo Canvas, sostiene Megías (2010), es que en este tiene una propuesta de valor, que es lo que hace especial un negocio en el mercado. La propuesta de valor se tiene que llevar a una serie de clientes, con los que se tendrá que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, ésta se tiene que hacer a través de unos canales comerciales, Internet, tiendas offline, etc. Ver gráfica 1.

Figura 1. Modelo Canvas.



Osterwalder, (2007).

Ahora bien, hacia adentro, se tienen las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente se tiene que hacer y lo que es crítico dentro del modelo de negocio, y los socios clave con los cuales se va a trabajar+. Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos del negocio.

- **Asociaciones clave.**

Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

Como señala Megías (2010), la pregunta es: ¿Con qué alianzas va a trabajar?, este es un aspecto que cada día se está potenciando más. Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores+.

- **Estructura de costes**

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa.

Carpintier recomienda definir cómo se financiará un negocio que, al principio, no es rentable. Se debe hacer un análisis de tesorería y calcular qué dinero se necesitará en el tiempo hasta que seas rentable. Por eso, el modelo de negocio es un todo: hasta que se alcanza el break even, la rentabilidad está en negativo.

También se recomienda calcular cuánto se gana de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales: analizar la capacidad y velocidad de llegar al break even.

Calcular cual es la inversión inicial se necesitará, definir qué parte se utilizara para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto. Calcular el ciclo de venta hasta cual ingresa el dinero, lo cual suele ser mucho más largo de lo previsto.

- **Propuesta de valor.**

Es aquello que lo hace diferente de la competencia, pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que lo hace diferente y por lo cual el cliente está dispuesto a pagar. Se puede tener la idea del siglo, pero si no se tienen clientes, de nada sirve. Ambos, . propuesta de valor y cliente. se necesitan como el oxígeno para respirar.

Por último, es preciso desarrollar el concepto de innovación enunciado por diferentes autores a través de la historia. El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

A su vez, en el lenguaje común, innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como "cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades" (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2001).

Algunas definiciones del concepto de innovación son las siguientes: "La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente, y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico, consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

"La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (o) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso que no existe tal cosa hasta cuando el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico" (Peter Drucker, 1985).

"Innovación, es la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, diferente de la invención, la cual es la creación de alguna idea científica teórica o conceptos de Innovación y Desarrollo, concepto que pueda conducir a la innovación cuando se aplica el proceso de producción" (Elser, 1992, citado por Verduzco, Ríos & Rojo, 1994).

"La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado" (CONEC, 1998, citado por Castro, Martínez & Fernández, 2001).

"La innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social" (COM, 2003). Puede observarse que, tanto en estas

definiciones como en otras que pueden encontrarse, la coincidencia está en la idea de cambio, de algo nuevo, y en que la innovación es tal cuando se introduce con éxito en el mercado.

El punto de diferencia radica en qué es lo que cambia. Joseph Schumpeter (1935) definió innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación. Estos son: la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes; el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto); la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implementación de una nueva estructura de mercado.

Por otro lado, Stevenson plantea el caso de McDonald Hamburguer como un ejemplo de innovación en la organización. Él dice que el producto no fue novedoso, puesto que éste ya se encontraba en todo el mundo, sin embargo, lo innovador estuvo en la gestión (Castillo, 1999). Drucker (1985) también considera cómo ejemplo este caso, y dice que, si bien en ese emprendimiento no se inventó un nuevo producto, sí fue innovador en el aumento del rendimiento (vía tipificación del producto y el entrenamiento del personal, entre otras cosas) y en la forma de comercialización.

Peter Drucker (1985) explica en *La innovación y el empresario innovador*, una serie de fuentes que pueden dar origen a un proceso de innovación, y no se restringe a las actividades de investigación y desarrollo. Pero sí considera como una importante fuente de innovación a los nuevos conocimientos, aunque aclara que los períodos entre que el conocimiento está disponible y su aplicación tecnológica, suelen ser largos y en general, se necesita mucho más de un nuevo conocimiento para que ésta pueda llevarse a la práctica (convergencia).

Estos cambios son los demográficos, y los cambios que él denomina *en la percepción, significado y manera*. Con respecto a los cambios en la población plantea

que los cambios de tamaño, grupos de edad, composición, trabajo, nivel de educación y de ingresos, son los más claros. La demografía hace su mayor impacto en qué se comprará y en qué cantidades. Cuando cambia la demografía, también se dan oportunidades para innovar. Esto es particularmente importante en la época actual, en que las poblaciones son intrínsecamente inestables y pueden cambiar repentinamente.

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

A continuación se presenta la operacionalización de variables, ver tabla 2.

Tabla 2. Operacionalización de variables.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	
VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES
MODELO DE NEGOCIO PARA UNA CATEGORÍA DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	PROPUESTA DE VALOR
	CLIENTES CLAVE
	ACTIVIDADES CLAVE
	RECURSOS CLAVE
	SOCIOS CLAVE
	RELACIONES CON LOS CLIENTES
	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
	FUENTES DE INGRESOS
	ESTRUCTURA DE COSTOS

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

3. DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Al diseñar un modelo de negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias, es necesario identificar las necesidades y expectativas de los clientes y los requisitos para este tipo de servicio en cuanto a movilidad realizada por tracción animal, quienes serían los proveedores, cuál la propuesta de valor, la innovación, y en fin pensar en un servicio sostenible en el tiempo y que permita el empleo a un sinnúmero de familias y a otros proveedores de bienes y servicios, por lo que la investigación se enmarca en la de tipo descriptivo-propositivo.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

3.2.1 Población.

La población está conformada por los turistas que atiende la ciudad en un año, la cual asciende a 1.536.875 según SITCAR, (2015)

3.2.2 Muestra.

La muestra de los potenciales clientes para la presente investigación se calculará por medio de la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Total de la población.

Z = 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%).

p= Proporción esperada (en este caso 5%).

q= 1-p (en este caso 1-0,05 = 0.95).

d= Precisión (se usa para esta investigación 5%).

$$n = \frac{1.536.875*(1,96)^2*0,05*0,95}{(0,05)^2*(1536875-1) + (1,96)^2 *0,05*0,95}$$

n= 73.

3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

3.3.1 Fuentes Primarias. La fuente de información primaria que se utilizará para la investigación es un instrumento de encuesta que se aplicará a la muestra calculada de turistas, con el propósito de identificar las necesidades y expectativas de estos con respecto al servicio de paseo en coche.

3.3.2 Fuentes Secundarias. La fuente de información secundaria se conseguirá por informes del SITCAR, AEROCIVIL, Promotora de Turismo Cartagena, ANATO y COTELCO, así como, de páginas especializadas.

3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información se organizara en tablas, gráficas, matrices, figuras que permitan reflejar el servicio de paseo en coche.

4. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES PARA UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA CATEGORÍA DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.

4.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE TURISMO EN COCHE EN OTROS PAISES.

4.1.1. ESPAÑA (SEVILLA).

El negocio se remonta a los tratantes de ganado que se trasladaban a Sevilla en sus calesas y jardineras para negociar la compra y venta de las cabezas de ganado.

Al viajar a Sevilla se topará con una de las opciones de ocio más tradicionales, a la vez mas amenas en toda la ciudad; una actividad, que además de ser relajante es bonita, pues permite pasear por algunos de los sitios emblemáticos acompañado del galope de los caballos.

El paseo en coches de caballos en Sevilla, es una de las tantas tradiciones y actividades que tienen su auge en celebraciones como la Feria de Abril, pero que también están presentes el resto del año, prestos a deleitar a los turistas con sus singulares atracciones y sus ataviados personajes.

La Cochera Sevillana de Don José Pazo, toda una institución Sevillana, fue proveedor oficial no solo del Ayuntamiento sino de la Condesa de París. Curiosamente, su precio oscilaba por el número de caballos enganchados, horas de trabajo, y por el número de viajeros, la tarifa diaria oscilaba entre una peseta por carrera con una o dos personas, hasta un duro cuando eran días feriados, o se transportaban más de cuatro personas. (Sevilla misterios y leyendas, 2014).

Curiosamente como no ha ocurrido en otras capitales españolas, los coches de punto, nunca se fueron y se quedaron en Sevilla con una finalidad obviamente turística, pues aprovechando la climatología y la monumentalidad de la ciudad, es digna de ser

recorrida en estos coches (algunas auténticas joyas) de Milord en sus diferentes variedades y que son conocidos popularmente como Manolas.

Esto conllevó también a la desaparición casi total de los artesanos vinculados al sector: guarnicioneros, herradores, carroceros, carpinteros, etc.

Si se está interesado en hacer una ruta por Sevilla en Coche de Caballos te damos una serie de consejos:

- Existen paradas oficiales donde coger los coches de caballo: Catedral, Parque de María Luisa, Plaza de España, Plaza del Triunfo, Plaza de la Virgen de los Reyes y Torre del Oro. En estas paradas podrás encontrar las tarifas oficiales del Ayuntamiento.
- También te pueden recoger en tu hotel o en un punto concreto de la ciudad con un incremento del precio.
- Y si necesitas otro tipo de ayuda o información puedes recurrir a la Oficina de Turismo de Sevilla.

El recorrido recomendando para este paseo es: Torre del Oro . Palacio de San Telmo . Parque de María Luisa (ruta por el parque pasando por la Plaza de España y la Plaza de América) . Antigua Fábrica de Tabacos . Hotel Alfonso XIII . Catedral . Archivo de Indias. La duración está estimada entre 45 y 60 minutos, dependiendo del tráfico. (Sevilla misterios y leyendas, 2014).

Puedes coger el coche en cualquiera de las paradas oficiales de este recorrido (Plaza de España, Catedral, Archivo de Indias o Torre del Oro). También puedes acordar con un cochero otro recorrido deseado, eso sí, te recomiendo que negocies antes el precio para no llevarte sorpresas.

La majestuosa Plaza de España es el primer punto de parada ya dentro del parque, la monumentalidad del conjunto, que sirvió de escenario natural a muchas escenas de la versión cinematográfica de Lawrence de Arabia, contrasta con la serenidad del ambiente y la sencilla naturaleza de los caballos que suelen aprovechar el descanso para calmar la sed.

La Plaza de América, donde es tradición detenerse para dar de comer a los cientos de palomas blancas que tienen allí su residencia, y la glorieta dedicada al poeta sevillano Gustavo Adolfo Bécquer, símbolo del romanticismo literario español, son etapas clásicas durante el recorrido, en el que siempre acompañan la sombra de los árboles y el susurro de las fuentes. De regreso al centro urbano, aproveche para sentarse en cualquiera de las terrazas al aire libre y degustar un refrigerio mientras disfruta la animada vida en la calle de la Sevilla real de hoy, pero con la agradable sensación que deja el encanto del pasado. (Sevilla misterios y leyendas, 2014).

En un coche pueden subir cuatro personas y una quinta sentada junto al cochero. Los conductores suelen ser muy amables y acostumbran a comentar el recorrido, nos dades en preguntarles te responderán encantados (dentro de sus posibilidades).

En la actualidad se mantiene viva la actividad y para ello se emplean diversos tipos de carruajes que se pueden apreciar en todo su esplendor durante las festividades.

Break: Este es un coche campestre, de cuatro ruedas y con capacidad para 4 o hasta 6 personas, con techo descubierto. Está concebido para llevar cuatro o seis personas. El pescante suele ir más alto que la caja de pasajeros. Como coche de campo, es de ejes altos y la suspensión va sobre cuatro muelles fuertes, ya que suelen ser coches pesados. Ver imagen 2.

Imagen 2. Coche tipo Break.



Fuente. Sevilla misterios y leyendas, (2014).

Calesa: Típico vehículo español que se empleaba para el servicio público. Cuenta con dos grandes ruedas y espacio para dos ocupantes, con capota de tres arquillos y doble compás. No lleva pescante porque el cochero se sienta sobre la vara derecha.

Carretela: Vehículo bastante lujoso, de cuatro ruedas y de media capota plegable y suspensión muy completa de ocho muelles. La caja es poco profunda, pero muy amplia.

Charrete: Este es un coche ligero, de dos ruedas, dos plazas. No lleva capota, pero sí guardabarros. Se suele enganchar en tándem.

Imagen 3. Coche tipo Charrete.



Sevilla misterios y leyendas, (2014).

Duque: Este coche de paseo es muy lujoso y de líneas muy airovas. De dos asientos, lleva capota plegable y tiene un púlpitillo detrás para lacayo. Su característica principal es que tiene el tren delantero muy adelantado y cubierto por un gran salpicadero curvo, dejando libre el acceso al asiento interior. Las ruedas delanteras son de diámetro menor que las posteriores.

Jardinera: Se llama así por ser clásico de los hortelanos para transportar sus productos al mercado. Tiene pescante para dos hacia delante y la caja cuadrada y cerrada con puerta atrás y asientos laterales. Puede colocarse un palio. Se engancha a un caballo o a un tronco.

Milord: Este es un coche de paseo muy lujoso para paseo. Pescante para dos, delante y alto. Asiento para dos pasajeros, con capota atrás. Frecuentemente tiene un asiento plegable enfrente del principal al que se le da nombre de bigotera.

Imagen 4. Coche tipo Milord.



Sevilla misterios y leyendas, (2014).

Sociable: Este carruaje tiene cuatro ruedas. Capacidad para cuatro ocupantes sentados cara a cara. Tiene capota para proteger el asiento de atrás y una pieza de tabla tapizada que puede abatirse sobre el asiento delantero o convertirse en respaldo de éste. Se engancha en tronco y el cochero lo guía desde un pescante muy alto.

Las damas de Sevilla, visten al efecto la mantilla blanca, tradición que se estaba perdiendo en España y que se ha recuperado gracias a esta exhibición. Tradicionalmente está presidido por el Teniente de Hermano Mayor de la Real Maestranza de Caballería de Sevilla, el Alcalde de la Ciudad y el Presidente del Real Club de Enganches de Andalucía, y hasta ahora han sido invitados de honor, la Infanta Elena, Duque de Lugo, el Infante D. Carlos Duque de Calabria, SAR Dña. Esperanza de Borbón.

Como colofón de la exhibición, el último acto programado es la entrega de trofeos en la Real maestranza de Caballería de Sevilla, a la que asisten todos los premiados, así como todas las instituciones colaboradoras y patrocinadores del evento.

4.1.2. CUBA (BAYAMO).

Las ceremonias que rodean al coche han propiciado el desarrollo de una cultura que identifica a Bayamo del resto de los lugares donde se utiliza este medio de transporte. Ver imagen 5.

Imagen 5. Coche típico Bayames, transportando estudiantes (foto del autor)



Fuente. Rodríguez, (2015).

La Ciudad de Bayamo conserva aún coches tirados por caballos, como recuerdo de las tradiciones coloniales. El coche forma parte de su historia y su cultura, persiste a pesar de los adelantos científicos y es uno de los elementos que identifican al habitante bayamés.

Este vehículo multiforme, en Bayamo no solo es visto como un vehículo de transporte desde la colonización, sino que está presente además en serenatas, actos políticos y sociales, desfiles y recorridos por la ciudad. Sin ruta fija y destino a elección del pasajero, los coches se han convertido en una opción turística de gran demanda por los visitantes foráneos. (Rodríguez, 2015).

Han servido además como elementos decorativos, artesanales y fuente de inspiración de artistas y poetas. No son pocos los que disfrutan fotografiarse en ellos mientras pasean y luego tratan de conseguir algún souvenir con las emblemáticas figuras. Rodríguez, (2015).

Alrededor del coche, y con el transcurrir del tiempo, los bayameses han ido creando un conjunto de tradiciones y ceremonias que han propiciado el desarrollo de una cultura cochera que lo identifica del resto de los lugares, donde se utiliza este medio de transporte y es transmitido a las nuevas generaciones, en ocasiones de forma indirecta.

También entre cocheros existen tradiciones como son el uso de prendas de vestir, sombreros o botines durante el servicio, estilos de manejo del caballo o preferencia a alguna raza, uso de correas y adornos en los arreos, ética y reglas de conducta y roles, acerca de la seriedad y confiabilidad en el oficio, así como el trato respetuoso a los clientes.

A pesar de ser un oficio ampliamente reconocido y difundido, no existe ninguna escuela o institución que instruya y garantice la formación de cocheros desde el punto de vista educacional y profesional. Por lo general se transmite entre familiares y amigos

allegados de forma oral, sin otra metodología que no sea las tradiciones ancestrales, la experiencia personal y algunas mañas, cultura vial y métodos de manejo.

A pesar de haber aumentado el precio del pasaje en los últimos tiempos, según criterio de la mayoría de los bayameses, los cocheros gozan de gran estimación y sus servicios son apreciados porque suplen la carencia de transporte y están disponibles a cualquier hora, determinan su ruta según petición del cliente e inclusive esperan si se les solicita, para garantizar el retorno.

Bayamo, conserva centenares de coches de estilo colonial, cuenta con la única fábrica manufacturera de coches de la nación, que los construye siguiendo patrones originales de centenares de años atrás. Dentro del colectivo especializado en su construcción y montaje, e indispensables para que rueden estos artefactos de transportación, podemos citar carpinteros en blanco, herreros, forjadores, pintores, tapiceros, talabarteros y diseñadores, que se complementan para lograr la maravillosa obra. Rodríguez, (2015).

4.1.3. REPÚBLICA DOMINICANA (SANTO DOMINGO).

La palabra ~~coche~~ en la República Dominicana se usa exclusivamente para referirse a carruajes tirados por caballos.

Aunque Santiago no es la única ciudad del país donde se puede pasear en coche, sí es la ciudad donde más vivamente se conserva esta tradición. Un paseo en coche puede comenzar en los alrededores de la Catedral, cruzando tres cuadras al norte por la calle 30 de Marzo, doblando al este por la calle Restauración, hasta la parada casi obligada en la colina donde está el Monumento. Ver imagen 6.

Imagen 6. Coche usado en República Dominicana.



Fuente. Marte, (2015).

Los primeros caballos eran descendientes de animales salvajes domesticados, especies de poni, los cuales no podían soportar el peso de un hombre durante el combate, pero en un carro, además del caballo poder combinar su fuerza con la de otros no tenía que soportar ningún peso. (Marte, 2015).

En la actualidad diversas ciudades en el mundo tienen el servicio de coche como medio de transporte, Granada Nicaragua, Cuba, Buenos Aires, Palermo, entre otros. En República Dominicana, San Juan y Santiago son dos ciudades que aún conservan este romántico e inolvidable medio de transporte.

El atuendo militar de los cocheros, sus kepis y vestimenta amarilla son características que se graban en la mente como una mancha indeleble de aquella época. En aquellos años el coche era uno de los regalos que los padres ofrecían a sus hijos como un gran premio.

Pasear en la ciudad lentamente, teniendo la oportunidad de ver la ciudad en su intimidad, su arquitectura, sus calles y parques, el monumento, la parte histórica de la ciudad, la rivera del Yaque dormilón, eran sin duda verdaderos escenarios de

ensueños. Transportar las bodas desde la casa de los novios hasta la iglesia representaba un singular espectáculo.

Se puede, si se tiene el interés, usar el coche como un medio para relanzar a Santiago como atractivo turístico. Incluso, en los diversos restaurantes y lugares donde asisten turistas, tanto internos como externos, colocar el servicio de coche como un regalo de la ciudad a sus visitantes distinguidos. Este recorrido puede servir para mostrar a nuestros huéspedes los sitios históricos de Santiago, avenidas y monumentos. (Marte, 2015).

4.2. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LA MUESTRA PARA CONOCER LAS NECESIDADES, GUSTOS DESEOS Y EXPECTATIVAS SOBRE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE.

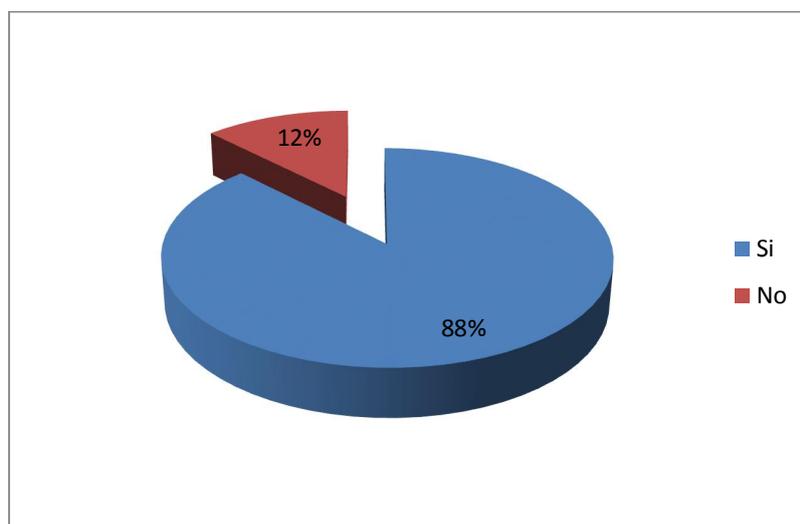
El 88% de los encuestados estaría dispuesto a demandar el servicio de coches, por tradición, romanticismo y novedad, mientras que un 12% no lo haría principalmente por causas animalistas y de protección de los equinos. Ver tabla 2, gráfica 1.

Tabla 3. Demanda del servicio de coche.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	64	88%	88%
No	9	12%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 1. Demanda del servicio de coches



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

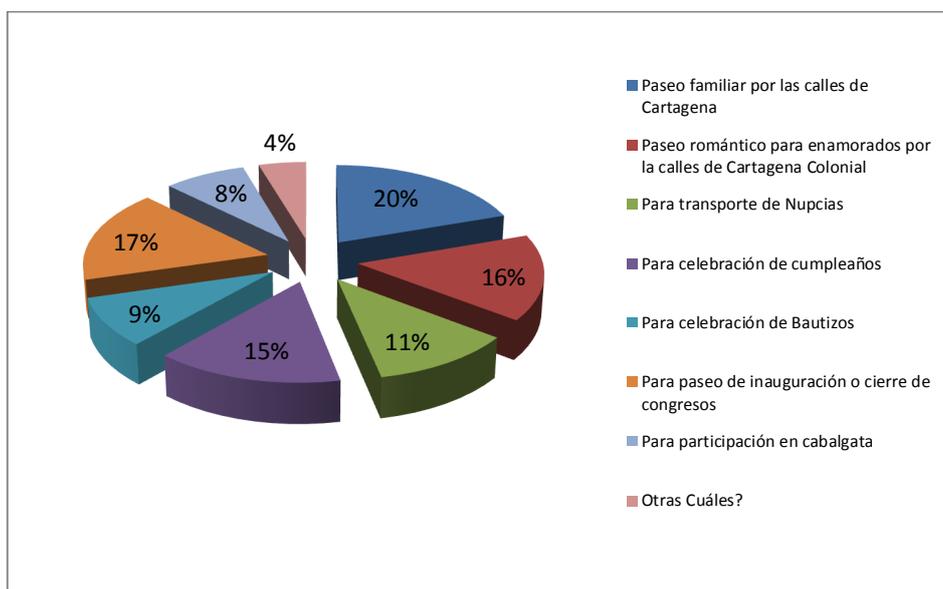
La mayor demanda del servicio en Coche sería para paseo familiar por las calles de Cartagena con un 20%, seguido de inauguración o cierre de congresos con 17%, paseo romántico para enamorados con 16%, luego celebración de cumpleaños con 15%, transporte de nupcias con 11% y en menor escala para participar en cabalgata y otros. Ver tabla 4, gráfica 2.

Tabla 4. Servicios que demandaría

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Paseo familiar por las calles de Cartagena	64	20%	20%
Paseo romántico para enamorados por las calles de Cartagena Colonial	51	16%	35%
Para transporte de Nupcias	37	11%	47%
Para celebración de cumpleaños	48	15%	62%
Para celebración de Bautizos	29	9%	70%
Para paseo de inauguración o cierre de congresos	55	17%	87%
Para participación en cabalgata	26	8%	95%
Otras Cuáles?	15	5%	100%
Total	325	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 2. Servicios que demandarían.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

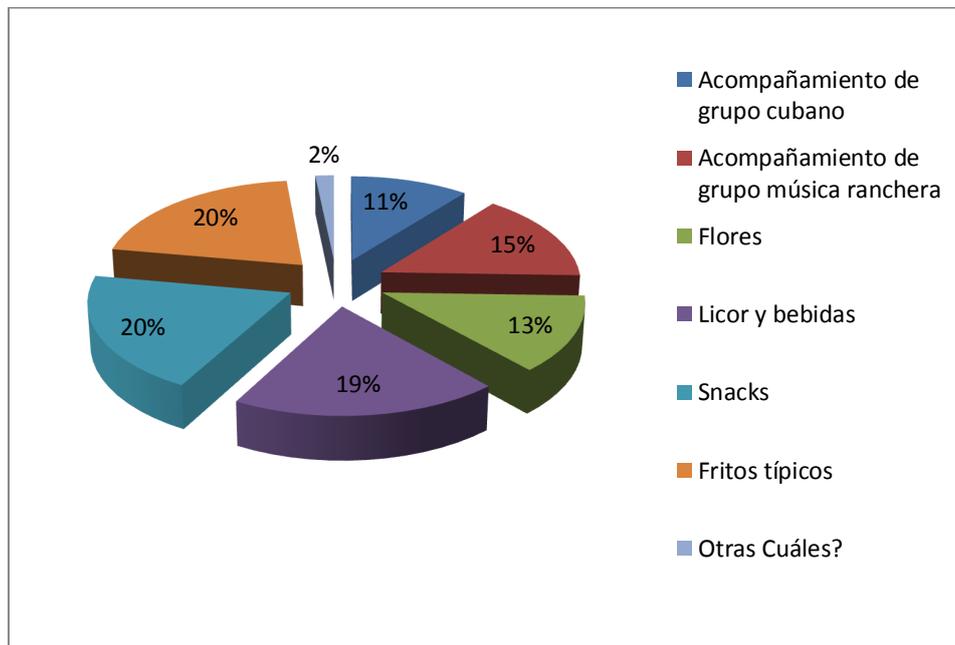
En cuanto a los servicios adicionales que serían demandados un 21% sería fritos típicos, seguidos de 20% bebidas y snacks, un 15% grupo de música ranchera, un 13% flores y un 11% de grupo cubano. Ver tabla 5, gráfica 3.

Tabla 5. Servicios adicionales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Acompañamiento de grupo cubano	32	11%	11%
Acompañamiento de grupo música ranchera	45	15%	25%
Flores	39	13%	38%
Licor y bebidas	59	20%	58%
Snacks	60	20%	78%
Fritos típicos	62	21%	98%
Otras Cuáles?	5	2%	100%
Total	302	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 3. Servicios adicionales.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

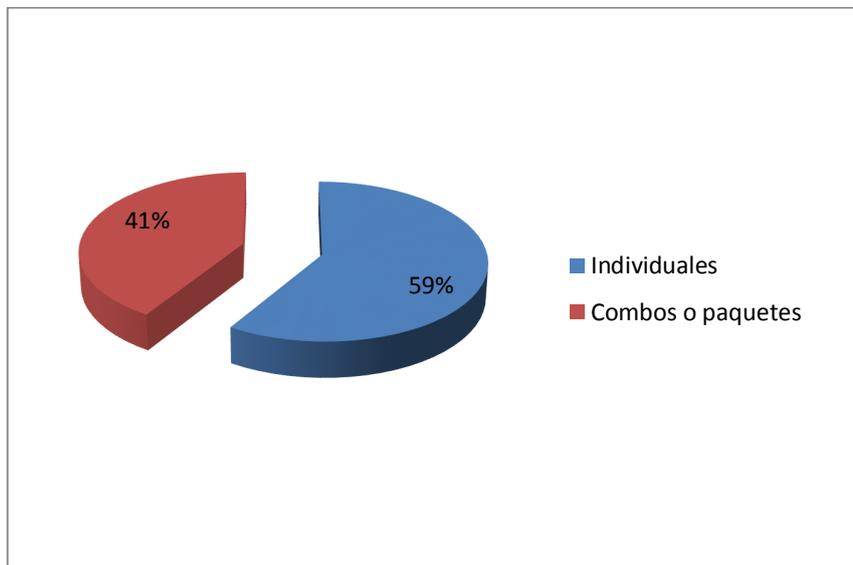
Un 59% demandaría los servicios de manera individual y un 41% le gustaría tener la opción de combos o paquetes. Ver tabla 6, gráfica 5.

Tabla 6. Los servicios los demandaría

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Individuales	43	59%	59%
Combos o paquetes	30	41%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 4. Los servicios le gustaría.



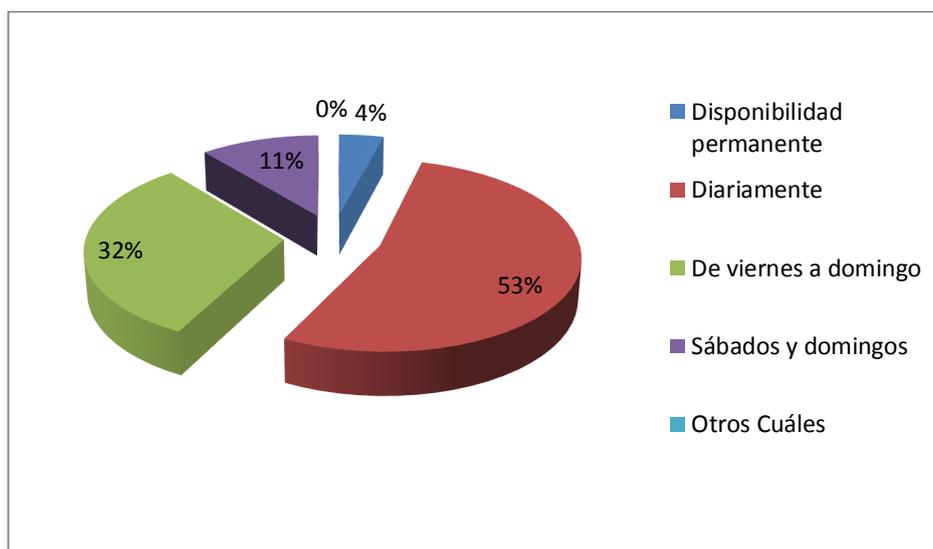
Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Tabla 7. Días para la prestación del servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Disponibilidad permanente	3	4%	4%
Diariamente	39	53%	58%
De viernes a domingo	23	32%	89%
Sábados y domingos	8	11%	100%
Otros Cuáles	0	0%	
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 5. Días para la prestación del servicio



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

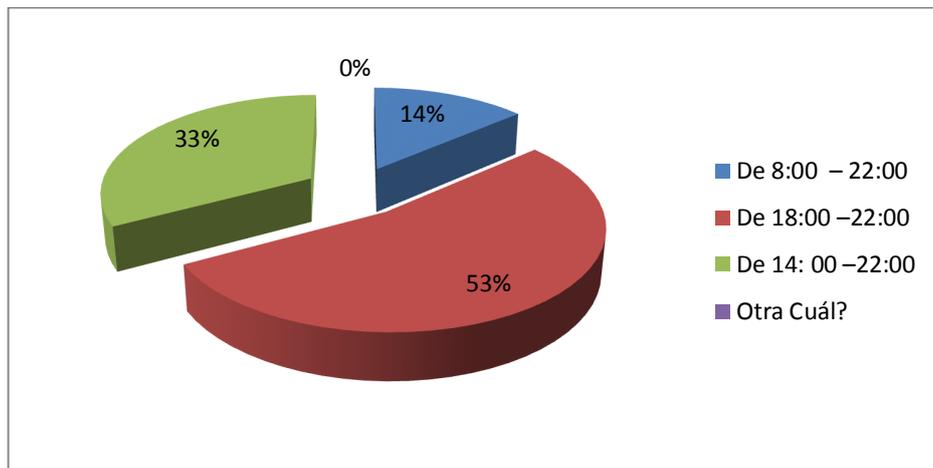
Un 53% le gustaría que el servicio se prestara de 18 a 22 horas, a un 33% de 14 a 22 y un 14% de 8 a 22 horas, respectivamente. Ver tabla 8, gráfica 6.

Tabla 8. Horario del servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 8:00 . 22:00	10	14%	14%
De 18:00 . 22:00	39	53%	67%
De 14: 00 . 22:00	24	33%	100%
Otra Cuál?	0	0%	
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 6. Horario del servicio.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

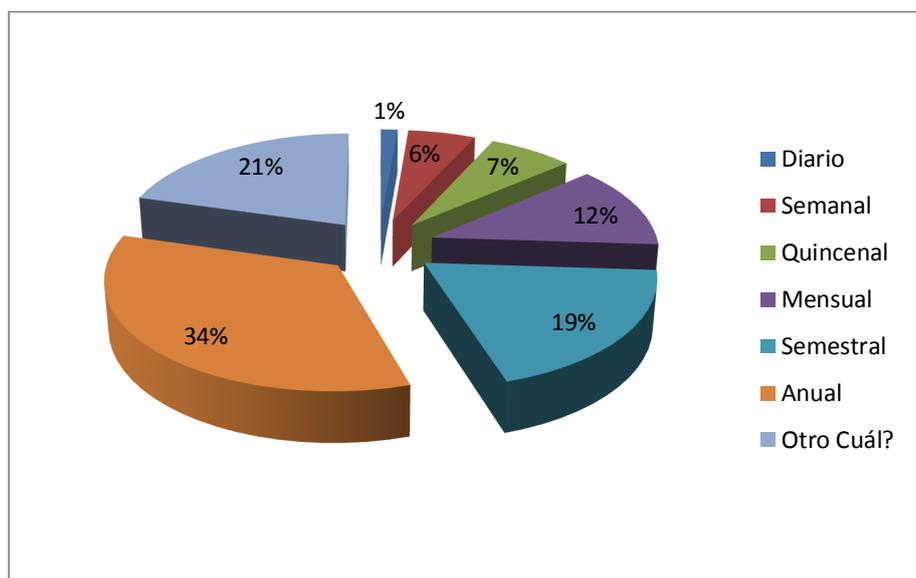
En cuanto a la frecuencia en la demanda del servicio un 34% lo haría anual, un 19% semestral, un 12% mensual, un 7% quincenal, un 5% semanal y un 1% diario. Ver tabla 9, gráfica 7.

Tabla 9. Frecuencia de la demanda del servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Diario	1	1%	1%
Semanal	4	5%	7%
Quincenal	5	7%	14%
Mensual	9	12%	26%
Semestral	14	19%	45%
Anual	25	34%	79%
Otro Cuál?	15	21%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 7. Frecuencia de la demanda del servicio



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

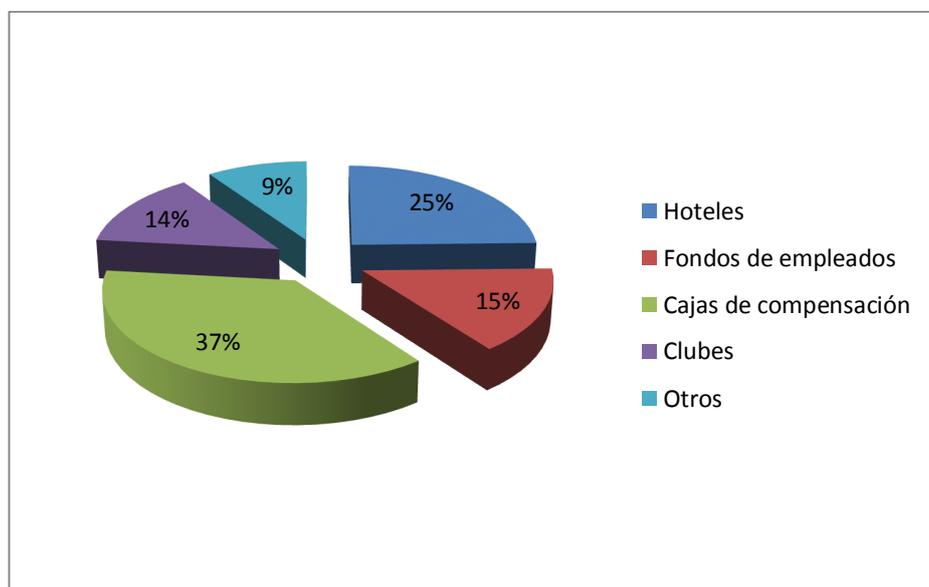
Un 37% le gustaría que existieran convenios para la prestación del servicio con cajas de compensación, un 25% con hoteles, un 15% con fondos de empleados, un 14% con clubes y un 10% con otros como empresas, respectivamente. Ver tabla 10, gráfica 8.

Tabla 10. Alianzas del servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Hoteles	18	25%	25%
Fondos de empleados	11	15%	40%
Cajas de compensación	27	37%	77%
Clubes	10	14%	90%
Otros	7	10%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 8. Alianzas del servicio.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

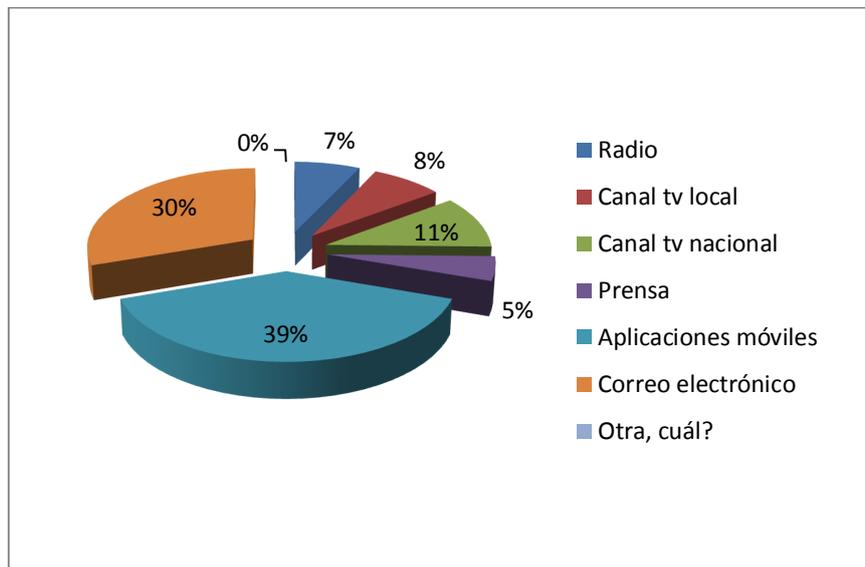
Los medios de comunicación del servicio un 39% considera la aplicaciones móviles, un 30% correo electrónico, un 11% televisión nacional, un 8% televisión local y un 5% prensa. Ver tabla 11, gráfica 9.

Tabla 11. Medio de comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Radio	10	7%	7%
Canal tv local	11	8%	15%
Canal tv nacional	15	11%	25%
Prensa	7	5%	30%
Aplicaciones móviles	56	39%	70%
Correo electrónico	43	30%	100%
Otra, cuál?	0	0%	
Total	142	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 9. Medio de comunicación.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

5. CARACTERIZAR LOS CLIENTES, PARA UNA CATEGORÍA DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.

5.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES.

A continuación se describen las principales características de los clientes de los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena.

5.1.1. CLIENTES TURISTAS.

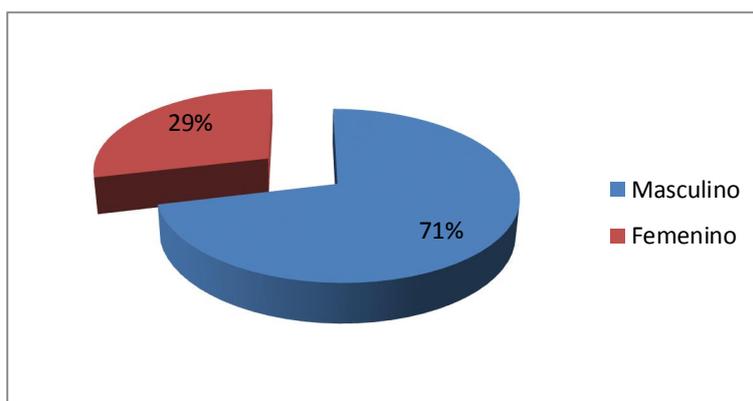
Un 71% pertenece al género masculino y un 29% al género femenino. Ver tabla 12, gráfica 10.

Tabla 12. Género

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	52	71%	71%
Femenino	21	29%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 10. Género.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

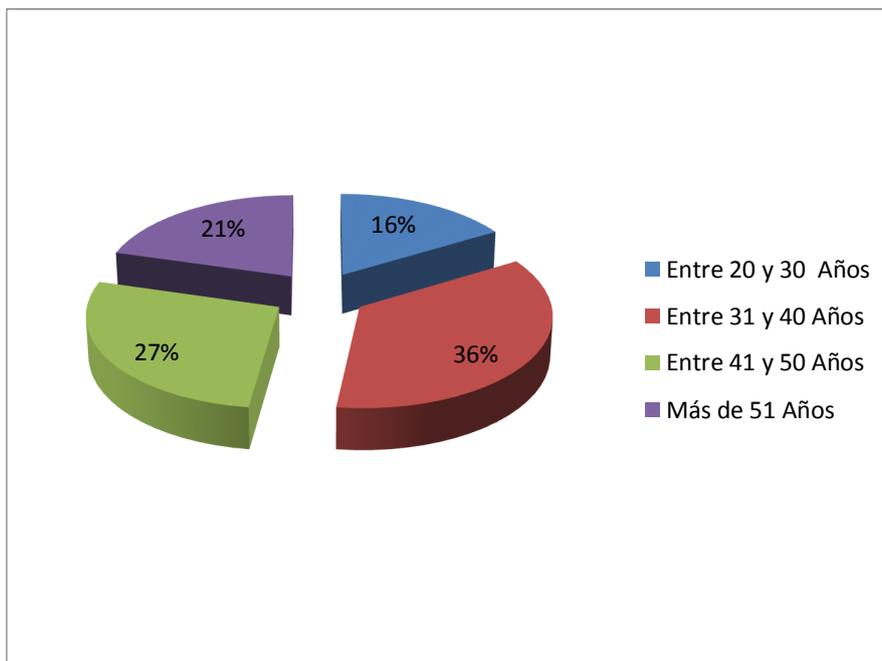
En cuanto a la edad un 36% está entre 31 y 40 años, seguido de un 27% entre 41 y 50 años, un 21% más de 51 años y un 16% entre 20 y 30 años. Ver tabla 13, gráfica 11.

Tabla 13. Edad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entre 20 y 30 Años	1200%	16%	16%
Entre 31 y 40 Años	2600%	36%	52%
Entre 41 y 50 Años	2000%	27%	79%
Más de 51 Años	1500%	21%	100%
Total	7300%	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 11. Edad.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

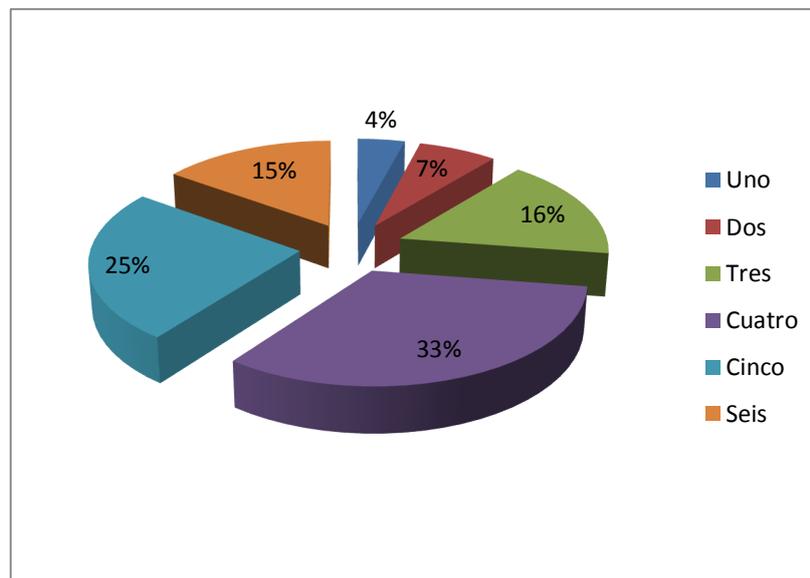
En cuanto al estrato un 33% pertenece al 4, seguido de un 25% al 5, un 16% al 3, un 15% al 6 un 7% al 2 y tan solo un 4% al 1. Ver tabla 14, gráfica 12.

Tabla 14. Estrato

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Uno	3	4%	4%
Dos	5	7%	11%
Tres	12	16%	27%
Cuatro	24	33%	60%
Cinco	18	25%	85%
Seis	11	15%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 12. Estrato.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

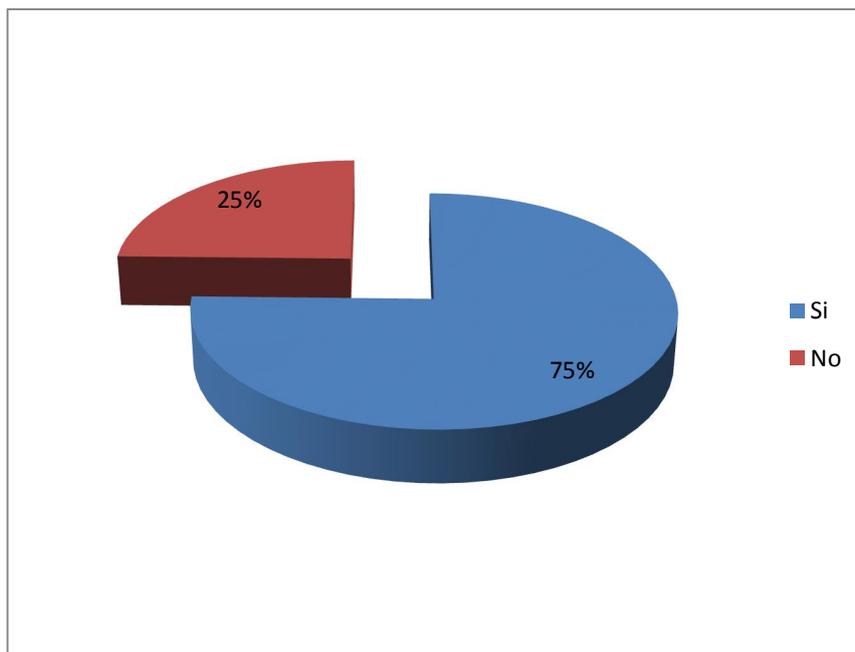
De los encuestados un 75% labora, mientras que un 25% no lo hace. Ver tabla 15, gráfica 13.

Tabla 15. Trabaja en la actualidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	55	75%	75%
No	18	25%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 13. Trabaja en la actualidad.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

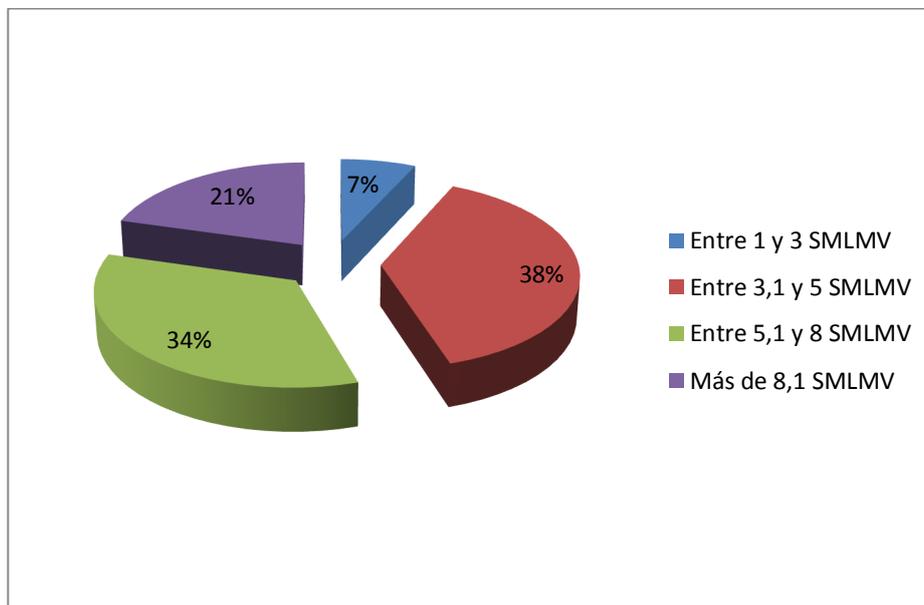
En cuanto al nivel de ingresos un 38% percibe entre 3.1 y 5 smlmv, un 34% entre 5.1 y 8, un 21% entre 8.1 y más y un 7% entre 1 y 3 smlmv. Ver tabla 16, gráfica 14.

Tabla 16. Nivel de Ingreso

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entre 1 y 3 SMLMV	5	7%	7%
Entre 3,1 y 5 SMLMV	28	38%	45%
Entre 5,1 y 8 SMLMV	25	34%	79%
Más de 8,1 SMLMV	15	21%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 14. Nivel de ingreso.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

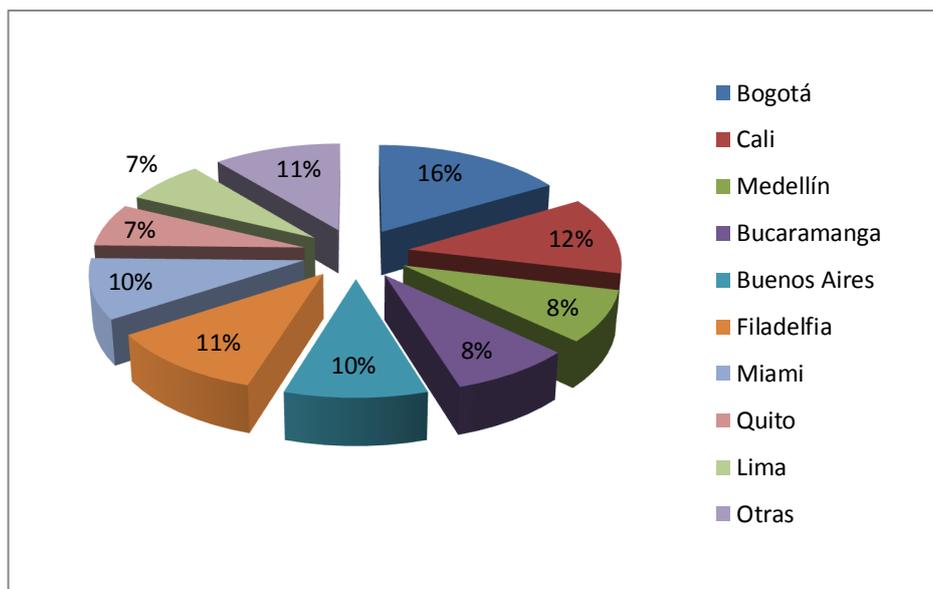
Las ciudades de procedencia un 16% Bogotá, un 12% Cali, un 11% Filadelfia, un 10% Buenos aires, un 8% Medellín y Bucaramanga, un 7% Quito y Lima, respectivamente. Ver tabla 17, gráfica 15.

Tabla 17. Procedencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bogotá	12	16%	16%
Cali	9	12%	29%
Medellín	6	8%	37%
Bucaramanga	6	8%	45%
Buenos Aires	7	10%	55%
Filadelfia	8	11%	66%
Miami	7	10%	75%
Quito	5	7%	82%
Lima	5	7%	89%
Otras	8	11%	100%
Total	73	100%	

Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

Gráfica 15. Procedencia.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

5.1.2. OTROS CLIENTES

- CAJAS DE COMPENSACIÓN.

En Cartagena, son líderes dos cajas de compensación, como son Comfenalco y Comfamiliar, las cuales realizan alianzas para la recreación de sus afiliados y poseen convenios extendidos con Cafam y Comfamiliar Atlántico.

- HOTELES.

En Cartagena existen 12 grandes Hoteles y 32 Hoteles Boutique que atienden turistas nacionales y extranjeros y mantienen convenios con agencias de viaje, empresas de diversión y recreación ubicadas en más del 95% en el centro histórico y Bocagrande. (Cámara de comercio, 2014).

- EMPRESAS DE EVENTOS.

En la ciudad vienen posicionándose las conocidas empresas organizadoras de eventos, las cuales organizan matrimonios, grados, cumpleaños, apertura y cierre de congresos que subcontratan servicios de recreación, transporte y turismo.

- FONDOS DE EMPLEADOS.

En la ciudad existen doce fondos de empleados los cuales realizan convenios con empresas de todo tipo y por medio de órdenes autorizan la prestación del servicio y posterior cobro a la misma quien ordena los descuentos por nómina.

Todas estas opciones pueden ser llevadas a la realidad incrementando la demanda de los servicios especiales de turismo en coche que haría que el negocio pueda ser sostenible en el tiempo con una estructura de costos más robusta por las innovaciones y

el cumplimiento a las normas sobre protección de animales, entre los cuales se encuentran los Caballos.

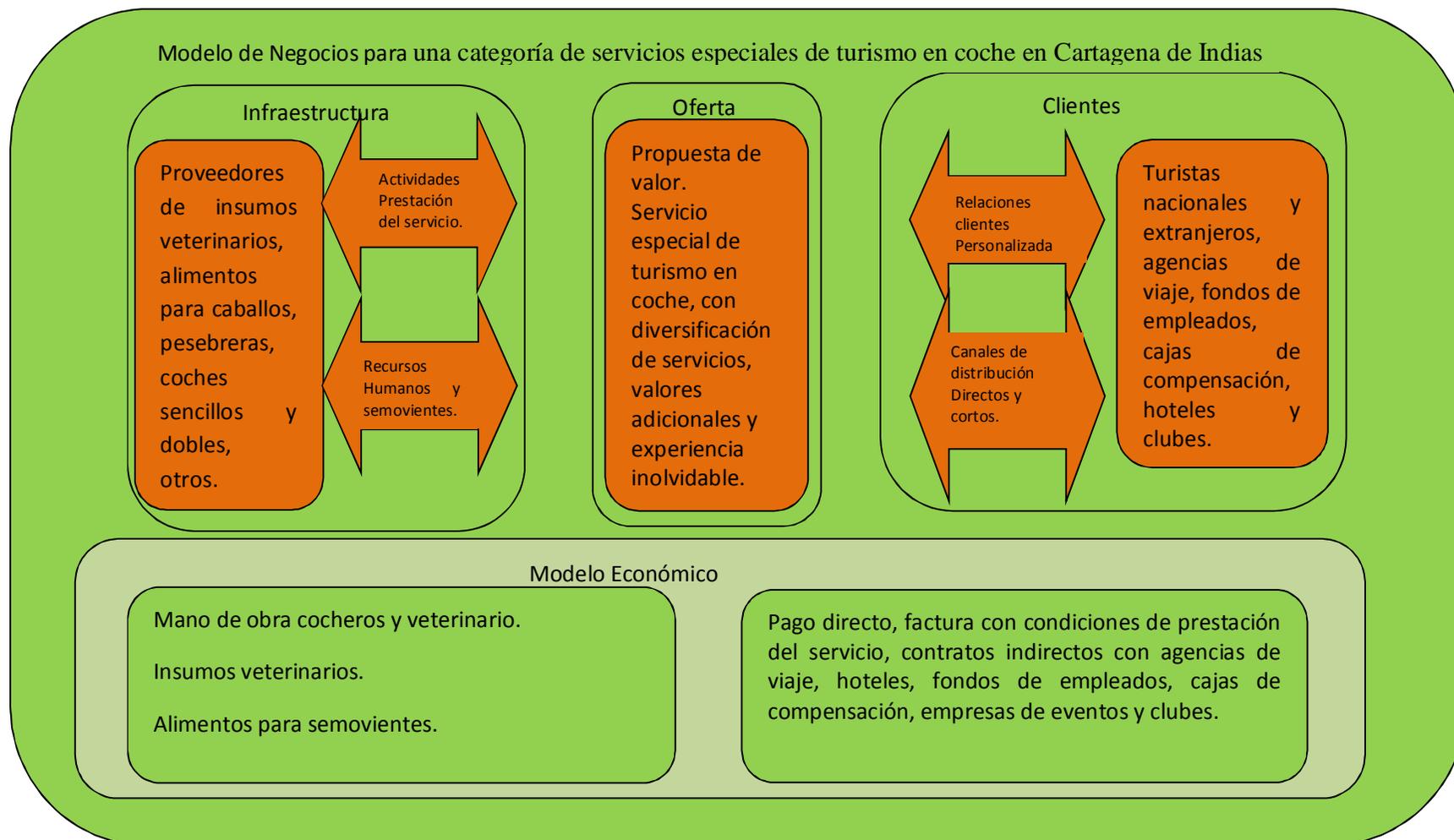
6. PROPUESTA DE ENFOQUE GERENCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.

A continuación se presenta la propuesta de modelo de negocio bajo metodología Canvas para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias.

A partir de los resultados de las encuestas a los turistas nacionales y extranjeros y demandantes del servicio, se genera una oportunidad de negocio traducida en una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias.

6.1. Modelo de Negocios. Basado en el diseño empresarial de CANVAS, se clasifica el Modelo de Negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias, en nueve (9) categorías y sus correspondientes sub-categorías. Ver imagen 7.

Imagen 7. Modelo de negocios para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias.



- Definición del servicio: Los servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias, se define como:

Se será un servicio especial por la experiencia inolvidable al ofertar el recorrido en Coche, en carruajes sencillos o dobles, llamativos y seguros, con un alto respeto a la dignidad, salud e integridad de los Caballos, con servicios adicionales que agregan valor como acompañamiento musical, bebidas, snacks, vestuario acorde a la ocasión, soportado por un talento humano, conocedor de las normas de tránsito, capacitado en la historia de la ciudad y en prestación del servicio.

- Propuesta de Valor. Es la razón por la cual un turista o evento demanda el servicio por encima de otras opciones, describe las características del servicio que crea una experiencia inolvidable para un determinado segmento de mercado nacional, internacional y de ocasiones especiales como nupcias, apertura o cierre de congresos, cumpleaños, bautizos y primeras comuniones. La propuesta de valor es innovadora en diversificación, es ecológica y respetuosa de la dignidad de los semovientes, es una nueva oferta de la tradicional con más atributos.

El servicio comenzará una vez el cliente (turista nacional o internacional, o por intermediarios hotel, agencia de viaje, empresa de eventos, entre otros) solicita para prestarse de manera inmediata o por medio de reserva con escogencia de otros servicios que agregan valor a la experiencia hasta el término del recorrido, para hacerla inolvidable.

Los servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias, tendrá un "Know How" en el manejo integral del mismo reflejado en coches seguros, señalizados, ambientados a la época colonial, con vestuario del cochero para la ocasión, es decir, cierre de evento, colonial, caribeño, entre otros; con Caballos sanos, aptos para halar coches sencillos o coches dobles, que cumplen las medidas sanitarias apoyados en un veterinario y dos asistentes en el manejo de semovientes, logrando obtener una experiencia inolvidable que asegure la re demanda y el reconocimiento en el Caribe.

Los servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias, garantizara altos estándares de calidad, mediante un enfoque gerencial a la cabeza de un administrador, con dos áreas, una comercial y otra operativa, que medirá los procesos y el desarrollo de indicadores que permitan el seguimiento a la gestión accediendo a cumplir con una serie de requisitos de oportunidad, recorrido, horario y cumpliendo la normatividad como el Decreto 0656.

Como servicio ecológico y humano, respetuoso de la salud y dignidad de los semovientes y clientes, reforzará la capacitación de los cocheros y del personal administrativo y operativo cumpliendo a cabalidad con la plena satisfacción de los clientes traducido en una experiencia inolvidable.

Es necesario lograr el reconocimiento por parte del EPA y la Alcaldía Mayor de Cartagena, para que el servicio se convierta en patrimonio de la ciudad y ayude a la venta de la misma como destino turístico preferido por nacionales y extranjeros.

Otro aspecto importante es el costo efectividad como herramienta, que por medio de servicios oportunos y seguros, permita maximizar la satisfacción de los clientes (coches llamativos y seguros, Caballos sanos y acordes al coche a halar, atuendo escogido, adicionales oportunos como grupo musical, snacks, bebidas, flores) que asegure la fidelización de los clientes, que haga que al pensar en Cartagena a la vez se piense en un paseo en coche.

La Innovación, será un proceso enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes, al preguntárseles sus expectativas y deseos que hagan que se ocurran las mejoras o variaciones a los servicios creando ventajas competitivas tanto a nivel local, regional e internacional.

- Clientes Claves. Son los diferentes grupos de personas u organizaciones que el centro en sus objetivos estratégicos quiere lograr o servir, a continuación se

definen estos grupos o segmentos teniendo en cuenta necesidades y comportamientos comunes en el modelo de negocio.

Turistas Nacionales. El turismo nacional conocido como turismo interior engloba el turismo interno y el turismo receptor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes y no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos.

Turistas Internacionales. El turismo internacional incluye el turismo receptor y el turismo emisor, es decir, las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores, y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos receptores.

Empresas Organizadoras de Eventos. A fin de subrayar los motivos pertinentes a la industria de las reuniones, la categoría de negocios y motivos profesionales podría dividirse en %asistencia a reuniones, conferencias o congresos, ferias comerciales y exposiciones+y en %otros negocios y motivos profesionales+.

La *Industria de Reuniones* es el término preferido por la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), por Meeting Professional International (MPI) y por Reed Travel.

Agencias de viajes, hoteles, cajas de compensación, fondos de empleados. Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas.

- *Actividades Claves.* Están referidas a todas las acciones que se deben realizar con los recursos clave, para llevar a cabo la propuesta de valor definida para los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena.

Prestación de los Servicios Especiales de Turismo en Coche. La prestación de los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena se ampara en una serie de actividades desde que el cliente contacta o demanda el servicio y que entre las áreas clave está el área comercial y de mercadeo y el área operativa o de prestación de los servicios.

Financiera, Administrativa y de Mercado. Se contará con la estructura de las áreas financiera administrativas y de mercado para garantizar la sostenibilidad financiera del modelo de negocios.

Capacitación y Entrenamiento. Permanentemente se llevará a cabo actividades de entrenamiento para el personal operativo y de capacitación para el personal administrativo como actividad asociada a los recursos humanos para asegurar la calidad del servicio operativo de halada de los coches, así como, la de servicio al cliente que pasa por el conocimiento de los procesos hacia una actitud real del servicio.

De Garantía de la Calidad. Para la sostenibilidad en la prestación de los servicios especiales de turismo en coche se debe cumplir la normatividad para el uso de semovientes, el decreto 0656, la normatividad sobre tránsito y movilidad, y manejo de procesos e indicadores.

- *Recursos Claves.* Son todas las herramientas necesarias para desarrollar la propuesta de valor dentro del modelo de negocios de servicios especiales de turismo en coche.

Recursos Humanos. Básicamente se requiere de un Administrador de empresas, un veterinario, dos asistentes veterinarios, el personal de cocheros y un contador, con el cual se cubre tanto el área operativa como el área administrativa.

Recursos Físicos o de Infraestructura. La implementación de los servicios especiales de paseo en coche en Cartagena, requiere de infraestructura física como es una estación y

oficina en el sector amurallado de la ciudad, unas pesebreras y parqueadero de coches en un sector aledaño como Torices, Crespito, Daniel Lemaitre, muebles y enseres, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y de las autoridades como el EPA y el ICA.

Así mismo de una flota de coches sencillos y dobles, con un número adecuado de Caballos que trabajarían mediante un esquema de pico y placa, es decir, un día si y el otro descansa y así sucesivamente, que muestre el compromiso del negocio con la salud y dignidad de los semovientes.

Recursos Financieros. Los recursos financieros provendrán del inversionista o inversionistas quienes pueden ser dueños actuales de coches que poseen experiencia en el negocio tradicional, como inversionistas nuevos con una visión moderna de los negocios.

- *Socios Clave.* Está constituido por todas las organizaciones con las que se pueden realizar alianzas estratégicas, adquirir recursos y/o reducir riesgos dentro del modelo de negocios.

Socios. Los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena, requieren impulsar una serie de alianzas estratégicas, con organizaciones que puedan proporcionar un valor agregado a la producción permanente de la propuesta de valor, entre estos están las empresas organizadoras de eventos, las agencias de viaje, los hoteles, los fondos de empleados, las cajas de compensación, el EPA, el ICA, la Alcaldía Mayor de Cartagena, la Corporación de turismo Cartagena de Indias quienes desempeñaran un rol importante como socios clave.

Proveedores. Son todas las organizaciones o empresas que suministran algún tipo de producto o servicio para los servicios especiales de turismo en coche, suministrando las materias primas para la consecución de la propuesta de valor, deben ser proveedores de insumos veterinarios, alimento para Caballos, talabarterías, talleres de ornamentación,

talleres de herrería, empresas de carpas y cubiertas, de confección de vestuario y uniformes.

- *Relaciones con los Clientes.* Son las relaciones que tiene los servicios especiales de turismo en coche, con los segmentos de clientes identificados para fortalecer su propuesta de valor.

Relación con los Clientes. Los diferentes mecanismos de relación con los clientes está el contar con una oficina y estación de atención a los clientes, responsable por la satisfacción del mismo; así mismo el portafolio de servicios de atención al cliente y que sirve de base para realizar el seguimiento después de la prestación de los servicios.

- *Canales de Distribución.* Los canales de distribución describen la manera en que el Centro de Excelencia le hace llegar los servicios a sus clientes.

El primer canal a utilizar es el Canal directo, puesto que los servicios se prestaran en sitio, en la estación principal o satélites y el segundo canal es un canal corto mediante las empresas organizadoras de eventos, hoteles, agencias de viaje, fondos de empleados, cajas de compensación y clubes.

- *Fuentes de Ingresos.* La fuente de ingresos constituye principalmente el dinero en efectivo que se percibe por la prestación de los servicios especiales de paseo en coche.

Venta de Servicios. Las principales fuentes de ingresos se refieren a la venta de servicios relacionados con venta directa a turistas nacionales y extranjeros, fuentes por servicios a agencias organizadoras de eventos como congresos, matrimonios, cumpleaños, bautizos, fondos de empleados con órdenes, hoteles con órdenes, cajas de compensación con órdenes a quienes mensualmente se les tramitará una factura o cuenta de cobro.

- *Estructura de Costos.* Se refiere a todos los costos efectuados que permiten llevar a cabo la prestación de los servicios especiales de turismo en coche.

Costos Directos. Dentro de la estructura de costos están los costos directos como aquellos primordiales para realizar los paseos en coche, entre los que se encuentran los de mano de obra, los materiales directos y gastos generales.

Costos Indirectos. Son los costos diferentes a los directos, que se utilizan para los servicios especiales de turismo en coche, entre los que se encuentran la infraestructura de la estación y las pesebreras, entre otros.

Costos de Administración. Son los asociados a la administración de los servicios especiales de turismo en coche que incluyen los costos de administración, administrativos y los de atención a los clientes.

Factibilidad Financiera. Posterior del cálculo financiero y económico destinado a la evaluación de factibilidad de servicios especiales de turismo en coche, se procedió a ingresar los datos ajustados de los servicios turísticos de paseo en coche.

La estructura de costos y de precios está apoyada en el promedio de costos prorrateada en la producción de servicios de paseo en coche, teniendo en cuenta los costos variables como mano de obra directa, materiales e insumos directos, costos fijos como mantenimiento de los coches y Caballos y entrenamiento y capacitación del personal, entre otros.

6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

6.2.1. Definición del horizonte de tiempo. El horizonte de tiempo para la planeación estratégica de los servicios especiales de turismo en coche, es de 5 años, que contempla desde julio de 2015 a julio del 2020.

6.2.2. Contexto para la planeación y desarrollo de los servicios especiales de turismo en coche.

a. Los servicios especiales como paseo en coche en Cartagena, tiene unos objetivos estratégicos que comprometen a todos los actores que intervienen tanto a nivel nacional e internacionalmente.

b. Para la búsqueda de la plena satisfacción de los clientes se debe apoyar en la permanente identificación de las expectativas, gustos y deseos de los clientes y la medición del servicio hacia el mejoramiento continuo de los mismos.

c. Por la sensibilidad y la visibilidad de los servicios especiales de turismo en coche, es indispensable que estos se apoyen en un enfoque gerencial moderno y el cumplimiento de la normatividad como el decreto 0656, la regulación del EPA, ICA, tránsito y movilidad.

6.2.3. Valores y principios

a. *Valores*

- Responsabilidad.
- Oportunidad en el servicio.
- Cooperación.

b. *Principios*

- Respeto por los equinos y el medio ambiente.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de innovación de los servicios.

6.2.4. Misión-Visión. Ser los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena reconocidos a nivel nacional e internacional como una experiencia inolvidable, estructurados por procesos administrativos y operativos, apoyado en un talento humano entrenado, capacitado, respetuoso a los clientes y a los Caballos en su salud y dignidad.

Visión. Los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena, será reconocido en el año 2020 como el mejor servicio en el ámbito internacional, por la plena satisfacción de los clientes y el respeto a los Caballos en su salud y dignidad.

6.2.5. Objetivos Estratégicos.

- a. Fomentar la prestación de servicios especiales de turismo en coche en Cartagena y el cumplimiento normativo para este tipo de servicios.
- b. Implantar un enfoque gerencial moderno, con una estructura y que soporte la propuesta de valor.
- c. Concentrarse en entregarle a los clientes una experiencia inolvidable.
- d. Asegurar una gestión financiera que asegure la sostenibilidad del negocio.
- e. Garantizar la salud y dignidad de los Caballos y el cumplimiento de la normatividad del EPA, ICA, decreto 0656 y tránsito y movilidad.

6.2.6. Innovación del Servicio actual.

A continuación se describen los elementos a reducir, eliminar y crear para los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena.

REDUCIR:

- Los incidentes de los animales como desmayos, accidentes y muertes.
- Reducir las quejas de las ONGs protectoras de los animales.
- El incumplimiento de la normatividad de protección animal y movilidad.

ELIMINAR:

- Las muertes súbitas de los equinos por exceso de peso o jornada de trabajo.

CREAR:

- Diseños de servicios innovadores que atraigan clientes como apertura o cierre de congresos, nupcias, cumpleaños, noches románticas, bautizos, primeras comuniones, y más.
- Servicios adicionales de bebidas, snacks, acompañamiento de grupo musical y flores.
- Servicio basado en una óptima atención a los clientes, mediante el trato deferente, respetuoso, con capacidad del cochero en relatar la historia de sitios, calles y hechos de la época.
- Alianzas con empresas organizadoras de eventos, fondos de empleados, hoteles, Corporación turismo Cartagena de Indias, cajas de compensación y agencias de viaje.
- Vestuario acorde al evento o a solicitud de los clientes como colonial, caribeño, de etiqueta, entre otros.
- Enfoque gerencial apoyado en una estructura plana, con funciones.
- Afiliación y pago de la seguridad social a los cocheros.
- Asignación de un veterinario y dos asistentes para el manejo y cuidado de la salud de los equinos.
- Opción doble de coches sencillos (nuevos) y dobles como los actuales.
- Implementación de pico y placa para el uso de los Caballos evitando fatigas en pro de la salud y dignidad de los mismos.

6.2.7. Ventajas Competitivas generales.

- Servicios especiales diversificados y con alto valor agregado a los clientes.
- Servicios respetuosos con los caballos y su dignidad.
- Alianzas estratégicas para una mayor oferta y demanda de clientes y en pro de la sostenibilidad financiera del modelo de negocios.
- Implementaciones y estandarización de controles de calidad para los Caballos y en la prestación antes, durante y después del servicio.

- Portafolio que permite diversas opciones.

6.2.8. Cadena de Valor.

Tabla 18. Cadena de Valor de servicios especiales de paseo en coche en Cartagena.

CADENA DE VALOR SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.			
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIOS ADICIONALES
Recepción de coches.	Recepción clientes	Página web.	Acompañamiento grupo musical.
Recepción de insumos.	Elección de opciones de servicio	Pendones	Bebidas.
Despacho a los diferentes servicios.	Prestación de los servicios.	Fuerza de ventas	Snacks.
Control de inventarios.	Medición de la prestación del servicio.	Mercadeo por APSS.	Flores.

Fuente: Carballo & Herrera, (2015).

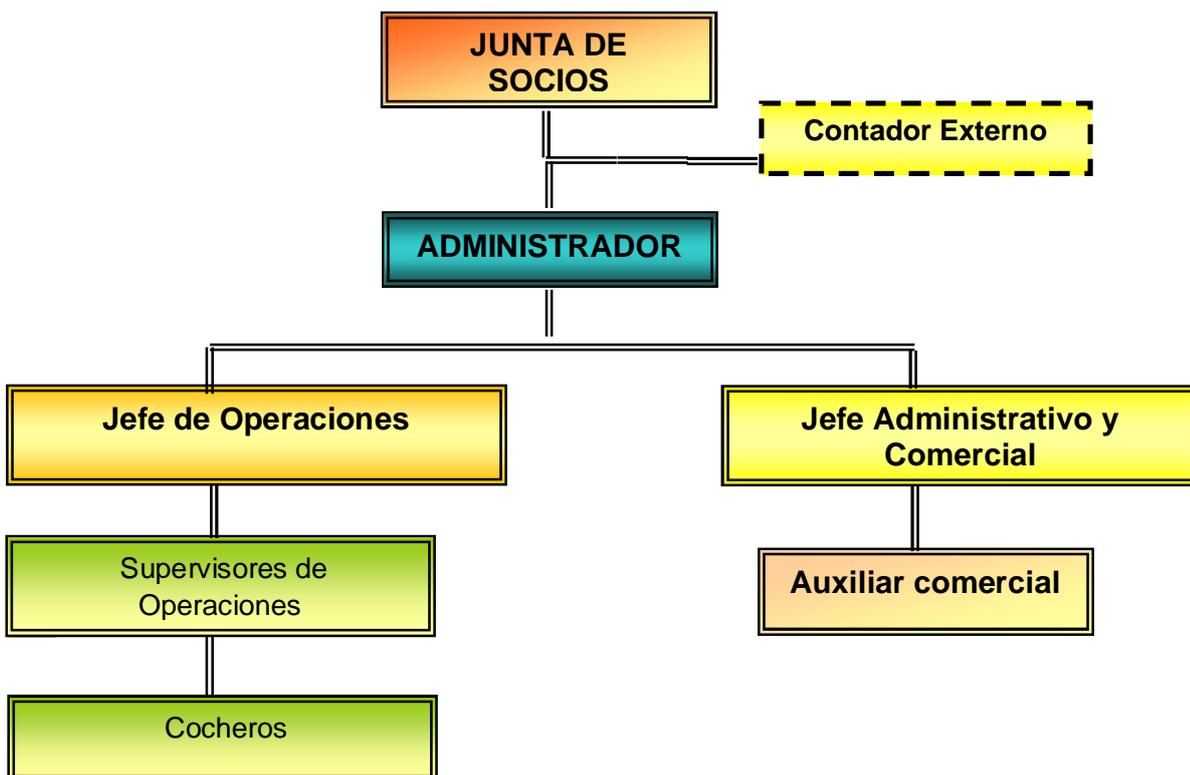
6.3. ENFOQUE GERENCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO DE SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO EN COCHE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.

Como un aspecto más del modelo de negocios para servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias es el de un enfoque gerencial del mismo; este se basará en proponer una estructura que permita el logro de la propuesta de valor, la definición de las funciones de los cargos, la afiliación a la seguridad social de los empleados y el desarrollo del personal y las políticas de compensación al mismo.

6.3.1. ESTRUCTURA.

La Estructura está conformada por la junta directiva, de la cual depende y responde el administrador, cuenta con dos áreas como son la operativa y la administrativa y comercial; el área operativa cuenta con un jefe operativo, de él dependen dos supervisores operativos y de estos a sus vez los cocheros. El área administrativa y comercial cuenta con un jefe administrativo y comercial y de este un auxiliar comercial.

Figura 2. Estructura Organizacional servicios especiales de turismo en coche en Cartagena.



Fuente. Carballo & Herrera, (2015).

6.3.2. FUNCIONES DE LOS CARGOS.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR.
CARGO JEFE INMEDIATO	JUNTA DE SOCIOS.
EDUCACIÓN	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS. CON ÉNFASIS EN MERCADEO.
JORNADA LABORAL	DIURNA . NOCTURNA.

OBJETIVOS DEL CARGO

Realizar las funciones de planeación, organización, dirección y control de todas las actividades de la empresa a fin de garantizar su normal y eficiente funcionamiento.

FUNCIONES DEL CARGO

- ❖ Definir los objetivos, políticas y principios de los servicios especiales de turismo en coche.
- ❖ Cumplir con lo dispuesto por la junta de socios.
- ❖ Definir las estrategias comerciales para la prestación de los servicios.
- ❖ Asegurarse del buen funcionamiento de los servicios especiales de turismo en coche.
- ❖ Llevar el control de la parte contable del negocio.
- ❖ Realizar los pagos de nómina, aportes parafiscales e impuestos.
- ❖ Representar al negocio ante los clientes, autoridades y en general las relaciones externas.
- ❖ Realizar todas aquellas funciones propias de su cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE OPERACIONES

DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN OPERATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
EDUCACIÓN	VETERINARIO.
JORNADA LABORAL	DIURNA - NOCTURNA

OBJETIVOS DEL CARGO

Gestionar todas las actividades programadas para la prestación de servicios especiales de turismo en coche.

FUNCIONES DEL CARGO

- ❖ Elaborar y ejecutar el programa de salud de los Caballos, vacunado, desparasitado y programación de uso conforme al pico y placa para tal fin.
- ❖ Elaborar y ejecutar el programa de salud ocupacional de la empresa.
- ❖ Adoptar medidas adecuadas para prevenir accidentes por parte de los clientes, cocheros y Caballos.
- ❖ Velar por la prestación de los servicios acuerdo a requerimiento de los clientes y a los compromisos de los mismos.
- ❖ Se encarga de atender a los clientes y acompañantes en los recorridos.
- ❖ Desarrollar todas las funciones requeridas por su puesto de trabajo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISORES DE OPERACIONES
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN OPERATIVA

CARGO JEFE INMEDIATO	JEFE DE OPERACIONES
EDUCACIÓN	TÉCNICO EN VETERINARIA.
JORNADA LABORAL	DIURNA - NOCTURNA

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar la disponibilidad permanente de los coches y Caballos para la prestación de los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena.

FUNCIONES DEL CARGO

- ❖ Programar la revisión y disposición de coches y Caballos para la prestación de los servicios.
- ❖ Realizar revisiones diarias de los coches y equinos a fin de garantizar que estén en óptimas condiciones para su uso.
- ❖ Garantizar en caso de daño de alguna de los coches o enfermedad de los equinos, que estos se reparen o se atiendan en salud en el menor tiempo posible para evitar traumas en la prestación del servicio.
- ❖ Apoyar la supervisión de los clientes cuando se esté prestando los servicios especiales.
- ❖ Desarrollar las funciones que a juicio del jefe de operaciones se puedan realizar.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	COCHEROS
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN OPERATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	SUPERVISOR DE OPERACIONES

EDUCACIÓN	TÉCNICO EN MANTENIMIENTO
JORNADA LABORAL	DIURNA - NOCTURNA

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar la operación de los coches y de los Caballos en forma segura y permanente.

FUNCIONES DEL CARGO

- ❖ Alistamiento del coche y Caballo asignado diariamente para la prestación de los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena.
- ❖ Realizar revisiones diarias al coche y Caballo asignados.
- ❖ Garantizar en caso de daño de alguna de los coches o enfermedad del caballo, que estos se reparen y sanen en el menor tiempo posible para evitar traumas en la prestación de los servicios.
- ❖ Apoyar la supervisión de los clientes cuando estén demandando los servicios.
- ❖ Desarrollar las funciones que a juicio de la administración se puedan realizar.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	JEFE ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL
CARGO JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR.
EDUCACIÓN	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

JORNADA LABORAL	DIURNA - NOCTURNA
-----------------	-------------------

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar la disponibilidad permanente de los coches y Caballos y del personal para la prestación de los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena y evitar retrasos o parálisis en la prestación de los mismos.

FUNCIONES DEL CARGO

- ❖ Programar los mantenimientos necesarios a cada una de los coches.
- ❖ Realizar las afiliaciones y aportes del personal.
- ❖ Responde por el mercadeo de los servicios especiales de turismo en coche.
- ❖ Garantizar en caso de daño de algún coche o de enfermedad de un Caballo, que estas se reparen en el menor tiempo posible o se sanen para evitar traumas en la prestación del servicio.
- ❖ Desarrollar las funciones que a juicio de la administración se puedan realizar.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR COMERCIAL
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL
CARGO JEFE INMEDIATO	JEFE ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL.
EDUCACIÓN	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
JORNADA LABORAL	DIURNA - NOCTURNA

OBJETIVO DEL CARGO

Atender a los diferentes clientes asegurando la demanda de los servicios especiales de turismo en coche en Cartagena.

FUNCIONES DEL CARGO

- ❖ Programar las visitas a los clientes institucionales como empresas organizadoras de eventos, hoteles, agencias de viajes, clubes, fondos de empleados y cajas de compensación.
- ❖ Verificar la prestación de los servicios especiales a todo tipo de clientes.
- ❖ Buscar nuevos clientes como empresas y mejoras al portafolio de servicios.
- ❖ Desarrollar las funciones que a juicio de la administración se puedan realizar.

6.3.3. Sistema de Seguridad Social.

Con el propósito de generar una mayor estabilidad, legalidad y compromiso del personal, este será afiliado a EEPS, fondo de pensiones que el empleado escoja, y afiliación a la ARL y caja de compensación, respectivamente.

6.3.4. Desarrollo de Personal. Las políticas de desarrollo del personal, tiene que ver con el entrenamiento y capacitación de los empleados según sus características y necesidades de la empresa, este tendrá la posibilidad para ser promocionado y ascendido de acuerdo a su desempeño.

6.3.5. POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN. Las políticas de compensación tienen que ver con que ningún empleado ganará menos del SMLMV, tendrá derecho a un día de descanso compensatorio por trabajo dominical, recibirá una bonificación correspondiente a un día de salario por cada mes trabajado, pagaderos con el sueldo del respectivo mes.

7. CONCLUSIONES

El modelo de negocios para servicios especiales de turismo en coche en Cartagena muestra aceptación alta con un 79% porque es una tradición que viene de la época Española, por ser un sistema de transporte animal y el 21% que no lo demandarían lo harían por aspectos animalistas y de protección de los Caballos.

La propuesta de valor se resume en entregarle al cliente una ~~%~~ experiencia inolvidable+.

La propuesta de diversificación de opciones de servicios fue bien recibida tanto para apertura o cierre de congresos, matrimonios, cumpleaños, noches románticas, cabalgatas, más allá del paseo tradicional.

La propuesta de servicios adicionales también la consideraron oportuna como el acompañamiento de música ranchera o cubana, traje del cochero de acuerdo a los gustos de los clientes (Español, tropical, Luis XV, criollo), los snacks y fritos típicos y las bebidas y licores, lo que se convierte en innovaciones que ayudan a posicionar el modelo.

Los clientes consideraron el poder armar una mezcla de opciones o combos lo que significaría multi opciones y servicio personalizado.

Como respeto a la salud de los caballos y a las regulaciones sobre protección de animales, principalmente el decreto 0656 de 2014 promulgado por la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, se tendrán dos tipos de coches sencillos que actualmente no existen y los actuales dobles, ahora la asignación del caballo a usar va a depender de su tamaño y envergadura, igualmente se aplicará un pico y placa para que estos trabajen un día y descansen otro.

Otro aspecto relevante es la contratación de un veterinario y dos asistentes como jefe de operaciones y supervisores de operaciones que aseguren un trato adecuado a los equinos.

Las ciudades nacionales de donde mayor proceden esta Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga y las internacionales son Filadelfia, Buenos aires, Quito y Lima.

En los países rastreados se encontró que en España-Sevilla, Cuba-Bayamo y Santiago-República Dominicana se mantienen, sin embargo en Puerto Rico- San Juan este se retiró para proteger la salud de los equinos.

Para el caso de Cartagena la situación exige respeto a los Caballos, pero se cuenta con el apoyo del alcalde y el hecho que sea una opción de trabajo para muchas familias que demandan el sustento y que al retirarse el servicio quedarían desempleadas.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda que las autoridades municipales como la Alcaldía Mayor de Cartagena, acoja la presente propuesta y la apoye por las repercusiones en cuanto atracción turística, generación de empleo directo e indirecto y con el fin de no dejar perder las tradiciones y costumbres de Cartagena como ciudad colonial con casi 500 años de fundada, amurallada y con calles bellísimas y encantadoras, además por ser una ciudad Patrimonio Histórico de la Humanidad.

9. BIBLIOGRAFÍA.

Semana, (2014). Otro caballo cochero muere en Cartagena. Recuperado el 23/04/2015. Disponible en [http://: www.semana.com.co](http://www.semana.com.co).

Alcaldía Mayor de Cartagena, (2014). Decreto 0656 de 3 de junio de 2014. Cartagena.

Cham, (2009). *Blue Ocean Strategy* (La estrategia del océano azul). Edit Norma. Bogotá.

Gaceta Constitucional (1991). Constitución política de Colombia 1991, diario oficial No. 116 de 20 de julio de 1991. Bogotá.

Hernández, Sampieri, Fernández & Baptista, (2009). Metodología de la investigación, Mc Graw Hill. México.

Índice, (2015). No más paseos románticos por el viejo San Juan. Agencia EFE. San Juan.

Morte, (2015). Los Coches en Santiago. Cibao al día. Santiago.

Quintero, Bernal, & López, (2005). La Competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. Issue 4 of Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena Observatorio del Caribe Colombiano. Cartagena, Colombia.

López & Guerrero, (2008). La Competitividad Empresarial, Una Revisión Desde La Perspectiva Conceptual y Metodológica.

CONPES, (2008). Documento 3527. Política nacional de competitividad y productividad. Bogotá

CONPES, (2005). Documento 3397. Política Sectorial de Turismo. Introducción. Bogotá D.C.

Porter, (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. 1990.

Prado, (2014). Macro clúster turístico del departamento del Meta. [Diapositivas de Prezi]. Recuperado de <https://prezi.com/x3njxyqgs-ft/copy-of-macro-cluster-turistico-del-departamento-del-meta/>.

Gómez, (2012). Análisis de la Incidencia del Segmento GLBT en las Actividades Turísticas en el Distrito Metropolitano de Quito (Tesis Doctoral).

OMT, (2009). Barómetro OMT del turismo mundial.

Sarmiento (2013). Propuesta de Promoción del Potencial Turístico de la Parroquia San José de Ancón (Tesis Doctoral).

ANATO, (2011). Historia de la ANATO. Recuperado de <http://anato.org/index.php/historia>.

OMT, (2009), Colombia De Nuevo En El Mapa Del Turismo Mundial. Recuperado de http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/colombia09_s.pdf pag-9.

Pineiro, (1993) citado por Garay, (2011). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Bogotá: Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República, 1998. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

Porter, (1998). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA. Recuperado de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/viewFile/283/264>

De La Torre, (1997). *Turismo Fenómeno Social*. Pág. 143

Osterwalder, (2007). Modelo de negocio Canvas

ANEXOS

ANEXO Í AÎ . ENCUESTA.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo: Identificar y conocer las necesidades y expectativas de los Clientes para una categoría de servicios especiales de turismo en coche en la ciudad de Cartagena de Indias.

Datos de identificación:

1. **Género :**
1.1 Masculino _____ 1.2 Femenino _____
2. **Edad :** _____
3. **Estrato :**
3.1 Uno ____ 3.2 Dos ____ 3.3 Tres ____ 3.4 Cuatro ____ 3.5 Cinco ____ 3.6 Seis

4. **Trabaja en la Actualidad:**
4.1 Si _____ 4.2 No _____
5. **Cuánto es su salario mensual** _____
6. **Procedencia:** _____

Por favor marque con una X la respuesta de su preferencia.

Preguntas	SI	NO
7. Le gustaría demandar un servicio en coche en la ciudad de Cartagena de Indias. Justifique su respuesta: _____		
8. ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría demandar?		
8.1. Paseo familiar por las calles de Cartagena		
8.2. Paseo romántico para enamorados por la calles de Cartagena Colonial		
8.3. Para transporte de Nupcias		
8.4. Para celebración de cumpleaños		
8.5 Para celebración de Bautizos		
8.6. Para paseo de inauguración o cierre de congresos		
8.7. Para participación en cabalgata		
8.8. Otras Cuáles? _____		
9. ¿Cuáles de estos servicios adicionales le gustaría recibir?		
9.1. Acompañamiento de grupo cubano		
9.2. Acompañamiento de grupo música ranchera		
9.3. Flores		
9.4. Licor y bebidas		
9.5. Snacks		
9.6. Fritos típicos		
9.7. Otros, cual: _____		
10. ¿Si su respuesta fue con servicios adicionales, le gustaría que se estructuran?		
10.1. Individuales		
10.2. Combos o paquetes		
11. ¿Qué días le gustaría que presten el servicio		
11.1. Disponibilidad permanente		
11.2. Diariamente		
11.3. De viernes a domingo		
11.4. Sábados y domingos		
11.5. Otros Cuáles?: _____		
12. Que horarios prefiere para que el servicio de coche se preste en la ciudad de Cartagena?		

12.1. 8:00 . 22:00		
12.2. 18:00 . 22:00		
12.3. 14: 00 . 22:00		
12.4. Otro cuál?: _____		
13. ¿Con que frecuencia demandaría el servicio de coche en la ciudad de Cartagena?		
13.1. Diario		
13.2. Semanal		
13.3. Quincenal		
13.4. Mensual Semestral		
13.5. Anual		
13.6. Otra, _____ cual:		
14. ¿Le gustaría que se ofertará en alianza con?		
14.1. Hoteles		
14.2. Fondos de empleados		
14.3. Cajas de compensación		
14.4. Clubes		
14.5. Otros _____ Cuáles?:		
15. ¿Por qué medio de comunicación, le gustaría recibir información del servicio de paseo en coche en Cartagena de Indias?		
15.1. Radio		
15.2. Canal tv local		
15.3. Canal tv nacional		
15.4. Prensa		
15.5. Aplicaciones móviles		
15.6. Correo electrónico		
15.7. Otra, cual: _____		
16. ¿Qué recomendaciones tiene para este servicio especial de paseo en coche en Cartagena de Indias?		

Gracias !!!