

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**CASO DE ESTUDIO PEDAGÓGICO**

**ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA LA SOSTENIBILIDAD: PARQUE  
TEMÁTICO TAKURIKA COMFENALCO CARTAGENA.**

**PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MBA PARA ESPECIALISTAS**

**POR LOS ESTUDIANTES**

**ANGÉLICA RODRÍGUEZ Y JUAN PABLO VILLALBA**

**CARTAGENA DE INDIAS**

## **INTRODUCCIÓN GENERAL DEL SURGIMIENTO DE LA RECREACIÓN EN LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMFENALCO CARTAGENA.**

El Sistema de Subsidio Familiar históricamente ha llenado espacios fundamentales en el desarrollo de una sociedad más sólida, más equitativa, más justa, más productiva y más solidaria, contribuyendo de este modo a la “construcción de tejido social”.

Las Cajas de Compensación tienen como objetivo principal reinvertir todos los aportes parafiscales que por ley las empresas afiliadas deben pagar. Estos aportes se convierten en el ingreso principal de las Cajas de Compensación para lograr cubrir sus gastos y reinvertir en proyectos que beneficien a la población afiliada.

### **Nacimiento de Comfenalco Cartagena**

La historia de COMFENALCO Cartagena comienza el 20 de enero de 1961 cuando en las oficinas de FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), se reunieron un grupo de comerciantes de la ciudad con el propósito de crear una Caja de Compensación Familiar.

El 14 de febrero de 1961 con resolución No. 92, la Gobernación de Bolívar resuelve <<...Reconocer la personería jurídica a la entidad denominada Caja de Compensación Familiar de FENALCO de Cartagena...>> haciendo de esta fecha algo histórico, ya que con ello inicia el funcionamiento de la Caja de Compensación.

En el año 1962 se creó el decreto 3151 por medio del cual <<...Las Cajas de Compensación podrán invertir en obras de beneficio social...>. De ésta forma el Consejo

Directivo dio inicio a mediados de este mismo año a los programas de tipo social que hoy son la razón de ser de la Caja de Compensación.

Estos programas se componen de los siguientes servicios:

- Protección Social
- Vivienda
- Deportes
- Recreación y Turismo
- Cultura
- Registro, aportes y Subsidio
- Crédito Social
- Desarrollo y Relaciones Empresariales
- Educación Formal
- Educación para el trabajo

Dentro de la estructura de Comfenalco Cartagena se encuentra la Unidad de Recreación y Turismo, que es el área encargada de mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores y de las empresas afiliadas a través de acciones que contribuyan a fortalecer la dimensión lúdica y mejorar la relación de los trabajadores afiliados, sus familias y su entorno social con el mundo, mediante prácticas recreativas en espacios seguros y adecuados.

Los servicios ofrecidos por la Unidad de Recreación y Turismo de Comfenalco, están comprendidos por: La Agencia de Viajes y Turismo, Alianzas recreativas, Jardín Botánico Guillermo Piñeres y la Sede Recreacional Takurika.

### **El papel de los servicios sociales en las Cajas de Compensación Familiar.**

Los servicios sociales por pertenecer al sistema del subsidio familiar, deben tener categorizados los precios ofertados de acuerdo al nivel salarial de los afiliados.

En el sistema del subsidio familiar, se manejan 4 categorías de afiliación que son:

Categoría A: Aquellos afiliados a la Caja de Compensación que devengan de uno a dos SMLV (Salarios mínimos legales vigentes)

Categoría B: Aquellos afiliados a la Caja de Compensación que devengan de dos a cuatro SMLV (Salarios mínimos legales vigentes)

Categoría C: Aquellos afiliados a la Caja de Compensación que devengan más de cuatro SMLV (Salarios mínimos legales vigentes)

Categoría D: Todas aquellas personas o empresas no afiliadas a la Caja de Compensación Familiar.

Con el fin de que toda la población afiliada disfrute de grandes beneficios en cada uno de los servicios que ofrece la Caja de Compensación, se establecen precios de un mismo servicio de acuerdo a la categoría de afiliación, impactando directamente con grandes descuentos a los afiliados que ganan entre 1 y 4 SMLV.

Las Cajas de Compensación, tienen como objetivo principal reinvertir todos los aportes que por ley las empresas afiliadas deben pagar en su nómina a la Caja de Compensación. Estos aportes se convierten en su principal ingreso para cubrir sus operaciones, mantenimiento y reinvertir en proyectos que beneficien a la población afiliada.

Los servicios sociales de la Caja de Compensación, son subsidiados por los aportes parafiscales. Sin embargo, los ingresos generados por los servicios prestados por las Cajas de Compensación no cubren la totalidad de los costos y gastos generados por la operación y mantenimiento.

### **LA RECREACION: UN ESPEJISMO DE SU VISION**

A partir de 1951, la recreación formó parte de los diversos planes de desarrollo en Colombia.

En 1957, mediante decreto 118, se establecen las Cajas de Compensación Familiar, a las cuales responsabilizó, entre otras cosas del área social de la recreación, resultado de la importancia creciente de este sector en el desarrollo social.

Comfenalco Cartagena, desde sus inicios no ofrecía el servicio de Recreación de una manera innovadora, únicamente se pensaba en la recreación como un servicio que se debía dar a la población afiliada por cumplimiento al decreto 118 de 1957. Es así como nace el Centro Recreacional Comfenalco Los Corales, el cual ofreció durante 2 décadas, una gama de servicios para la realización de eventos empresariales (foros, asambleas, seminarios, cursos, etc.) y familiares (bautizos, matrimonios, grados, cumpleaños, etc.). Por su ubicación estratégica en el tradicional barrio de Crespo y a la orilla del mar, este centro recreacional fue por muchos años, la única oferta de recreación para los afiliados de la Caja de Compensación. Esta sede recreacional además de la realización de eventos empresariales y familiares, ofrecía el servicio de alojamiento, con unas tarifas al alcance de aquellos trabajadores y familias que por sus bajos ingresos, no podían acceder a un hotel en la ciudad ya que los disponibles en las cadenas hoteleras sobrepasaban sus presupuestos.

Aunque la infraestructura estaba en buenas condiciones pero no alineada con las tendencias del mercado, la Dirección Administrativa de la Caja, era consciente de la oportunidad que se tenía para que el servicio de Recreación empezara a innovar su portafolio de servicios y estar a la vanguardia de otros centros recreacionales de cajas de compensación en el país que comenzaban a ser referentes mundiales. Se estaba en mora de formular un buen proyecto que impactara a la sociedad Cartagenera y posicionara la Caja de Compensación como líder en su región.

Alineados con la misión de Comfenalco Cartagena “Mejorar la calidad de vida de sus afiliados y población vulnerable para contribuir al desarrollo social de la región en el contexto de la protección social” y su visión a 2010 “Comfenalco Cartagena, en el 2010 será reconocida como la caja de compensación familiar modelo del sistema de protección social en Colombia, por la prestación de servicios de calidad que mejoran la calidad de vida de sus afiliados y población vulnerable, generando valor público y desarrollo social de la región; en el año 2008 después de varias reuniones y debates con la Dirección Administrativa y la Subdirección de Servicios Sociales, se presenta un nuevo proyecto de Recreación que cambiaría el curso del entretenimiento y esparcimiento de las familias Cartageneras.

## **LOS DEPORTES NÚCLEO BÁSICO DE LA RECREACIÓN**

Para el régimen del Subsidio Familiar el servicio de Recreación, Turismo y Deportes se convierte en una sola área responsable de la salud física y mental, además son derechos de la comunidad esenciales en el proceso educativo de los colombianos. Para Comfenalco Cartagena, fue claro desde un principio, que estos dos servicios complementarios, debían estar liderados por gerentes diferentes, especializados en cada área. Es por esto que en Comfenalco Cartagena, se cuenta con el área de Recreación y Turismo Social y con el área de Deportes, ambos liderados por gerentes especializados pero bajo una misma subdirección social que estipula los lineamientos de la misión y visión de la Caja de Compensación.

Esta separación ha permitido que la Caja de Compensación haya alcanzado varios logros en cada área, ya que la especialización y el conocimiento de sus líderes, ha permitido tener el tiempo disponible para pensar y replantear los proyectos y servicios que cada línea debe ofrecer a la sociedad Cartagenera y afianzar los lazos familiares y la confianza en la ejecución de eventos empresariales.

En materia de rendimiento deportivo, Comfenalco Cartagena se ubica como una de las mejores entidades del país con los mejores resultados en los eventos deportivos nacionales e internacionales. Se cuenta con escuelas deportivas, club deportivo, asesorías deportivas para empresas, escenarios y convenios especiales con las mejores entidades de este sector. En ese sentido, el área de Deportes desde sus inicios en los servicios de la Caja, se ha destacado como uno de los servicios que más logros ha traído a la Caja, más aun cuando grandes deportistas han sido estudiantes del Colegio de la Caja de Compensación.

A continuación se presenta un listado de los exalumnos que han sido exitosos en su carrera deportiva, cultivada en las escuelas deportivas de la Caja de Compensación:

Tabla No. 1: Listado de exalumnos jugadores de ligas de beisbol en Estados Unidos.

**ESTA ES LA LISTA DE LOS EXALUMNOS QUE HAN FIRMADO EN LAS ORGANIZACIONES DEL BÉISBOL ORGANIZADO DE LOS ESTADOS UNIDOS.**

- 1989 - ALBERTO OSORIO LEAL - *EXPOS DE MONTREAL*
- **1990 - HOLBERT ALEXIS CABRERA RAMIREZ EXPOS DE MONTREAL +**
- 1993 - ORLANDO LUIS CABRERA RAMIREZ **EXPOS DE MONTREAL +**
- 1993 - ALEX ESPRIELLA *MARINERS DE SEATTLE*
- 1994 - ARNOLD ELLES - *MARINERS DE SEATTLE*
- 1994 - FULVIO MORELOS - *YANKEES DE NEW YORK*
- 1995 - PEDRO RODRÍGUEZ - *MARINERS DE SEATTLE*
- 1996 - PEDRO PALENCIA CUADRADO - *MARINERS DE SEATTLE*
- 1997 - JUAN CARLOS LLAMAS TORRES **YANKEES DE NEW YORK +**
- 1998 - GUILLERMO PEREZ BLANCO - *BRAVES DE ATLANTA*
- 1998 - EDINSON DE AVILA ROMERO - *REDS DE CINNCINATTI*
- 1998 - JOSE ACUÑA HERRERA - *EXPOS DE MONTREAL*
- 1999 - ISMAEL CASTRO GAMBOA - *MARINERS DE SEATTLE*
- **2000 - EMILIANO FRUTO RICARDO MARINERS DE SEATTLE +**
- 2000 - ALBERTO LAMBIS RICARDO - *MARLINS DE LA FLORIDA*
- 2001 - FAJID MARUN DEL VILLAR - *MARINERS DE SEATTLE*
- 2002 - JOSE CEDRON - *PIRATAS DE PITTSBURG*
- 2003 - RONALD RAMIREZ DE LA ROSA **ASTROS DE HOUSTON +**
- 2003 - RENE FRIAS PACHECO - *ASTROS DE HOUSTON*
- 2003 - JAIR FERNANDEZ LARA **MARINERS DE SEATTLE +**
- 2003 - REYNALDO RODRIGUEZ **YANKEES DE NEW YORK +**
- 2004 - ROGER FIGUEROA MENDOZA **METS DE NEW YORK +**
- 2004 - CARLOS GOMEZ DE LA ESPRIELLA **MIAMI DADE GOLLEGE +**
- 2005 - DEIBIS VITOLA HERNANDEZ - *ASTROS DE HOUSTON*
- 2005 - RICARDO BONFANTE SALAS **ASTROS DE HOUSTON +**
- 005 - DAYAN DIAZ ABDALA **ASTROS DE HOUSTON +**
- 2006 - YIDI BATISTA BERMÚDEZ **MARINERS SEATTLE +**
- 2006 - ERICK OJEDA HANG **PADRES DE SAN DIEGO +**
- 2007 - JHONATAN LOZADA SALCEDO **PIRATAS DE PITTSBURG +**
- 2007 - JULIO TEHERAN PINTO **BRAVES DE ATLANTA +**

Fuente: <http://antiguo.comfenalco.com/content/view/375/518/>

Aunque el área de Deportes lleva una ventaja clara ante el servicio de Recreación, estos dos servicios trabajan de la mano para complementar la oferta recreo-deportiva de las sedes recreacionales de la Caja de Compensación.

## **ESTIGMATIZACIÓN DEL HOTEL LOS CORALES COMO CENTRO DE RECREACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

En el año 2007, la Caja de Compensación se ve en la necesidad de reestructurar su organigrama, con el fin de darle el impulso necesario y la visión estratégica para desarrollar y potencializar los servicios sociales, eje principal de las Cajas de Compensación en el país.

No fue una tarea fácil llegar a la conclusión de que era necesario contar con cuatro subdirecciones que se especializaran cada una a desarrollar y potencializar la razón de ser de la Caja: “Mejorar la calidad de vida de sus afiliados y población vulnerable para contribuir al desarrollo social de la región en el contexto de la protección social”.

Después de contar con un área de Servicios Administrativos, encargada del manejo de manera centralizada de las áreas que ejecutaban la prestación de servicios sociales, la Dirección Administrativa, se vio en la obligación de cambiar su estructura organizacional, con el fin de alinear los proyectos con personas especializadas que pudiesen concentrarse en cada línea de servicio, razón de ser de las Cajas de Compensación. Es así como se reestructura el organigrama de la siguiente manera:

Grafico No. 1: Estructura organizacional Comfenalco Cartagena año 2007:



Fuente: <http://antiguo.comfenalco.com/content/view/17/66/>

Es así como se elige al nuevo subdirector de servicios sociales y unidades de negocio, Dr. Napoleón de la Rosa Peinado, para el año 2007, quien con su experiencia en la zona industrial de Cartagena y conocimiento de los principales gremios de la región (ANDI, CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA), genera un cambio total en los servicios sociales ofrecidos por la Caja durante todo su tiempo de existencia y generando una visión estratégica clara en convertir los servicios sociales en los servicios más importantes de la región.

El primer paso a seguir fue el de crear el “Triángulo de Recreación” con el objetivo de abarcar las zonas principales de la ciudad para generar cobertura de afiliados en la cadena de oferta recreativa y turística en Cartagena. Este triángulo estaba conformado así:

Grafico No. 2: Triángulo de Recreación año 2007:



Fuente: Portafolio Unidad de Recreación y Turismo año 2007.

El objetivo de este triángulo de Recreación fue cubrir con programas recreativos enfocados a las familias y empresas afiliadas que se encontraban en zonas poco explotadas y con nula actividad recreativa. Es así como se define en la zona de Turbaco, la Sede Recreacional “Jardín Botánico Guillermo Piñeres”, en la zona de Bayunca “Sede Recreacional Takurika” y finalmente, el “Centro Empresarial con servicios recreativos y Turísticos, Corales de Indias”.

Por más de dos décadas la única manera de recreación de los afiliados fue concentrada en el antiguo “CRC” o “Centro Recreacional Los Corales” y se pensó por parte de los afiliados que la construcción de este nuevo Hotel, funcionaria exactamente igual que su antiguo “CRC”.

La estrategia de la subdirección de servicios sociales, fue la de buscar un aliado estratégico que contara con la experiencia y el músculo financiero para emprender este macro proyecto que impactaría de manera positiva e impulsaría el servicio de Recreación para la Caja de Compensación en la ciudad, región y país.

Se presenta entonces en julio del año 2008, el proyecto ante la Superintendencia del Subsidio Familiar, el proyecto denominado “PROYECTO CENTRO RECREACIONAL CON SERVICIOS TURÍSTICOS COMFENALCO – CAFAM. Por su parte, COMFENALCO Cartagena no cuenta con una infraestructura acorde a las exigencias del mercado y a las necesidades de los afiliados en los servicios de alojamiento y salones de eventos. Apoyado en la Ley 789 de 2002, COMFENALCO Cartagena propuso a CAFAM el desarrollo de un proyecto de manera conjunta que permita a COMFENALCO contar un centro recreacional acorde al desarrollo de la ciudad, que brinde a su población afiliada la posibilidad de acceder a diferentes alternativas para el sano esparcimiento y la utilización del tiempo libre, y a sus empresas contar con salones de eventos para la realización de seminarios, capacitaciones y reuniones sociales. De igual forma CAFAM, contará con un hotel de tres estrellas en uno de los destinos turísticos más demandados y apetecidos para el disfrute de vacaciones en el país.

En el año 2010, se cierra el antiguo “CRC” y se comienza la construcción del Hotel Corales de Indias, operado por la cadena hotelera GHL, especialista en manejo y operación de hoteles en el país y en el mundo.

Pasarían tres años para la apertura del nuevo Hotel Corales de Indias, entonces, Comfenalco debía pensar qué hacer con los afiliados y la oferta recreativa que ya estaba posicionada en esta zona de la ciudad, es por esto que de manera simultánea, la subdirección de servicios sociales, tomó la decisión de construir el mejor parque acuático de la ciudad de Cartagena “TAKURIKA” y evitar de generar un impacto negativo ante el cierre y demolición del centro recreacional que por 2 décadas vio crecer a sus afiliados, familias y trabajadores.

### **TAKURIKA ELEFANTE BLANCO DE LA RECREACIÓN PARA LA CAJA**

Más que ser un elefante blanco para la Caja de Compensación debido a su alto costo de manutención, la sede recreacional Takurika, compensa sus altos egresos con el beneficio que ha llevado consigo la puesta en marcha del servicio y a la vez fue una solución al cierre del antiguo “CRC”, que los Directivos jamás pensaron que hubiese sido tan exitosa esta decisión con el transcurso de los años.

En la entrevista realizada al Director administrativo de Comfenalco Cartagena, Dr. Ricardo Segovia Brid, ante la pregunta ¿Cómo nace la idea del servicio de la Sede Recreacional Takurika?, su respuesta fue contundente y con la visión estratégica necesaria para el desarrollo de este servicio que a mediano plazo, se convertirá en una de las áreas más importantes de la Caja, por su cobertura, ingresos e impacto social: “Takurika nace hace varios años; esta es una empresa de servicios sociales y Cartagena tiene una particularidad y es que hay muy poca recreación y Comfenalco como Caja de Compensación, tiene la obligación de dar a los afiliados una mejor calidad de vida y eso incluye la recreación. Desafortunadamente, el lote de Takurika, adoleció del servicio de agua potable durante muchos años y tuvimos que esperar a tener agua

para poder desarrollar Takurika. Apenas la empresa Aguas de Cartagena, colocó el servicio de agua potable, presenté al Concejo Directivo el desarrollo de Takurika.

Takurika es una tierra de 30 hectáreas, un lote muy bonito y tenemos la obligación de desarrollar Takurika, son 2 etapas y la inversión final estará bordeando entre \$70 mil y \$80 mil millones de pesos y vamos por \$18 mil millones de pesos; entonces el hecho es que Takurika será un gran parque recreativo que necesita una gran inversión de dinero y la idea es ir año a año invirtiendo, dedicando una buena suma de dinero a Takurika. Esa es la base de la Recreación, de la gente, de los afiliados en Cartagena que ya tienen un sitio dónde ir. Para este año 2015, se inaugura un nuevo servicio de Toboganes en Takurika, que aumentará la capacidad en un 50%, es decir que se podrán atender 3.000 personas día. Así mismo, se está pensando en ofrecer hospedaje con cabañas, pequeños centros de convenciones, campos deportivos, en fin, Takurika está apenas naciendo”.

Los programas y actividades de recreación son básicos para el fortalecimiento del núcleo familiar y vital para el mejoramiento de los índices de bienestar. Las cajas de compensación familiar pioneras de la Recreación Social han velado por ofrecer servicios de calidad y a precios asequibles para sus afiliados a través de sus clubes recreativos.

Todo estuvo fríamente calculado, se presentan los dos proyectos de recreación en el año 2008 (Proyecto Takurika y Proyecto Hotel Corales), ambos proyectos aprobados por Concejo Directivo de Comfenalco Cartagena y por la Superintendencia del Subsidio Familiar y se conforman las bases para dar el giro al servicio de Recreación de Comfenalco Cartagena.

Mientras se construía Takurika, desde el 2008 hasta el año 2010, el antiguo CRC, seguía operando y prestando servicios recreativos a sus afiliados. Tan pronto se terminó de construir la Sede Recreacional Takurika en el año 2010, la subdirección de servicios sociales, dio orden al cierre y demolición del antiguo “CRC”, pero entonces ¿Cómo llevar a los afiliados y clientes actuales del “CRC” a una sede recreacional alejada de la ciudad y con pocas opciones de transporte público para acceder a estas instalaciones? Este fue uno de los principales obstáculos y retos que tuvo que asumir la subdirección de servicios sociales y la gerencia de recreación.

Takurika, aunque ya era conocida por los afiliados, no estaba posicionada como una sede recreacional con espacios apropiados para la realización de eventos recreativos, sino como un espacio campestre con zonas deportivas y acordes para pasar un día de “FINCA”. Había que hacer grandes esfuerzos tanto para adecuar la infraestructura acorde a las exigencias y tendencias del mercado como en la imagen a los clientes.

A pesar de contar con el espacio necesario para cualquier inversión, en ese momento solo se ofrecía el servicio de restaurante y estar, explotando una de sus múltiples fortalezas, la tranquilidad del campo y la interacción con la naturaleza, elementos importantes pero no los únicos que exigían y necesitaban los afiliados.

Por esta razón, la sede recreacional no tenía la afluencia deseada, y carecía de los incentivos necesarios para satisfacer la demanda. Partiendo de la anterior premisa se hacía indispensable para la Dirección de la Caja, la Subdirección de Servicios Sociales y la Gerencia de Recreación, integrar a lo ya existente las nuevas facilidades y servicios que requerían los afiliados, y que no eran otra cosa que lo que el clima tropical de la región demandaba, y evidenciaba una oportunidad de mercado para lograr atender a más afiliados y beneficiarios.

Adicionalmente al cierre del antiguo “CRC” y construcción del nuevo “Hotel Corales de Indias”, una de las razones que impulsó el proyecto a la adecuación de la Sede Recreacional Takurika, fue el oficio No. 379, del 12 de enero del 2006, emitido por la Superintendencia del Subsidio Familiar, donde solicitaba a la Caja de Compensación de Comfenalco Cartagena de manera literal: “La Corporación debe buscar una solución definitiva al proyecto Centro Recreacional Takurika, de manera que no sigan invirtiendo recursos y subsidiando el servicio en un porcentaje tan alto y con unas coberturas mínimas”

Posteriormente la Superintendencia de Subsidio Familiar emite el oficio 9893 en Bogotá D.C, dentro del cual se encuentran varias recomendaciones, de las cuales se rescatan en su ítem 8 “El área de Recreación merece especial atención por parte de la Dirección Administrativa para dinamizar las coberturas de usuarios, mejorar la infraestructura de los Centros Recreacionales, dotar la Coordinación con sistemas de información más adecuados y establecer medios de comunicación más directos con la Dirección Administrativa ante las múltiples ocupaciones del Jefe Administrativo”, y en el ítem 9 expone “Se recomienda a la Dirección Administrativa estudiar la conveniencia de mantener el Centro Recreativo (Finca) Takurika, que está generando a la Caja más gastos que ingresos, es un escenario que no representa un beneficio social a su población afiliada, carece del servicio de agua potable y su acceso no está diseñado para afiliados categoría A y B”.

De esta manera, se aprueba por Concejo Directivo y por la Superintendencia del Subsidio Familiar, el proyecto de inversión para la adecuación y desarrollo de la Sede Recreacional Takurika que fue aprobado en la reunión del consejo directivo celebrado el día 24 de Octubre de 2008, tal como consta en la certificación del acta No. 318 que reposa en los archivos de la Caja.

Esta inversión inicial de \$2.415.395.011 (dos mil cuatrocientos quince millones trescientos noventa y cinco mil once pesos), hoy asciende a un monto aproximado de \$18.000.000.000 (dieciocho mil millones de pesos), y ha sido dirigida a fortalecer la oferta recreativa a través de la construcción de piscinas y canchas deportivas de diferentes disciplinas, al igual que un parque de aventura y senderos ecológicos.

### **El milagro esperado: Servicio de agua potable**

Una de las barreras encontradas para la ejecución de este proyecto fue la restricción del servicio de agua potable. Esto fue superado en el año 2008 con la construcción de una red hidráulica y sanitaria acorde con las necesidades de suministro en volúmenes y caudales de la demanda proyectada y demás inversiones previstas a desarrollar en este predio (salón de eventos, áreas para juegos de mesa, áreas administrativas, zona de alimentos y bebidas, etc.); en aras de asegurar el suministro de servicios con altos estándares de calidad.

Durante los años 2009 y el 2010 se afianzó la ejecución del proyecto con el propósito de mejorar el servicio de recreación, focalizado en las siguientes actividades: la adecuación de vías y estacionamientos, senderos ecológicos, muelle del lago, limpieza de cuerpos de agua para la recreación, remodelación del kiosco familiar, construcción de zona de alimentos y bebidas, cafetería, camerinos vestieres, servicios sanitarios, oficina de servicios generales y administrativa, potencialización y ampliación del sistema de la de la red eléctrica de la sede Recreacional Takurika.

Durante el año 2011 se da la apertura del parque acuático incluyendo una novedosa oferta recreativa que estaba comprendida por el diseño de paquetes compuestos por servicio de alimentación, transporte, entrada al parque acuático y acceso a las demás atracciones. En ese

momento la oferta recreativa consistía en: un kiosco con capacidad para 700 personas, una piscina con tobogán para adultos, una piscina para niños, bicicletas acuáticas, muro de escalar, y parques infantiles. Sin embargo para esta fecha estaba restringida la atención al público en general debido a que aún no habían sido terminadas las obras de la zona de cocina para la preparación de alimentos y sólo se prestaba el servicio con previa reserva, principalmente dirigido a eventos empresariales.

Finalmente en el año 2012 son terminadas las obras pendientes y se da inicio a la atención al público en general. A la oferta recreativa se le sumó campos de mini golf y mesas de pin pon. Así mismo en este año se formula el proyecto para el desarrollo de la fase no. 2, la cual comprendía la construcción de un kiosco con capacidad de 500 personas, 03 toboganes: Tornadito, Kamikase, Loop y adicionalmente un Rio Lento, alineados con la visión estratégica de convertir a Takurika en un parque temático de agua.

En 2013 y 2014, se afianzan los eventos temáticos realizados mensualmente para los afiliados y público en general, dentro de las cuales se encontraba la celebración de fechas especiales como día de las madres, día de la mujer, día del niño, vacaciones recreativas, amor y amistad, Halloween, fiestas novembrinas, fiestas empresariales de fin de año. Lo anterior reflejó un incremento considerable del 22% (12.616 personas adicionales atendidas respecto al año 2013).

### El reto de la Cobertura de Takurika

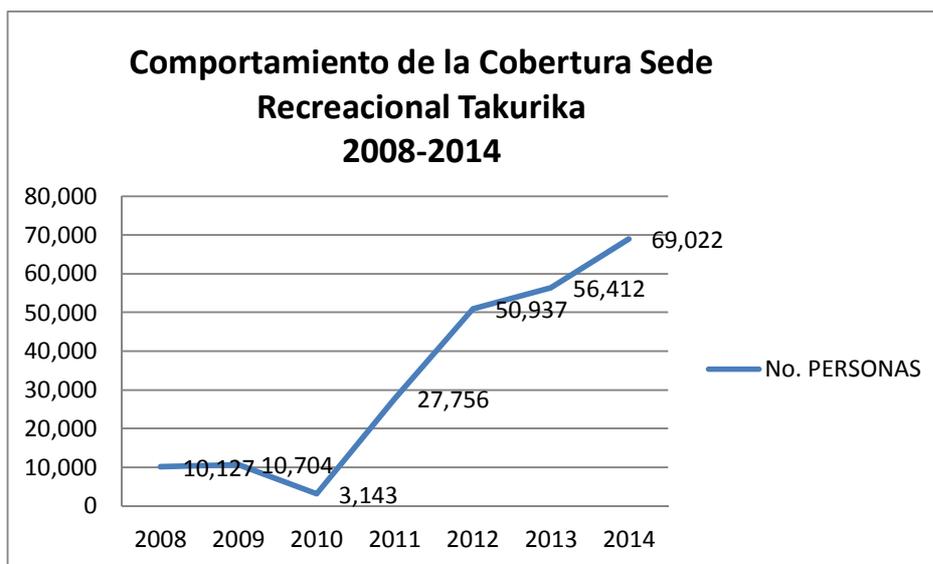
Para analizar el comportamiento de la cobertura en términos de número de personas atendidas en la Sede Recreacional Takurika a partir de la puesta en marcha del proyecto de inversión, se muestra la siguiente información:

Tabla No. 2: Cobertura Sede Recreacional Takurika, 2008-2014.

AÑO	No. PERSONAS	% Crecimiento
2008	10,127	
2009	10,704	6%
2010	3,143	-71%
2011	27,756	783%
2012	50,937	84%
2013	56,412	11%
2014	69,022	22%

Fuente: Desarrollo de los autores

Grafico No. 3: Comportamiento de la Cobertura Sede Recreacional Takurika, 2008-2014



Fuente: Desarrollo de los autores

En la gráfica No. 1, se puede apreciar el comportamiento de la cobertura de personas atendidas en la Sede, que para los años 2008 y 2009, comprendía una población mínima de los afiliados y beneficiarios con respecto a la situación actual, pero que era resultado de las condiciones de infraestructura y servicios de la Sede Recreacional en ese momento. Para el 2010, se refleja una fuerte disminución del 71% con respecto al año anterior debido al inicio de las obras de construcción del parque acuático, lo cual restringió en gran parte la prestación del servicio y por ende, el acceso de los afiliados y beneficiarios a la Sede.

A partir del año 2011, se da un gran salto en la cobertura como resultado de la apertura del parque acuático, el cual representó un incremento del 783% con respecto al año anterior. Desde ese momento el comportamiento de la cobertura ha tenido una tendencia de crecimiento positiva, a tal punto, que en el último año 2014 el crecimiento total con respecto al año inicial (2008) es del 582%. Lo anterior se traduce en 58.895 personas adicionales atendidas al año, las cuales disfrutaban de las actuales instalaciones de la Sede Recreacional y de los servicios ofrecidos.

La Caja de Compensación Comfenalco Cartagena, cerró el año 2014 con un total de 179.220 personas entre afiliados y beneficiarios. El total de personas atendidas por la Sede Recreacional Takurika en este año fue de 69.022, lo cual representa un 39% de cobertura sobre el total de la población de la Caja entre afiliados y beneficiarios.

Como consecuencia de los buenos resultados en cobertura y de acuerdo con la proyección de la demanda estimada por la puesta en marcha del servicio de toboganes, en el 2014, se formuló y aprobó un nuevo proyecto de ampliación de la cocina y zona de preparación de alimentos con el objetivo de ampliar la capacidad instalada.

## **NUEVA VISIÓN DE TAKURIKA COMO EJE CENTRAL DE LA RECREACIÓN**

Comfenalco a partir de la nueva estructura organizacional en el año 2007, se ha dedicado a crear experiencias inolvidables a los afiliados, con la estructuración y oferta de un portafolio amplio y variado en materia de Recreación y Turismo Social, con el objetivo de que las familias disfruten de actividades entretenidas en lugares cómodos con una buena atención.

Comfenalco se propuso a fortalecer la Sede Recreacional Takurika, ofreciendo más variedad para el bienestar de las familias cartageneras, logrando para el año 2014, visitas de más de 68.000 personas.

Los servicios de Takurika promueven el desarrollo de la recreación y aumenta las posibilidades de hacer un buen uso del tiempo libre y mejorar la calidad de vida a sus afiliados a través de prácticas recreativas que representan bienestar.

Comfenalco busca ofrecer nuevas formas de recreación a todas las edades para disfrutar la vida, establecer vínculos de convivencia y estrechar lazos de amistad.

## **ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN DE RECREACIÓN TEMÁTICA, TAKURIKA**

A partir del año del año 2012 la gerencia de la unidad de Recreación, implementó una serie de estrategias innovadoras que permitieron lograr los resultados obtenidos hasta el momento, disminuyendo el subsidio del 77% para el año 2011 al 44% para el año 2012. Las estrategias implementadas consistieron en la estructuración de un modelo de operación del parque, diseño y lanzamiento de nuevos productos y servicios, y formulación y ejecución de nuevos proyectos e inversiones para aumentar la capacidad instalada con el fin de mejorar el servicio ofrecido.

De acuerdo con la investigación y estudio de la demanda del tipo de servicio prestado por el parque en las familias cartageneras, la gerencia de Recreación y Turismo logra consolidar un equipo de trabajo idóneo y acorde con las exigencias que tiene el servicio ofrecido a los visitantes. Desde el año 2011 se emprendió un camino hacia el mejoramiento continuo del capital humano a través del desarrollo de competencias organizacionales como servicio al cliente con orientación a la calidad, trabajo en equipo, gestión del conocimiento, ética y valores, incentivando el sentido de pertenencia por el parque y alineados con la visión de la dirección administrativa de la Caja de Compensación.

El equipo de talento humano, inicialmente se configuró con los siguientes perfiles, los cuales incluyeron 13 personas fijas y 8 personas adicionales para los fines de semana.

Tabla No. 3: Equipo de talento humano año 2011.

CARGO	NIVEL	Término	Sede	Cantidad	Observaciones
Administrador Sede Recreacional (1)	Profesional	Fijo	Takurika	1	Espedito Gomez
Auxiliar Operativo Recreación	Técnico	Fijo	Takurika	1	Recreador Lider
	Técnico	Fijo	Takurika	1	Aux. Mantenimiento Piscina y complementarios
	Técnico	Fijo	Takurika	2	Salvavidas y apoyo aseo y mtto atracciones
	Técnico	Fijo	Takurika	1	Cocinero y apoyo inventario
	Técnico	Fijo	Takurika	1	Porcionador y apoyo cocina y vitrinas
	Técnico	Fijo	Takurika	1	Mesero y apoyo aseo kiosco y vitrinas
	Técnico	Fijo	Takurika	1	Cajera taquilla y vitrinas
	Técnico	Fin de semana	Takurika	3	Aux. cocina
	Técnico	Fin de semana	Takurika	3	Aux. mesa y bar
	Técnico	Fin de semana	Takurika	6	Cajera taquilla y vitrinas
	Técnico	Fin de semana	Takurika	8	Actividades recreacion: piscina, lago, paintball, muro, juegos mesa, deportes
Asistente de Alimentos y Bebidas	Profesional	Fijo	Takurika	1	Jefe de cocina: requiere combinación en Cocina + Costos (manejo de inventario, proveedores) + Normatividad + Coordinacion personal cocina
Auxiliar Administrativo (1)	Técnico	Fijo	Takurika	1	Almacenista
	Técnico	Fijo	Takurika	1	Aux. administrativa y cajera principal
Enfermero	Técnico	Fin de semana	Takurika	1	Enfermeria, primeros auxilios

Fuente: Informe gerencial recreación año 2010.

Dado el volumen de la operación y el número de personas que visitan el parque semanalmente, actualmente se cuenta con un equipo conformado por 20 personas fijas y 40 adicionales para el fin de semana.

El horario de atención en el parque fue el primer punto a revisar por parte de la Gerencia. El horario inicialmente establecido era: Martes a viernes: 10:00 a.m. a 4:00 p.m., fin de semana: 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Se detectó que los clientes llegaban más temprano y su salida del parque era igualmente más temprano, por lo tanto se decidió cambiar el horario de la siguiente manera: Martes a domingo y festivos: 9:00 a.m. a 4:00 p.m. Con este cambio se logró dar al cliente una mayor facilidad para acceder al servicio.

Otro de los esfuerzos realizados para mejorar la operación, se basó en la consolidación de una red de proveedores de alimentos, bebidas e insumos para la prestación del servicio, lo cual hasta ese momento había sido causa de fallas operacionales, conllevando a una baja percepción del servicio por parte del cliente. Con esta mejora se logró garantizar la continuidad de la operación y aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Además, se empezó a brindar la posibilidad a los clientes de tener el transporte de ida y regreso de manera gratuita, lo cual incentivó la afluencia de los clientes al parque.

Así mismo, se abrió un nuevo canal de preventa de pasadías al parque, los cuales podían ser comprados a través de los puntos de atención al cliente de la Caja. De esta manera el cliente podía planear con anticipación y asegurar su visita al parque. Este sistema de preventa actualmente se ha consolidado como la opción preferida por los clientes a tal punto que representa aproximadamente el 80% de las ventas de pasadías. El 20% restante es realizado a través de venta directa en la taquilla del Parque.

También se implementó una nueva herramienta tecnológica (software ERP) que permitió llevar un mayor control de las ventas e inventarios en las operaciones de alimentos y bebidas, taquilla y vitrina.

El modelo de operación del parque una vez puesto en marcha el servicio fue ajustado hasta llegar a un punto de sincronización entre los empleados y la operación que ha permitido lograr excelentes resultados en cuanto a cobertura, nivel de satisfacción e ingresos.

En el año 2011 se diseñó el portafolio de servicios del parque, el cual incluía el cronograma de eventos mensuales dirigidos a la celebración de fechas especiales durante todo el año, con el fin de afianzar los productos y servicios del parque y así convertirse en una de las primeras opciones de diversión y entretenimiento para las familias cartageneras.

A partir del año 2012, de acuerdo con las exigencias y deseos de los clientes del parque se enfocan los productos a 2 nichos de mercado, niños y empresas. Para el primer caso, se diseñó un nuevo producto llamado “Pasadía infantil festikids” que consistía en un plan para la celebración de cumpleaños infantiles que incluía ingreso al parque y acceso a las piscinas, decoración, torta de cumpleaños, menú infantil, etc. Para las empresas que empezaron a ver en el parque una opción para realizar sus eventos sociales y actividades de formación y capacitación del personal, se diseñó un pasadía especial, que incluía transporte ida y regreso, ingreso al parque, almuerzo, refrigerios, estación de agua y café, ayudas audiovisuales y acceso a las áreas recreativas de parque.

En el año 2013, se adicionan 2 nichos de mercado. El primer nicho corresponde a los colegios de la ciudad, quienes visitaban el parque con sus estudiantes para la celebración de convivencias. Analizada la necesidad, se diseñó un nuevo producto llamado “Planes escolares entre semana”. Particularmente estos grupos visitaban el parque entre semana, debido al horario escolar y el plan incluía ingreso al parque, refrigerio, almuerzo, actividades recreativas dirigidas a niños y atracciones recreativas ilimitadas. De acuerdo a la estacionalidad del parque, este plan, aumentó el número de visitantes entre semana, logrando cubrir los costos fijos generados por el parque de martes a viernes.

Con un reconocimiento en la ciudad por parte de los empresarios y familias afiliadas, las empresas demandaban el servicio del parque para la celebración de sus fiestas de fin de año, debido a que se contaba con la capacidad instalada para atender grupos numerosos, espacios recreativos para adultos y niños, personal capacitado para la atención de eventos y la logística integral necesaria. Se diseñan entonces los “Planes especiales de fin de año”, los cuales se componían de tres opciones diferentes donde se incluyeron nuevos servicios como música en vivo y la decoración temática acorde con el evento solicitado por la empresa. El éxito de estos eventos en esta época del año ha tenido un gran impacto sobre los ingresos operacionales del parque a tal punto que representó el 70% de los ingresos generados durante el año 2013.

En el año 2014, de acuerdo con el requerimiento latente por parte de los clientes se diseña por primera vez el “Menú a la Carta Takurika”, dado que anteriormente solo tenían 2 opciones para elegir su menú de almuerzo. Luego de una encuesta realizada entre los visitantes al parque, el menú a la carta fue diseñado con opciones de carnes asadas, pescados, comidas rápidas y pastas.

El resultado de las estrategias implementadas se ha visto reflejado en el comportamiento de los ingresos operacionales y que a su vez impacta en la disminución del porcentaje de subsidio asumido por la Caja de Compensación. Así mismo, el impacto en la cobertura ha generado que cada vez más personas de categorías A y B, disfruten de un servicio de recreación con la calidad que ofrece el parque, ya que de otra forma por sus bajos ingresos no podrían acceder a este tipo de servicio.

Con un parque Takurika cada vez más posicionado como una de las mejores opciones en recreación para las familias de Cartagena y teniendo en cuenta que la capacidad instalada no

cubre la totalidad de la demanda, se han formulado diferentes proyectos de adecuación y mejoras, alineados con la visión de la dirección administrativa de convertir a Takurika en un parque temático de aguas. Entre estos proyectos tenemos: ampliación de la zona de producción de alimentos, construcción de zona de Toboganes y Rio lento, empedrado y limpieza de lago para las actividades acuáticas, construcción de sendero perimetral para recreación en bicicletas.

Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

El reto del servicio de Takurika para posicionarla desde su nacimiento como la sede recreacional de los trabajadores y empresas de Cartagena, se basó en las siguientes estrategias innovadoras dentro del mercado local:

Tabla No. 4: Actividades concretas consideradas innovación en Takurika.

Referidos a	Innovaciones de producto	Innovaciones de proceso	Innovaciones de organización	Innovaciones de marketing
<b>Competencia, demanda y mercados</b>				
<b>Aumento de la gama de bienes y servicios</b>	<b>Año 2011:</b> Piscina recreativa adultos y niños, un kiosco con capacidad para 700 pax, parques infantiles, muro de escalar y bicicletas acuáticas.			
	<b>Año 2012:</b> Edificio de alimentos y bebidas con capacidad de producción de 600 platos, canchas de mini golf y canchas y pin pon.			
	<b>Año 2013:</b> Mejora en el servicio de acomodación en kioscos con menor capacidad para la atención personalizada de grupos familiares			
	<b>Año 2013:</b> Se diseñan los eventos mensuales especiales, los cuales al mismo precio establecido para cada servicio, llevaban componentes diferenciales sin costo alguno. Estos eventos son esperados por los visitantes todos los meses debido a su diversificación en la recreación dirigida a la familia.			
	<b>Año 2014:</b> Nueva área con servicios de Toboganes, Rio Lento y kiosco con capacidad de 500 pax.			
	<b>Año 2015:</b> Edificio de alimentos y bebidas con capacidad de producción de 3.500 platos, zonas interactivas para la recreación familiar y proyecto para la construcción de una piscina de olas, única en la ciudad.			

Referidos a	Innovaciones de producto	Innovaciones de proceso	Innovaciones de organización	Innovaciones de marketing
<b>Producción y distribución</b>				
Mejora en la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio			<b>Año 2011:</b> Apertura del servicio sólo por eventos empresariales confirmados con antelación (mín una semana)	
			<b>Año 2012:</b> Apertura del servicio de martes a domingos	
			<b>Año 2011:</b> Únicamente se producía el plato tipo parrillada mixta. Los clientes solo encontraban una opción de alimentación.	
			<b>Año 2014:</b> Se diseñó un menú amplio de 10 platos a la carta, que comprendía variedad de carnes, pescados, aves, pastas y comida especial para niños.	
Mejorar la calidad de los bienes y servicios		<b>Año 2014:</b> Se adquiere nueva tecnología para la limpieza y desinfección del agua de las piscinas (Sistema Pulzar), contribuyendo a la mejora en la calidad del agua, seguridad de los bañistas y de los trabajadores que realizaban la limpieza del área. Takurika es la única piscina en la ciudad que cuenta con esta tecnología.		
Aumento de la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios		<b>Año 2011:</b> Se contaba únicamente con 3 cuartos fríos para almacenar frutas, verduras, carnes y productos congelados y la capacidad no fue suficiente por lo cual disminuía la capacidad para la atención de grandes grupos de visitantes.		
		<b>Año 2012:</b> Se construye un cuarto frío adicional para almacenar bebidas, debido a que por no contar con las condiciones adecuadas, se explotaban por el calor.		
		<b>Año 2015:</b> Se aprueba la ampliación de los cuartos fríos actuales, los cuales contarán con capacidad de atender 3.500 personas día.		
Mejora de la capacidad en cuanto a tecnologías de la información			<b>Año 2013:</b> Se implementa un Software especializado en operación de parques. A partir de este momento, los procesos dejan de ser manejados de manera manual y se genera rapidez, confianza en los procesos y atención a visitantes.	

Referidos a	Innovaciones de producto	Innovaciones de proceso	Innovaciones de organización	Innovaciones de marketing
<b>Competencia, demanda y mercados</b>				
Desarrollo de productos respetuosos con el Medio ambiente	<b>Año 2013:</b> Se cambian los desechables en icopor usados para servir los alimentos por desechables biodegradables, elaborados a base de yuca. Este cambio comprende platos, vasos, cubiertos y servilletas.			
Aumento de la visibilidad o la exposición de los productos				<b>Año 2014:</b> Se elaboran piezas publicitarias con la oferta del servicio publicadas por prensa, pág. Web Comfenalco, correos masivos y se emite por el canal local publicidad de la sede con la oferta de productos y servicios.
Reducción del plazo de respuesta a las necesidades de los clientes			<b>Año 2014:</b> Se genera cambio en la recepción y elaboración de propuestas comerciales a clientes, con la especialización de 3 personas exclusivas para la cotización de los servicios de la sede. Anteriormente se contaba con una persona que realizaba cotizaciones de Takurika y de otros servicios de la Unidad de Recreación, haciendo más lenta la respuesta y dejando perder clientes a causa de esta lentitud del proceso.	

Fuente: Desarrollo de los autores

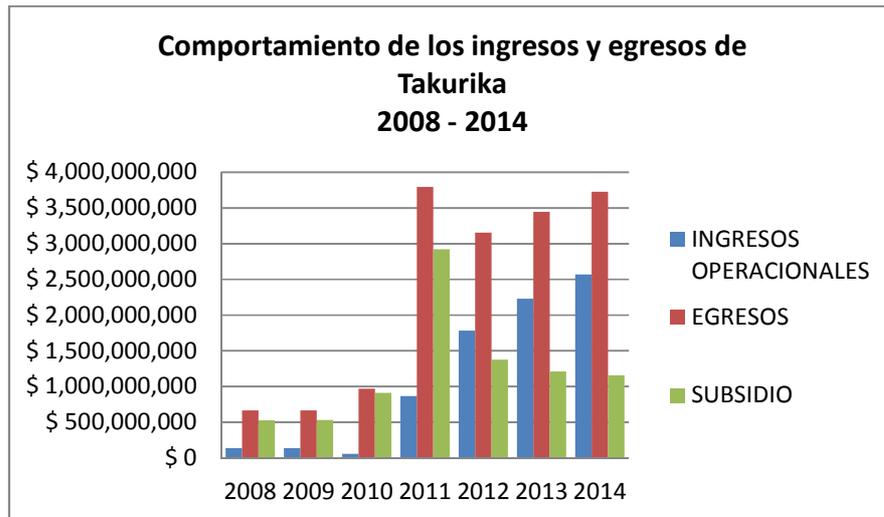
Desde el inicio de la operación de la sede Recreacional Takurika, la composición del presupuesto asignado a este servicio estaba repartida entre los recursos provenientes de aportes parafiscales asignados a la Sede y los ingresos operacionales. Dados los buenos resultados en los últimos tres años en materia de ingresos operacionales, el comportamiento del subsidio ha disminuido considerablemente, pasando de un 79% desde el año 2008 a un 31% a cierre del año 2014. A continuación se presenta la información del comportamiento de los ingresos, egresos de la sede recreacional Takurika durante los años 2008 al 2014, y así mismo el comportamiento del subsidio asumido por la Caja de Compensación.

Tabla No. 5: Comportamiento de los ingresos y egresos de Takurika 2008 – 2014.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 139,787,438	\$ 136,097,193	\$ 57,872,792	\$ 869,165,127	\$ 1,780,384,090	\$ 2,228,299,379	\$ 2,569,810,553
EGRESOS	\$ 666,161,524	\$ 667,890,300	\$ 968,917,144	\$ 3,789,978,950	\$ 3,156,666,940	\$ 3,442,264,939	\$ 3,726,502,438
SUBSIDIO	\$ 526,374,086	\$ 531,793,107	\$ 911,044,352	\$ 2,920,813,823	\$ 1,376,282,850	\$ 1,213,965,560	\$ 1,156,691,885
PORCENTAJE DE SUBSIDIO	79%	80%	94%	77%	44%	35%	31%

Fuente: Desarrollo de los autores

Grafico No. 4: Comportamiento de los ingresos y egresos de Takurika 2008– 2014.



Fuente: Desarrollo de los autores

Antes de la apertura del servicio del parque acuático en el año 2011, los ingresos operacionales de los años 2008 al 2010, provenían principalmente del alquiler de los espacios deportivos y eventos empresariales ejecutados esporádicamente. Una vez entró en operación el parque acuático con los nuevos servicios de alimentación, piscinas, parques infantiles y mejora de las instalaciones, se reflejó un aumento en los ingresos operacionales que disminuyeron el subsidio con respecto al año anterior pasando del 94% para el año 2010 al 77% para el año 2011.

Tabla No. 6: Comportamiento de los ingresos y egresos de Comfenalco Cartagena 2008 – 2014.

TOTAL COMFENALCO CARTAGENA							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 67,586,808,084	\$ 73,507,245,329	\$ 80,010,145,010	\$ 94,851,720,996	\$ 113,648,379,542	\$ 143,937,175,870	\$ 169,939,386,138
EGRESOS	\$ 60,871,471,125	\$ 65,018,991,190	\$ 70,665,576,746	\$ 80,718,466,881	\$ 99,198,125,974	\$ 122,341,479,314	\$ 146,914,383,661
REMANENTE	\$ 6,715,336,959	\$ 8,488,254,139	\$ 9,344,568,265	\$ 14,133,254,115	\$ 14,450,253,568	\$ 21,595,696,556	\$ 23,025,002,478
<b>PORCENTAJE DE UTILIDAD</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>

Fuente: Estados de pérdidas y ganancias años 2008-2014 Comfenalco Cartagena.

Tabla No. 7: Participación de los ingresos, costos y gastos de Takurika con relación al total de la Caja de Compensación Comfenalco Cartagena.

PARTICIPACION TAKURIKA EN LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA CAJA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS OPERACIONALES	0.2%	0.2%	0.1%	0.9%	1.6%	1.5%	1.5%
EGRESOS	1%	1%	1%	5%	3%	3%	3%

Fuente: Desarrollo de los autores.

De acuerdo con los resultados observados en el comportamiento de los ingresos del servicio de la Sede Recreacional Takurika de la tabla no. 7, las estrategias y actividades de innovación aplicadas desde el año 2011, han demostrado que son necesarias para el crecimiento de sus ingresos. Takurika pasa de aportar el 0.2% al 1.5% a los ingresos totales de la Caja en 3 años, lo cual indica que se deberán seguir realizando esfuerzos para mejorar el servicio e innovar en sus productos, procesos, organización y marketing. Así mismo, estas actividades le llevarán a seguir manejando unos costos y gastos que vayan en disminución o se mantengan con el fin de bajar el porcentaje de subsidio y poder alcanzar la sostenibilidad.

## **LA RECREACIÓN COMO EJE CENTRAL DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN**

“Takurika va a ser un oasis dentro de la recreación de los cartageneros, reiterando que no va a ser sólo para los afiliados sino que va a estar abierta a toda la comunidad cartagenera y seguirá creciendo indudablemente”. Con estas palabras el director administrativo de la Caja de Compensación, para el año 2015 visiona el servicio de la sede recreacional Takurika e indica la importancia del cumplimiento y ejecución del plan maestro diseñado para este servicio.

Cartagena es una ciudad que debe reinventarse permanentemente con proyectos que permitan fortalecer y renovar los productos turísticos de la ciudad, proporcionando opciones atractivas, innovadoras y diferentes para las familias cartageneras y turistas que eligen la ciudad como destino para disfrutar sus vacaciones.

El sector turismo se encuentra en una fase de transformaciones importantes motivadas por factores externos e internos que le han obligado a desarrollar ofertas complementarias para contrarrestar la aparición de nuevos destinos y productos y la evolución de las exigencias de los visitantes, así como para orientar el modelo turístico tradicional, hacia unos parámetros socioculturales y medio ambientales más acordes con las actuales exigencias del mercado nacional e internacional.

Aunque en los últimos años el turismo ha conseguido mantenerse a nivel mundial como un sector con una dinámica expansiva importante, también es cierto que en la actualidad está inmerso en una fase de transformación como consecuencia, entre otros factores, de los cambios en las motivaciones de la demanda turística, así como por la progresiva multiplicación de los destinos turísticos.

Para afrontar estos retos, el sector turístico precisa de una mejora en las infraestructuras, de una mayor implicación entre el entorno urbano y el medio ambiental, de la adaptación de los equipamientos existentes a las nuevas necesidades vacacionales y finalmente de la generación de nuevas ofertas de carácter recreativo y comercial.

Teniendo en cuenta la evolución de los parques temáticos en el mundo, se determinan los siguientes factores de éxito que resultan de vital importancia en la toma de decisiones en la operación de un parque:

**Localización:** La elección del lugar es esencial. Facilidades de acceso, medios de transporte y clima del lugar.

**Inversiones y diseño:** Equipamientos recreativos que mantienen el interés de los visitantes por ingresar al parque.

**Precios de entrada:** Elemento determinante en el éxito del parque. Diferenciación de precios por niños, adultos y grupos.

**Comunicación y técnicas de mercadeo:** El negocio de los parques temáticos es extremadamente sensible al marketing. Una visita a una instalación de estas características es un producto perecedero, por lo tanto la industria exige grandes esfuerzos en publicidad y marketing para mantener su demanda, penetrar en el mercado y poder competir con éxito con otras formas de entretenimiento y ocio.

Analizando el entorno y la industria del entretenimiento de los parques, la gerencia de Recreación y Turismo Social de la Caja de Compensación, reflexiona sí las decisiones tomadas desde el inicio de las operaciones de la sede recreacional Takurika han contribuido a ser auto sostenibles en el tiempo y qué estrategias deberá implementar de acuerdo a los nuevos desafíos de la industria del turismo en Cartagena, Colombia y el mundo.

El servicio de recreación y turismo social de la Caja de Compensación Comfenalco Cartagena, llegará a ser a mediano plazo, uno de los servicios más importantes por los cuales se mantendrá la razón de ser del servicio social de la Caja.

Más que un triángulo de recreación, el servicio se expandirá en otras zonas como Mamonal, Magangué y Carmen de Bolívar, lugares en los cuales ya se están ejecutando proyectos de impacto social recreativos que incluyan a los afiliados, sus familias y empresas.

## **VISIONES MISIONALES ENCONTRADAS EN LA FILOSOFÍA DE LA CAJA. ¿QUÉ ES MÁS IMPORTANTE?**

La filosofía de la Caja de Compensación se basa en una concepción del subsidio familiar como una prestación integrada por tres elementos para el fortalecimiento del núcleo familiar, de los trabajadores y afiliados.

Los objetivos estratégicos de la Caja de Compensación se enumeran así:

- Consolidar el portafolio de servicios, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población objeto, y generando valor agregado a las empresas afiliadas.
- Establecer alianzas con el sector público o privado, donde exista compatibilidad estratégica; con los demás actores del sistema de compensación y con la cooperación internacional.
- Consolidar la educación como eje estratégico fundamental en la proyección social de la Caja.
- Garantizar la solidez y la sostenibilidad financiera
- Afianzar el posicionamiento de La Caja en su ámbito territorial
- Liderar, promover y difundir la responsabilidad social empresarial, apoyándose en el modelo del sistema de compensación

Los proyectos y actividades diarias realizadas por el servicio de Recreación y Turismo Social, tienen como base las premisas anteriores, siendo lo más importante la continua búsqueda del bienestar y la mejora en la calidad de vida de los afiliados.

El servicio de Recreación es un área de infinitas posibilidades para realizar obras sociales, contribuir a la alegría de las familias, aprovechar el tiempo libre, educar en valores a los trabajadores y familias a través de lúdicas y sobre todo, crear experiencias inolvidables en niños y adultos.

La sede Recreacional Takurika, se proyecta a mediano plazo como uno de los atractivos turísticos por los cuales una familia elija el destino para tomar sus vacaciones. Es muy complejo competir con las playas y las islas del Rosario, productos turísticos líderes en el mundo, pero la gerencia afirma que se tienen todas las herramientas y condiciones para posicionar el producto recreativo y convertirse en uno de los más importantes, tal como lo es Disney en el mundo.

### **PREGUNTAS CASO SEDE RECREACIONAL TAKURIKA**

1. ¿Cómo podría alcanzar la rentabilidad Takurika sin dejar de ser social?
2. ¿Cuál fue el objetivo inicial de Takurika? ¿Ha cambiado con el transcurso del tiempo?
3. ¿Cuál es la visión de la alta dirección y su junta directiva con la sede recreacional Takurika?
4. ¿Qué proyectos considera debería contemplar el servicio de Takurika para seguir disminuyendo su porcentaje de subsidio?
5. ¿Cuál considera usted es la posición de Takurika frente a sus competidores en el mercado local?

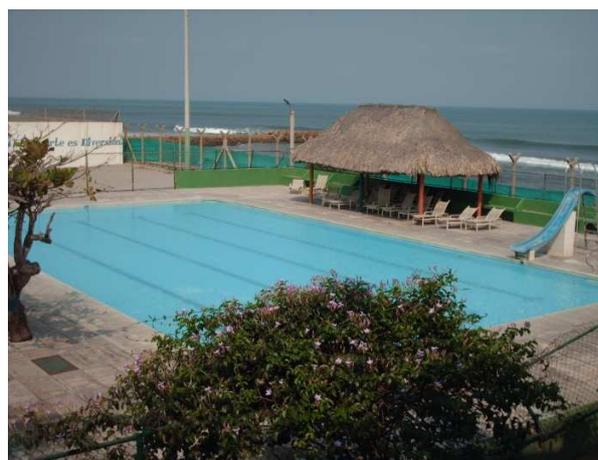
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ana M. Fuertes Eugenio, (2000), Los Parques temáticos como estrategia de producto, pág. 1-22.
2. Andrea Ariza P., (2011), Parques temáticos en Colombia: construyendo empresas perdurables que acepten el desafío de subirse a la montaña de la turbulencia global, pág. 7-9.
3. El Universal (2 febrero 2011). Parques de diversiones, un sector en crecimiento Ángela Díaz, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (Acolap). Recuperado el 19 febrero 2011, de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/parques-de-diversiones-un-sector-encrecimiento-7035>
4. Luis Eduardo Ayala Ruiz (1998). Ciencias Económicas y administrativas. <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
5. Diana Gloria Lavanda Reategui (2010). Monografía de Estrategia. <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml>.
6. Luis Miguel Manene (31 mayo 2013). ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: Tipología, características y uso. <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas>.
7. Henry Gantt, Organizing for Work. Incluido en Merrill, Op cit., capítulo "La separación de rutas", p. 131.
8. Manual de Oslo p.44

9. LOS DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIA EN EL SIGLO XXI, ANNA M. GIL LAFUENTE / LUCIANO BARCELLOS PAULA, Universidad de Barcelona, 2011.
10. Barcellos de Paula, Luciano (2010). “Modelos de Gestión aplicados a sostenibilidad empresarial” (tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
11. Hart, S., y Milstein, M. (2003, May). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive* 17(2). 56-67.

**ANEXOS**

**FOTOS CENTRO RECREACIONAL LOS CORALES AÑO 2008:**



**FOTO AEREA TAKURIKA AÑO 2009:**



**FOTO ADECUACION KIOSCO PRINCIPAL AÑO 2010:**



**FOTO ADECUACION DE VIAS Y PARQUEADEROS AÑO 2010:**



**FOTO ADECUACION PORTERIA DE ACCESO AÑO 2010:**



FOTO TAKURIKA AÑO 2015:



PLANES TAKURIKA 2015:

**SERVICIOS DE TAKURIKA 2015**

**PLANES PARA TODOS LOS GUSTOS!**  
 HORARIO: De martes a domingo, de 9:00 a.m. a 4:00 p.m.

ENTRE SEMANA (Martes a viernes) - exceptuando festivos			
SERVICIO	CATEGORÍA A	CATEGORÍA B	CATEGORÍA C Y D
Entrada fin de semana	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 2.500
<b>PASADIAS</b> Incluye ingreso, uso de piscina, refrigerio, almuerzo y almuerzo			
Fin de semana	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 10.000
Fin de semana	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 10.000
Fin de semana	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 10.000
<b>COMBOS</b> Incluye ingreso, uso de piscina y almuerzo			
Comida ligera	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 2.500
Comida ligera	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 2.500
Comida ligera	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 2.500
Comida ligera	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 2.500

SERVICIOS DE TRANSPORTE		SERVICIO (ida y regreso)	PRECIO
Transporte para silla de ruedas (debe haber 8:30 a.m. desde Cartagena, no en el día)			\$ 3.000
Busta de tránsito (capacidad 30 personas)			\$ 314.000
Busta de tránsito (capacidad 40 personas)			\$ 333.000
Van de tránsito (capacidad 14 personas) CIG A, TK			\$ 223.200

Servicios recreativos adicionales (opcionales)			
SERVICIO	CATEGORÍA A	CATEGORÍA B	CATEGORÍA C Y D
Permisos de atracciones por persona (hora de ocio): campo de fútbol y bicicletas acuáticas.	\$ 5.200	\$ 4.200	\$ 3.200
Alquiler cancha múltiple	\$ 37.800	\$ 48.700	\$ 54.000
Recreación de apoyo día (Grupos: máximo 4:30 por grupo)	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000
Recreación líder día (Grupos: máximo 4:30 por grupo)	\$ 184.000	\$ 184.000	\$ 184.000

CALL CENTER: 672 38 00 01-8000-958080

Consulte su ejecutivo de cuenta en [www.comienalco.com](http://www.comienalco.com)

**Takurika Comienalco**

**REGLAMENTO GENERAL DE LA SEDE**

- Sede recreacional abierta todos los días con excepción del primer día hábil de la semana o fechas especiales (para mayor información consulte con la Administración o calendario de eventos).
- Horario de servicio 9:00 a.m. a 04:00 p.m.
- El ingreso a la sede tiene tarifas especiales para afiliados a Comienalco Cartagena. En taquilla obtendrá mayor información.
- Ingreso gratuito para los niños menores de 5 años, hijos de los afiliados.
- Ingreso gratuito para personas en situación de discapacidad.
- El ingreso y tránsito en la zona recreativa exige el uso del brazalete que se le entrega en la taquilla.
- El uso del parqueadero es completamente gratuito, Comienalco Cartagena no se hace responsable de pérdidas de objetos dejados dentro del vehículo o daños sobre éste.
- El propietario del vehículo es el único responsable por daños causados a personas o infraestructura dentro de las vías y el parqueadero.
- No se permite el ingreso de alimentos y bebidas, ni mascotas de ningún tipo.
- El ingreso de armas es restringido, estas deben dejarse en custodia.
- El uso del parque acuático y piscina se rige por la Ley 1209 de 2008 y demás decretos reglamentarios.
- Uso de casilleros (lockers) gratuito. El afiliado podrá traer su candado o alquilarlo en los puntos de caja.
- Los servicios recreativos que ofrece la sede tienen condiciones y restricciones para su uso.
- No se permite fumar, ni consumir sustancias psicoactivas.
- El uso de los escenarios deportivos está sujeto a autorización previa de la Administración.
- Por su seguridad y la de todos agradecemos su colaboración con el procedimiento de verificación al momento de ingresar a la sede. Acate las recomendaciones del personal administrativo de seguridad de la sede recreacional. Todos buscamos su bienestar