

**ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE
INDIAS**

JUAN GUILLERMO DIAZ VASQUEZ

RICHARD AUGUSTO MALO CASTILLO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MINOR MARKETING ESTRATEGICO
CARTAGENA**

2006

**ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE
INDIAS**

**JUAN GUILLERMO DIAZ VASQUEZ
RICHARD AUGUSTO MALO CASTILLO**

Monografía presentada para obtener el título de Ingeniero Industrial

Asesor:

**ALBEIRO BERBESI URBINA
Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
MINOR MARKETING ESTRATEGICO
CARTAGENA**

2006

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, 05 de julio del 2006

Señores:

CONSEJO ACADEMICO

Ciudad

Cordial saludo,

La presente es para expresarles mi aceptación formal de la monografía titulada **Análisis Competitivo De La Corporación Turismo Cartagena De Indias** integrada por los estudiantes Juan Guillermo Díaz Vásquez y Richard Augusto Malo Castillo con CC. 73'190.684 y 8'852.552 respectivamente como requisito de grado del Minor en Marketing Estratégico.

Gracias por la atención prestada

Albeiro Berbesi Urbina

CC. 73.130.107 de Cartagena

Cartagena, 05 de julio del 2006

Señores:

CONSEJO ACADEMICO

Ciudad

Cordial saludo,

La presente es para hacer la entrega formal de la monografía titulada **Análisis Competitivo de la Corporación Turismo Cartagena de Indias** integrada por los estudiantes Juan Guillermo Díaz Vásquez y Richard Augusto Malo Castillo, como requisito de grado del Minor de Marketing Estratégico.

Gracias por la atención prestada

Juan Guillermo Díaz Vásquez

CC. 73'190.684 de Cartagena

Richard Augusto Malo Castillo

CC. 8'852.552 de Cartagena

AUTORIZACIÓN

Hato Nuevo, Guajira., Julio 14 de 2006

Yo **Juan Guillermo Díaz Vásquez**, identificado con cedula de ciudadanía No. 8.852.552 expedida en Cartagena (Bolívar).

Autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR** para que nuestro trabajo de grado sea publicarlo en el catalogo on-line de la biblioteca.

Atentamente,

Juan Guillermo Díaz

CC. # 73'190.684 de Cartagena

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias D. T. y C., Julio 14 de 2006

Yo **Richard Augusto Malo Castillo**, identificado con cedula de ciudadanía No. 8.852.552 expedida en Cartagena (Bolívar).

Autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR** para que nuestro trabajo de grado sea publicarlo en el catalogo on-line de la biblioteca.

Atentamente,

Richard Augusto Malo Castillo

CC. # 8.852.552 Cartagena

RESUMEN

1. TITULO:

ANALISIS COMPETITIVO DE LA CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS.

2. AUTORES:

JUAN GUILLERMO DIAZ Y RICHARD MALO.

3. OBJETIVO GENERAL: Realizar un análisis competitivo de la Corporación Turismo Cartagena De Indias que sirva para la formulación de estrategias que mejoren el posicionamiento en el mercado generando ventajas competitivas sostenibles.

4. SISTEMAS DE METODOLOGIA: Para la realización de este trabajo utilizaremos una investigación de tipo descriptivo-analítico, la cual se llevara a cabo mediante un trabajo de campo que consta de diferentes etapas a desarrollar, en cada una

de las cuales se utilizaran instrumentos para la recolección de información primaria, instrumentos que se aplicaran a empleados y directivos de la Corporación de Turismo.

La recolección de información secundaria tendrá como fuente las entidades del sector de turismo y de la que posee la corporación de turismo de Cartagena de indias.

Por último, el análisis competitivo propuesto se espera que sirva de base para la formulación de estrategias competitivas que le permitan a la Corporación turismo Cartagena De Indias posicionarse en un mercado nacional e internacional.

5. RESULTADOS: con la realización de este trabajo escrito se propusieron estrategias para lograr que la Corporación turismo Cartagena de indias alcance un nivel de competitividad como destino turístico nacional e internacional.

6. SINTESIS DE CONCLUSIONES: El marketing posee un indudable valor para los destinos turístico, tanto como orientación general, como a través de sus diversas funciones, por esto se analizaron todas estas funciones encontrando su aplicabilidad para la corporación Turismo Cartagena de Indias y mirando como estas influyen de manera directa o indirecta y cual es su impacto. Aunque la

corporación cada día esta mejorando, aun le faltan algunos detalles que tal vez significarían cosas muy grandes a largo plazo, y es de gran importancia verlas detalladamente.

7. ASESOR: ALBEIRO BERBESI URBINA

.

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para seguir por el sendero de la vida.

A mis padres, Juan y Nerly quienes me apoyaron para alcanzar mis metas.

A mi hermana, quien me brindo su experiencia y conocimientos.

A mi novia Vanessa por brindarme todo su amor y apoyo incondicional.

Juan Guillermo Díaz Vásquez

A Dios por concederme el placer de ser una semilla de mi padre y nacer del vientre de mi madre, a quienes quiero con locura y me siento orgullosa de ser su hijo. Gracias por darme a mis dos hermanas, Claudia y Martha, que son increíbles y sin las cuales no podría imaginar mi vida.

Una dedicatoria especial a mis sobrinos Nicolás y Nicol, siempre serás mis niños y mi alegría más grande.

Y por ultimo guardo fuerzas para dedicarle la culminación de este trabajo, a mis amigos, quienes siempre estuvieron pendientes de su desarrollo y me daban aliento en los momentos difíciles.

Richard Augusto Malo Castillo

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO 1	19
1 ELEMENTOS DEL PROYECTO	
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS	22
1.3 JUSTIFICACIÓN	23
1.4 ANTECEDENTES	24
CAPITULO 2	29
2 GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS	
2.1 HISTORIA	29
2.2 MISIÓN	31
2.3 VISIÓN	32
2.4 LOGO DE LA CORPORACIÓN	32
2.5 DENOMINACIÓN, NATURALEZA Y DOMICILIO	33
2.6 OBJETIVO DE LA CORPORACIÓN	34
2.6.1 Líneas de acción para el logro de objetivos propuestos	38

2.6.2 Actividades que puede desarrollar la Corporación en el desarrollo de los objetivos	39
2.7 PATRIMONIO	41
2.8 GOBIERNO, DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	42
CAPITULO 3	44
3 EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	
FUERZAS DE PORTER	44
3.1 LA ENTRADA DE POSIBLES COMPETIDORES	48
3.2 LA RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN	54
3.3 EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	56
3.4 EL DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	58
3.5 EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CONSUMIDORES	60
CAPITULO 4	62
4 DIAGNOSTICO DE LA CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS	
4.1 ANÁLISIS EXTERNO	62
4.1.1 Matriz de evaluación de los factores externos	62
4.2 ANÁLISIS INTERNO	65
4.2.1 Matriz de evaluación de los factores internos	65
4.3 ANÁLISIS DE PERSONAL	68
4.4 FINANCIACIÓN	69
4.5 CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN	69

4.6 PUNTOS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA Y POLITICAS DE TURISMO	70
4.7 INVENTARIOS	71
4.8 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	72
4.9 MATRIZ DOFA	73
4.10 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	79
4.11 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	82
CAPITULO 5	87
5 COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA	
5.1 CONVENIO DE COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER DE TURISMO CARTAGENA DE INDIAS	88
5.2 BLOQUES GENÉRICOS	92
5.2.1 Eficiencia	92
5.2.2 Calidad	93
5.2.3 Innovación	94
5.2.4 Capacidad de aceptación del cliente	95
5.2.5 Modelo de prospectiva estratégica de GODET	95
CAPITULO 6	100
6 LA CADENA DE VALOR	
6.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	100

6.1.1	Logística hacia atrás	100
6.1.2	Logística hacia delante	100
6.1.3	Mercadeo	101
6.1.4	Servicio post venta	101
6.2	ACTIVIDADES SECUNDARIAS	102
6.2.1	Sistema de recursos humanos	102
6.2.2	Sistemas de información	102
6.2.3	Gerencia de la calidad	103
	CAPITULO 7	105
	7 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	
7.1	PRODUCTO	105
7.2	PRECIO	109
7.3	DISTRIBUCIÓN	111
7.4	COMUNICACIÓN	114
	CONCLUSIONES	116
	BIBLIOGRAFÍA	119
	TABLAS	
	Tabla 1. Entrada de posibles competidores	53
	Tabla 2. Rivalidad entre empresas que compiten	56
	Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores	59
	Tabla 4. El desarrollo potencial de productos sustitutos	60

Tabla 5. Poder negociador de los consumidores	61
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos	63
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos	66
Tabla 8. Matriz DOFA	75
Tabla 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	80
Tabla10. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	82
Tabla 11 Matriz relacional	96
Tabla 12. Matriz relacional cuantificada	97
Tabla 13. Valores de dependencia e influencia	98

FIGURAS

Figura 1. Logo de la Corporación Turismo Cartagena de Indias	32
Figura 2. Gráfica de análisis estructural	98
Figura 3. Grafica de los elementos de un canal de distribución turístico	112

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas	121
Anexo 2. ESTATUTOS DE LA CORPORACION DE TURISMO DE CARTAGENA DE INDIAS	140

INTRODUCCIÓN

En este trabajo investigativo mostramos el análisis competitivo de la Corporación Turismo Cartagena de Indias como un proceso donde relacionamos a la empresa con su entorno; identificando fortalezas y debilidades que posee la empresa, así mismo las oportunidades y amenazas que le afectan en el mercado objetivo.

La realización de este análisis sirvió como base sobre el diseño de estrategias de mercadeo; basados en la capacidad de respuesta y adaptación de la competencia.

El estudio de este trabajo partió de tres preguntas claves que son:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Adonde Queremos Ir?
- ¿Cómo llegamos Allí?

En busca de dar respuesta a estas preguntas estuvimos abocados a realizar un análisis de la situación que responde:

- La posición que ocupa la empresa
- La definición de objetivos
- El desarrollo de acciones estratégicas

La clave de tener éxito en los negocios es poder identificar las ventajas y desventajas competitivas que poseen las empresas.

Teniendo en cuenta el informe de gestión de la dirección del turismo que presenta el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, donde el sector turístico Colombiano en los últimos años ha continuado su tendencia de recuperación y la importancia que tiene para nuestro país en la contribución del desarrollo económico presentamos este proyecto investigativo en el que esperamos que sirva de apoyo y motivación en la realización de futuros proyectos.

CAPITULO 1

1 ELEMENTOS DEL PROYECTO

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van.

Su misión es la de orientar las políticas, integrar al sector, controlar la calidad de la oferta de servicios, promover el mejoramiento de la infraestructura urbana turística y coordinar las actividades de promoción y mercadeo institucional de la ciudad.

En un escenario de globalización del tercer milenio, la Corporación Turismo Cartagena de Indias debe acompañar la evolución tecnológica y el nuevo perfil de los mercados, contratando para sus equipos de marketing y de ventas, profesionales capaces de identificar con rapidez y de manera correcta las necesidades, deseos y fantasías de los clientes, y así mismo dispuestos a proponer soluciones que los satisfagan.

Dado el impacto de los sistemas informatizados como Internet, que facilitan la investigación y la compra de servicios, el sector de turismo necesita replantear su papel en la creación y administración de la demanda de servicios de viajes y hoteles. Como el producto turístico es una combinación de acción y emoción en el que los aspectos tangibles e intangibles se superponen en una mezcla de realidad e imaginación, la creatividad en el sector turístico debe ser competitiva en términos de desarrollo de productos, promoción y posicionamiento.

La oferta de bienes turísticos a disposición de consumidores potenciales ha cambiado para satisfacer cada vez más la necesidad de viajes, recreación y hospedaje, entre otros aspectos; al tornarse tan disputada, la Corporación Turismo De Indias debe estar preparada para enfrentar la competencia directa e indirecta, cada día más planeada.

La Corporación Turismo Cartagena de Indias es una entidad sin ánimo de lucro, de economía mixta y de carácter civil, dedicada a coordinar las actividades públicas y privadas relacionadas con la oferta de productos y servicios turísticos sostenibles y competitivos y a su promoción institucional a nivel nacional e internacional, sometida a las leyes colombianas y con Domicilio en la ciudad de Cartagena de Indias.

En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías en la actualidad, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidará definitivamente sus ventajas competitivas.

Debido a que la economía brinda a las empresas la oportunidad de ampliar su base de negocios hasta una dimensión internacional, surge la necesidad de que la Corporación Turismo Cartagena De Indias cuente con un eje competitivo que conlleve a dinamizar la actividad, promoción, y divulgación de los productos turísticos en Cartagena, para hacer de esta una empresa mas competitiva en el mercado nacional e internacional para el reconocimientos de sus productos.

Por lo anterior se hace necesario que la Corporación Turismo Cartagena De Indias cuente con un análisis competitivo que le sirva de elemento constitutivo en el direccionamiento estratégico de servicios y productos turísticos sostenibles y competitivos y a su promoción institucional nacional e internacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis competitivo de la Corporación Turismo Cartagena De Indias que sirva para la formulación de estrategias que mejoren el posicionamiento en el mercado generando ventajas competitivas sostenibles.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis de la competencia utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Elaborar un análisis situacional interno y externo para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Realizar un análisis de competitividad del sector turístico de Cartagena de Indias analizando las variables más influyentes dentro de éste.
- Elaborar estrategias de mercadeo que le sirvan de base para futuros proyectos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Dado que el turismo es considerado una actividad socioeconómica de gran crecimiento; es importante la realización del análisis que a continuación exponemos para conocer el desarrollo de esta actividad en la ciudad de Cartagena dada su posición geográfica y su valor de patrimonio histórico de la humanidad. Con el único propósito de que la ciudad cuente con una empresa sólida que sea capaz de satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez se hacen más exigentes por su nivel cultural; para obtener como resultados un reconocimiento en el mercado nacional e internacional reflejado en el aumento de la demanda turística.

Aunque en los últimos años el sector turismo en el mundo ha crecido con rapidez y se pensaba que los servicios no podían exportarse al estar asociados con la cultura de un país; es el propósito que nosotros en nuestra calidad de estudiantes de Ingeniería Industria buscar la realidad del mercado que contradice esta suposición y muestra virtualmente que cualquier servicio es candidato a la globalización, aunque sea preciso prestar mucha atención a las diferencias entre los mercados.

En éste contexto y por la competencia cada día más activa, exige que la Corporación Turismo Cartagena De Indias adopte una posición más agresiva para conquistar nuevos mercados y posicionarse en su mercado actual; que sirva para mostrar la ciudad y sus diferentes empresas e instituciones como la Universidad Tecnológica de Bolívar para lograr consolidar la globalización y exportación de estas.

1.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Actualmente la Corporación Turismo Cartagena de Indias no cuenta con un análisis competitivo que le sirva para la formulación de estrategias como tal, por lo tanto citamos algunos estudios realizados que influyen de manera directa en el análisis de nuestro proyecto.

- La realización de los talleres de construcción y socialización del plan sectorial de turismo de Cartagena de Indias, que contó con un diagnostico integral del sector turístico; se delimitaron los productos turísticos actuales y potenciales; se realizó un ejercicio de Planificación Estratégica Situacional con base en el Diagnostico Integral del Sector; y se hizo la presentación de líneas estratégicas, acciones y responsables. Todo esto con el fin de tener un documento que contenga resultados de un ejercicio colectivo de

planificación del sector, en donde se plantean los lineamientos estratégicos generales que direccionen las políticas públicas y todas las acciones de la ciudadanía en torno a desarrollo del turismo. Y esto además contribuirá al desarrollo sostenido de la industria turística y a su posicionamiento en el ámbito nacional e internacional.

- La creación del plan de mercadeo turístico institucional de Cartagena de Indias 2004, creado como un nuevo organismo en la Corporación Turismo Cartagena de Indias, en Asamblea General realizada el pasado 21 de Octubre de 2003 y que tiene como finalidad demarcar unas directrices para orientar las actividades encaminadas a mantener el destino posicionado para los diferentes segmentos. Todo esto orientado a fortalecer el Mercado Nacional, sin descuidar el mercado Internacional; de igual forma desarrollando estrategias encaminadas a la institucionalización de Eventos que generen interés general, aumentando el porcentaje de visitantes a la ciudad. El plan de mercadeo turístico institucional tiene como misión emprender acciones con gente capacitada, que le den a Cartagena de Indias sostenibilidad en su posicionamiento, consolidando mercados y abriéndose a nuevas oportunidades, incrementando el número de visitantes nacionales y extranjeros a la ciudad y a través de la participación

mancomunada entre Gobierno y sector privado, le permita obtener rentabilidad y ser competitiva.

Como podemos observar estos estudios no son suficientes para la formulación de estrategias que resulten de un análisis del entorno y del sector donde se encuentra la Corporación de Turismo de Cartagena, sino que puede servir como información para contextualizar nuestra investigación

Dentro de los antecedentes también se encuentran trabajos que pueden ser útiles para éste estudio, especialmente para la etapa de diagnóstico de la situación del sector turístico de Cartagena de Indias. A continuación se relacionan algunos de éstas investigaciones:

- Análisis de las condiciones necesarias para desarrollar la estrategia de un clúster de turismo internacional en Cartagena de Indias. Sarabia, Ana Maria. Silva Tabeada, Clímaco. Caballero, Jesús Maria. Silva Rosado, Raimundo. Donde se utilizan una serie de investigaciones internacionales de la teoría de clusters, atribuidas a la investigación de Michael Porter sobre la ventaja competitiva de distintas naciones; analiza como primera medida el Diamante de la Competitividad que es el que determina las ventajas competitivas y mostrando su relación con los clusters, seguido por el papel del gobierno y además de haciendo

un análisis del turismo en Colombia y en Cartagena, terminando con el clúster de turismo internacional en Cartagena de Indias.

- Tributación y competitividad en el distrito turístico y cultural de Cartagena de Indias. Afione, López, Hernán. Gonzáles Manjares, Alberto. Se toman los aspectos básicos de la tributación en Colombia, en este aspecto se toman las definiciones y clasificación de la tributación con su evolución y estructura, realizando unas conclusiones y estrategias de incentivos para atraer la inversión en el sector turístico.
- Características de la demanda turística de nacionales y extranjeros que visitan a Cartagena de Indias D.T. y C., como factor de competitividad. Díaz Barrios, Juan Carlos. Ustariz Guerra Luis Alberto. Se muestra un diagnóstico del estado actual por el que atraviesa el sector turístico de la ciudad, se identifican los aspectos sociales, políticos y económicos más importantes que han contribuido a la crisis del sector turístico de Cartagena de Indias D.T. y C. También se hace un análisis y evaluación de los precios de bienes y servicios, ofrecidos en Cartagena de Indias D.T. y C. Se clasifica la demanda turística en la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C., por diferentes aspectos socioeconómicos, y se analizan

fortalezas y debilidades de la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C., como destino turístico.

- Criterios para la evaluación de proyectos de turismo en Cartagena de Indias. Malo Lecompte, Elsa. Morno Díaz, Claudia. El tipo de investigación utilizada en este proyecto es de carácter analítico y descriptivo que busca mostrar la realidad del sector turístico para resolver diversos problemas, fortalezas ecológicas para generar beneficios e ingresos. Muestra la influencia sobre las actividades económicas de Cartagena de Indias que conforman la demanda y oferta que adecuen las condiciones específicas que serán utilizadas como criterio de evaluación.

CAPITULO 2

2. GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS

Todos los aspectos a continuación nombrados que hacen parte de la Corporación Turismo Cartagena de Indias son extraídos de los estatutos de la misma (ver anexos).

2.1 Historia

“En Cartagena de Indias el día 29 de junio de 2001, siendo las 8:00 de la noche, se reunieron en la sede de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, en el despacho del señor Alcalde Mayor de Cartagena, que conforme con los instrumentos jurídicos que consagra la ley 489 de 1998 y las facultades otorgadas por el acuerdo No. 008 del 13 de marzo de 2001 es precedente conformar una institución con la participación mancomunada del Distrito de Cartagena y el sector privado; incluidas las organizaciones no gubernamentales y asociaciones del sector turístico en torno a un propósito común, y que la forma más idónea para la concreción de estos propósitos es la constitución de una entidad sin animo de

lucro, con una organización calificada y de alto nivel, con presencia permanente de autoridades distritales.

Por lo anterior, propuso la constitución de una entidad corporativa sin ánimo de lucro que se denominara CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS, que también podrá identificarse como TURISMO CARTAGENA DE INDIAS, con objeto social que esta definido en los respectivos estatutos.

Sometida a consideración de la asamblea la anterior propuesta, discutida con amplia participación de los asistentes, fue aprobada por unanimidad la constitución de la CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS.

La CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS es una entidad sin ánimo de lucro, mixta de carácter civil, dedicada a coordinar las actividades públicas y privadas relacionadas con la oferta de servicios y productos turísticos sostenibles y competitivos, y a su promoción institucional e internacional, en la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C.”¹

¹ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

2.2 Misión

“Su misión es la de orientar las políticas, integrar al sector, controlar la calidad de la oferta de servicios, promover el mejoramiento de la infraestructura urbana turística y coordinar las actividades de promoción y mercadeo institucional de la ciudad. Su visión es la de consolidar y expandir la empresa en la creación de políticas para el mejoramiento del turismo en la costa atlántica colombiana de manera que se logre una excelente organización, modernización de los procesos internos de la compañía contribuyendo a la optimización de la calidad en la prestación del servicio, a través de un recurso humano competente, motivado y comprometido, proyectando así de forma permanente una imagen de eficiencia y eficacia en el cumplimiento al cliente, logrando de esta manera que la región sea más competitiva en el turismo y la alternativa número uno del turismo internacional.”²

La misión corporativa es una parte fundamental del proceso estratégico y para la corporación Turismo Cartagena de Indias es una de las piezas claves de su organización. La misión de la Corporación hace ver que su organización como un ente logístico del servicio turístico logrando acaparar gran parte del mercado.

² Corporación Turismo Cartagena De Indias.

2.3 Visión

“En el año 2011 Cartagena de Indias es una ciudad con prosperidad colectiva, con una gestión pública transparente y descentralizada; con ciudadanos comprometidos en su conservación y desarrollo. Una ciudad construida para la gente y reconocida como importante centro turístico, de negocios e industrial del Caribe.”³

La visión muestra a la ciudad de Cartagena como una ciudad comprometida con el desarrollo de la misma y con conciencia de desarrollo.

2.4 Logo de la Corporación

Figura 1. Logo de la Corporación Turismo Cartagena de Indias



³ Corporación Turismo Cartagena de Indias.

“El logotipo de la Corporación Turismo Cartagena de Indias está conformado por una abstracción figurativa de la Torre del Reloj, monumento Cartagenero que por ser la entrada principal a la zona amurallada se ha definido como el ícono representativo de la ciudad. El nombre Cartagena de Indias utiliza una tipografía que pretende simular las antiguas formas de escritura latina, reforzando el hecho de que la ciudad es un producto turístico de corte Colonial. La palabra turismo se encuentra escrita en un tipo de letra cursiva lo cual busca imprimirle un tono de fluidez y contemporaneidad al conjunto del logotipo”⁴

2.5 Denominación, Naturaleza y Domicilio

“La Corporación Turismo Cartagena de Indias, también podrá identificarse como Turismo Cartagena de Indias, es una entidad sin ánimo de lucro, mixta de carácter civil, dedicada a coordinar las actividades públicas y privadas relacionadas con la oferta de servicio y productos turísticos sostenibles y competitivos, y a su promoción institucional nacional e internacional, sometida a las leyes colombianas y con domicilio en la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C., departamento de Bolívar. La Junta Directiva de la Corporación podrá crear y establecer seccionales o dependencias en cualquier otro municipio del país o en el extranjero, y ordenar su afiliación a entidades nacionales o internacionales que persigan los mismos objetivos.

⁴ Corporación Turismo Cartagena de Indias.

La Corporación Turismo Cartagena de Indias esta orientada a las actividades turísticas en la ciudad, este es su direccionamiento y su razón de ser.”⁵

2.6 Objetivo de la Corporación

“Los objetivos de la Corporación marcan el camino que debe seguir para lograr cumplir con la visión institucional y así alcanzar todas las metas propuestas.

La corporación tiene por objetivo:

- Adoptar las medidas o procurar que las entidades competentes las adopten, tendientes a que la ciudad y los prestatarios de servicios turísticos, suministren dichos servicios a los turistas y visitantes de manera que se privilegie la buena atención, el trato cordial, el reposo la diversión y la tranquilidad de dichos turistas y visitantes.

- Preparar a la ciudad y procurar que ésta preparada para brindar una atención competitiva frente a otros destinos del Caribe, a los turistas que la visitan.

⁵ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

- Prepara el Plan Sectorial de Turismo de Cartagena de Indias, para su presentación al señor Alcalde Mayor, quien lo propondrá al Consejo Distrital para su respectiva aprobación como acuerdo distrital.

- Definir concertadamente las políticas del sector turístico de Cartagena de Indias, con base en el Plan Sectorial de Turismo de la ciudad.

- Gestionar y coordinar con las autoridades e instituciones respectivas la oportuna y eficiente presentación, infraestructura y funcionamiento de los servicios públicos, vías, transporte, puertos, seguridad, espacio publico, señalización en y a lo largo del corredor turístico de la ciudad.

- Coordinar con las autoridades, instituciones y personas que tengan alguna responsabilidad en la prestación de servicios y atención de los turistas, actividades y decisiones tendientes a mejorar dicha atención.

- Impulsar, supervisar propender por la calidad y sostenibilidad de la infraestructura y los servicios turísticos.

- Propiciar la valoración y sostenibilidad de los recursos naturales, turísticos y culturales.

- Coordinar operativos y actividades turísticas con las autoridades nacionales, departamentales y distritales y con entidades gremiales y organismos internacionales.

- Definir y promover la oferta turística para propios y visitantes.

- Gestionar y ejecutar proyectos orientados al desarrollo del sector turístico y del talento humano.

- Recibir delegación de competencias de las autoridades nacionales, departamentales y distritales en asuntos relacionados con la actividad turística.

- Servir de entidad certificadora de servicios turísticos.

- Propender por la innovación, información y estadísticas del sector turístico.

- Realizar campañas de sensibilización de la comunidad, para brindar apoyo efectivo al turista.

- Brindar apoyo institucional a las campañas de promoción y mercadeo que adelante el sector privado del turismo, mediante el financiamiento de material promocional, videos y demás actividades similares o equivalentes.
- Proponer a la Administración central y, por su intermedio, al Consejo Distrital y demás autoridades regionales y nacionales, la adopción de medidas tendientes a atraer la inversión en turismo.
- Estudiar y proponer la declaración de recursos turísticos y de zonas de desarrollo turístico prioritario de que trata la ley 300 de 1996.
- Llevar el registro Distrital de Turismo, con base en el parágrafo 4° del artículo 61 de la ley 300 de 1996, en caso de que sea delegada por el Ministro de Desarrollo Económico.
- Proponer y coordinar medidas de ordenamiento del espacio publico para la mejor presentación de servicios al turista.
- Realizar todas las actividades tendientes a lograr que Cartagena de Indias sea un destino turístico competitivo turisticamente.

- Comercializar la imagen, el nombre y la marca turística que la Corporación cree para el mejoramiento de su objeto.”⁶

2.6.1 Líneas de acción para el logro de los objetivos propuestos

“Las líneas de acción son parte fundamental para el desarrollo de las actividades encaminadas a la consecución de objetivos.

- Supervisión y facilitación del desarrollo de los servicios públicos y demás infraestructura y amoblamientos urbanos, servicios de atención al turista y del patrimonio histórico, cultural y natural a cargo del Distrito.
- Formación del talento humano idóneo para los servicios al turista.
- Innovación, información y estadísticas.”⁷

⁶ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

⁷ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

2.6.2 Actividades que puede desarrollar la Corporación en el desarrollo de los objetivos

“Estas actividades son las que la Corporación puede desarrollar para el desarrollo de los objetivos planeados para así alcanzar las metas propuestas

- Suscribir convenios y contratos con entes de derecho público o privado o mixto nacionales o internacionales.

- Recibir encargos o delegaciones específicas de las autoridades nacionales de todos los niveles e internacionales para cumplir los fines que éstas les encomienden.

- Ejecutar los proyectos que les encarguen las autoridades y organismos nacionales e internacionales, que se encuentren dentro del objeto de la Corporación.

- Promover programas y proyectos que permitan su autofinanciamiento desarrollando actividades propias o a través del estímulo de actividades rentables, siempre y cuando no generen conflicto de intereses o de competencia con los miembros de la Corporación.

- Proporcionar y demandar una mejor colaboración y coordinación entre el gobierno de la ciudad y las distintas instancias gubernamentales para el cumplimiento del objetivo de la corporación.
- Recibir dinero en mutuo de entidades bancarias tanto nacionales como extranjeras.
- Gestionar auxilios y firmar convenios con entidades de cooperación nacional e internacional para el logro de sus objetivos corporativos.
- Recibir avales de entidades de derecho público o privado que le permitan acceder a los recursos de la cooperación internacional y de la banca multilateral.
- Servir de aval al Distrito ante los organismos de crédito siempre y cuando los recursos que se obtengan sean administrados por la Corporación.
- Comprar y vender toda clase de bienes, dar y recibir en arrendamiento administración delegada o comodato toda clase de bienes e inmuebles.
- Hacer parte de otras corporaciones u organismos que persigan los mismos o similares fines y promover su creación.

- Realizar toda clase de operaciones sobre títulos valores y suscribir contratos fiduciarios.

- Administrar bienes relacionados con su objeto, de propiedad del Distrito de Cartagena de Indias.

- Para el cumplimiento de sus fines, la Corporación podrá efectuar toda clase de actos y contratos, con personas naturales o jurídicas nacionales o internacionales, siempre ajustadas al cumplimiento de las leyes colombianas.”⁸

2.7 Patrimonio

“El patrimonio de la Corporación Turismo Cartagena de Indias ésta conformado por:

- “Los aportes de los miembros fundadores y activos.

- Las donaciones de personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras; los aportes, subvenciones y apoyos oficiales o particulares nacionales o extranjeros; las herencias o legados; las participaciones, regalías o

⁸ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

beneficios de cualquier persona de derecho publico o privado, nacional o extranjero.

- Los rendimientos y beneficios económicos que surjan del desarrollo de sus propias actividades.
- Los recursos oficiales cedidos y los provenientes de las contrataciones que se efectúen con las diferentes instituciones del Estado.
- Los bienes muebles e inmuebles que a cualquier titulo adquiera.”⁹

2.8 Gobierno, dirección y administración

“El gobierno, dirección y administración de la Corporación esta a cargo de:

- Asamblea de miembros

⁹ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

➤ Junta Directiva

➤ Presidente Ejecutivo.”¹⁰

¹⁰ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

CAPITULO 3

3. EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

“El primer trabajo de la serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena se adopto una definición de competitividad similar a la de los nuevos enfoque teóricos; de acuerdo con ésta, un territorio es competitivo cuando es capaz de “... generar altas tasas de crecimiento de manera sentida, de tal forma que además de mejorar la competitividad de las empresas se mejora la calidad y las condiciones de vida de sus habitantes, dentro de un contexto de competencia internacional”. Bajo esta perspectiva el turismo como actividad debe perseguir los mencionados propósitos, las empresas del sector deben ser competitivas, a la vez que se garantice la prosperidad de sus residentes, lo cual es consistente con los conceptos de sostenibilidad aplicados al turismo.”¹¹

El modelo de Porter se utiliza en la planificación de las estrategias corporativas para aumentar los niveles de competitividad industrial de la empresa. En el caso

¹¹ La competitividad turística de Cartagena de Indias análisis del destino y su posicionamiento en el mercado.

nuestro por ser una empresa autónoma y única en la ciudad hay variables que no afectan su desempeño sin dejar atrás su importancia y análisis.

“A partir de este modelo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.”¹²

“Siguiendo a Porter, en su estudio sobre los determinantes del éxito competitivo de los sectores económicos nacionales en el mercado internacional, la competitividad depende de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar sus productos de manera sostenida, y no de factores como la disponibilidad de recursos naturales o de mano de obra barata, es decir, bajo esta visión predominan las ventajas competitivas sobre las comparativas. Has aquí los que corresponde a las empresas; sin embargo, la capacidad de innovar de éstas depende de un conjunto

¹² Hitt; Ireland; Hoskisson, Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de globalización, Tercera edición, Página 61.

de factores del entorno nacional conocidos como determinantes de la competitividad. Según Porter, no solos los territorios los que compiten si no las empresas, no obstante esto se enmarca en una visión sistemática en la que las empresas no se pueden pensar aisladamente; por el contrario, lo deben hacer a partir de sus interrelaciones e interdependencias como el ámbito que las rodea. De allí la necesidad de encontrar los determinantes de la competitividad que afectan a la empresas desde el entorno.”¹³

Para el desarrollo de este capítulo, analizamos la Corporación Turismo Cartagena De Indias con destinos turísticos nacionales e internacionales, teniendo en cuenta que las empresas de promoción turística no se pueden pensar aisladamente del destino turístico que representan. Para tal fin utilizamos como fuente de investigación información secundaria.

“En el esquema del Diamante de Porter, se asume el turismo como un sector y se obtiene la evaluación de los principales factores del entorno que dan lugar a su posición competitiva. El Modelo del Diamante presenta cuatro grupos principales y dos secundarios de determinantes de la competitividad. Los principales son: condiciones de los factores de producción (heredados, como los recursos naturales, y creados, como la infraestructura y la tecnología), condiciones de la demanda (tamaño, características y grado de exigencia), industrias relacionadas y

¹³ La competitividad turística de Cartagena de Indias análisis del destino y su posicionamiento en el mercado.

de apoyo y, por último, estructura (u organización del sector) y rivalidad del sector y estrategia de las empresas. Los factores secundarios son el gobierno y los hechos fortuitos que pueden determinar el futuro del sector. En estudios recientes se ha incluido en el Diamante al gobierno como promotor y facilitador de la estrategia de mejoramiento del turismo (Francés 2003).

En las adaptaciones del modelo de Porter al turismo, los determinantes de la competitividad que definen el entorno del sector no son parte fundamental del producto global o destino y, por tanto, del producto turístico puesto en el mercado (excepto el de “condiciones de los factores de producción”). Recientemente, se han desarrollado modelos de competitividad para destinos turísticos en los cuales es evidente un esfuerzo por captar de manera mas integral las relaciones entre los factores micro y macro del entorno competitivo, que por su puesto también son incluidos.”¹⁴

En la realización de las matrices se les asigno una ponderación a los factores de acuerdo al grado de incidencia en la industria tomando en cuenta los criterios que poseen los autores para evaluar la competitividad; que van 0.2 a 0.8 (0.2: muy débil, 0.4: débil, 0.6: moderado y 0.8: fuerte); y una calificación de 1 a 4 de acuerdo al grado de incidencia en la Corporación Turismo Cartagena de Indias

¹⁴ La competitividad turística de Cartagena de Indias análisis del destino y su posicionamiento en el mercado.

donde 1 es el factor que menor afecta y 4 el mayor (1: muy débil, 2: débil, 3: moderado y 4: fuerte).

Los valores que estuvieron por encima de la media son los que mas afectan a la Corporación Turismo Cartagena de Indias y los que estuvieron igual a la media no afectan la consecución de objetivos de manera directa ni indirecta.

3.1 La entrada potencial de competidores nuevos.

“En Colombia se han probado diversos esquemas – federalismo, centralismo a ultranza, - de relación entre el Estado nacional y las entidades territoriales. La fórmula, aparentemente benigna, de la "centralización política y descentralización administrativa" imperante desde la Constitución de 1886, condujo en la práctica a un excesivo centralismo y generó desequilibrios regionales evidentes. La reforma constitucional de 1968, aunque se preocupó por la debilidad de las administraciones territoriales, estableció la existencia de los "institutos descentralizados" buscando una mayor independencia de lo técnico frente a lo político, pero no adoptó un esquema decididamente descentralizador.”¹⁵

“A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad

¹⁵. <http://www.mincomercio.gov.co>

superior, precios mas bajos y recursos sustanciales para la comercialización. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas oportunidades existentes.”¹⁶

Esta fuerza esta afectada por los factores:

- Tecnología

- Experiencia

- Fidelización del cliente

- Marca

- Capital requerido

- Canales de Distribución

- Precio

¹⁶ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pagina 142.

Tecnología: Se entiende como el conjunto ordenado de instrumentos, procedimientos y métodos. “Con el animo de unificar la oferta de productos educativos en la ciudad las entidades “Turismo Cartagena de Indias” y “Cluster de Turismo de Cartagena” identificaron la imperante necesidad de fortalecer una política de integración de las instituciones educativas. Para tal efecto se creo la Alianza Oferta Educativa para el Sector Turístico; un intento por aunar esfuerzos interinstitucionales para que en forma conjunta se adelante acciones apropiadas con miras a mejorar el desarrollo del talento humano. Se espera que esto conlleve a la ampliación de la cobertura educativa en formación superior a niveles de la educación media técnica, técnica, tecnológica y universitaria y que ello redunde en beneficio de la región del Caribe colombiano y del país en general.

La información que se ofrece esta dirigida específicamente a las personas involucradas con la actividad turística e incluye los sectores publico y privado.”¹⁷

Experiencia: Se entiende como la trayectoria que tiene la empresa en la industria, en la ciudad a partir de 1962 se establece la Empresa Promotora de Turismo (Proturismo), debido a la importancia de crear un organismo que se encaminara exclusivamente a velar el desarrollo de la actividad turística y que además contara con completa autonomía. Acuerdo numero 58 del 17 de diciembre de 1962 del consejo municipal de Cartagena (creación de la Empresa Promotora de Turismo).

¹⁷ Oferta educativa para el sector turistico.

En el año 1999 cierra sus puertas y se crea durante un año la consejería de turismo y es así como abre en el año 2001 la Corporación de Turismo Cartagena de Indias como entidad que unificaría los entes públicos y privados; mostrando una participación activa en la industria turística.

Fidelización del cliente: son todas las actividades que realiza las empresas para lograr que los clientes perduren a través del tiempo, la Corporación Turismo Cartagena de Indias en la actualidad no cuenta con programas que conlleven al cumplimiento de este objetivo estratégico lo cual da una oportunidad a empresas a que entren a repartirse la participación en el mercado.

Marca: viene de las empresas con productos directamente similares, en este caso la Corporación Turismo Cartagena de Indias no afronta competencia en el destino turístico que promueve ya que es la única empresa promotora de turismo en la ciudad, esta es una ventaja competitiva que posee la empresa al poder crear un monopolio en su destino.

Capital requerido: se define como la cantidad de dinero o bienes que posee una empresa para lograr el cumplimiento de sus actividades; la Corporación turismo Cartagena de Indias no cuenta con presupuesto propio, para el cumplimiento de su actividad obtiene su financiación de la administración del muelle turístico de la Bodeguita y de los baños públicos de la plaza Pareja en el sector amurallado lo

que limita en gran medida el desarrollo de las actividades de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, volviéndose en una desventaja competitiva para la empresa y una oportunidad para la creación de nuevas empresas promotoras de turismo a nivel sectorial, nacional e internacional.

Canales de distribución: se entiende como el medio o el intermediario que se necesita para ofrecer de mejor manera el servicio, la Corporación Turismo Cartagena de Indias cuenta con todos los medios para la promoción del turismo creando una barrera de entrada a posibles competidores dado que es una empresa que cuenta con el reconocimiento a nivel nacional e internacional creando en los turistas que han usado el servicio un “top of mind”.

Precio: Se define como el monto de dinero que debe ser dado a cambio del bien o servicio; para la Corporación Turismo Cartagena de Indias al poseer en su portafolio de servicios una gran variedad de planes accesibles para todos los turistas, generando ventajas competitivas y barreras de entrada a los nuevos competidores.

Esta fuerza es de gran influencia en Cartagena sobre todo por ser una de las principales fuentes de turismo en el país y es de gran importancia a nivel internacional y por ende el objetivo de empresas turísticas en el mundo.

“Una ventaja diferencial atrae a los clientes; una desventaja diferencial los ahuyenta.”¹⁸

Tabla 1. Entrada de posibles competidores

ENTRADA DE POSIBLES COMPETIDORES			
FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Tecnología	0.6	2	1.2
Experiencia	0.4	4	1.6
Fidelización del cliente	0.2	2	0.4
Marca	0.8	4	3.2
Capital requerido	0.8	2	1.6
Canales de distribución	0.8	3	2.4
Precio	0.6	4	2.4
TOTAL (Media)	0.6		1.82

El resultado de esta fuerza esta por encima de la media (1.82) lo que demuestra que este factor es determinante en el desarrollo de sus actividades.

¹⁸ William J. Stanton, Fundamentos de Marketing.

3.2 La rivalidad entre las empresas que compiten.

La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad.

La rivalidad entre competidores es el esquema central de las 5 fuerzas de Porter, siendo esta la variable más poderosa que contribuye al atractivo de la industria. Esta rivalidad dependerá del número de participantes y la extensión de ésta, en un sector particular del mercado.

El éxito de las estrategias que siga la empresa se da en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. “Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer mas servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.”¹⁹

Esta fuerza esta afectada por los factores:

- Competidores y Mercado

¹⁹ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pagina 142.

➤ Calidad del servicio

➤ Precio

Competidores y Mercado: Se define como toda empresa que desarrolla su actividad económica en un mismo mercado; en la industria turística tanto a nivel nacional como internacional se encuentra conformada por varias empresas que promocionan la actividad turística de su destino haciéndolo atractivo para tener mayor participación en la repartición de la torta industrial. Como esta demostrado en la fuente: La competitividad de Cartagena de Indias como destino turístico: determinantes y perspectivas (*Paola Quintero Puentes y Camila Bernal Mattos*); la Corporación Turismo Cartagena de Indias a nivel internacional tiene una pequeña participación en el mercado al ser comparada con destinos turísticos como son Cancún, Panamá, Republica Dominicana y Cuba; caso contrario ocurre al ser comparada con destinos turísticos nacionales tales como Santa Marta y San Andrés donde tiene mayor participación en el mercado.

Calidad del servicio: Una de las principales consecuencias de la Globalización de los mercados, es el nivel de exigencia de los clientes, quienes son más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por lo anterior, las empresas reconocen que al brindar un buen servicio al cliente se pueden obtener

ventajas competitivas fundamentales, por lo que se ha convertido en una poderosa herramienta para diferenciar una empresa de sus competidores.

Tabla 2. Rivalidad entre empresas que compiten

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS QUE COMPITEN			
FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Competidores y Mercado	0.8	3	2.4
Calidad del servicio	0.6	2	1.2
precio	0.6	4	2.4
TOTAL (Media)	0.4		2

El resultado de esta fuerza esta por encima de la media (2) lo que demuestra que este factor es determinante en el desarrollo de sus actividades.

3.3 El poder de negociación de los proveedores

“El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existen una gran cantidad de

proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.”²⁰

Esta fuerza esta afectada por los factores:

- Existencia de proveedores

- Capacidad negociadora

Existencia de proveedores: Un factor fundamental para alcanzar el éxito de un sector es la existencia de relaciones de colaboración entre empresas y redes empresariales de nivel nacional e internacional (proveedores), relacionadas al sector turístico, facilitan el buen funcionamiento de la empresa.

Capacidad negociadora: se define como el proceso durante el cual dos o más partes intentan pactar que es lo que cada uno debe recibir o hacer al darle solución a un problema común, empleando técnicas de comunicación para interpretar sus deseos acorde a los objetivos, intereses y necesidades.

La Corporación Turismo Cartagena de Indias por ser un ente autónomo con financiación de otros recursos y sin presupuesto propio, obtiene sus recursos de

²⁰ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pagina 142.

los medios ya dados y esos mismos los enfocan hacia la actividad turística. Esta fuerza no ejerce ninguna influencia en la manera como se llevan las actividades.

Los medios de financiación son los siguientes:

- “Impuestos a vallas y avisos.
- Un porcentaje del impuesto de Industria y Comercio que paga el sector turístico.
- Un porcentaje del impuesto de la tasa o sobretasa aeroportuaria
- Recursos de cofinanciación a fondo perdido o no reembolsable
- Ingresos por gestión propia
- Ingresos por aportes del presupuesto Distrital.”²¹

²¹ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES			
FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Existencia de proveedores	0.8	3	2.4
Capacidad negociadora	0.8	3	2.4
TOTAL (media)	0.8		2.4

El resultado de esta fuerza esta por encima de la media (2.4) lo que demuestra que este factor es determinante en el desarrollo de sus actividades.

3.4 El desarrollo potencial de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos determina lo atractivo que sea un mercado o segmento de este.

Tabla 4. El desarrollo potencial de productos sustitutos

DESAROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Creación de Sustitutos	0.8	1	0.8
TOTAL (media)	0.8		0.8

El resultado de esta variable es igual a la media (0.8), lo que demuestra que este factor no es determinante para el desarrollo de las actividades de la Corporación.

En los cuadernos de Coyuntura Económica podemos comparar Cartagena con otros destinos turísticos nacionales.

3.5 El poder negociador de los consumidores

“Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.”²²

²² Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pagina 142.

Tabla 5. Poder negociador de los consumidores

PODER NEGOCIADOR DE LOS CONSUMIDORES			
FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Decisión por parte de los consumidores	0.8	2	1.6
Conocimiento de los productos	0.2	3	0.6
TOTAL (media)	0.5		1.1

El resultado de esta variable esta por encima de la media (1.1), lo que demuestra que este factor es determinante en el desarrollo de sus actividades.

En conclusión el poder de negociación de los clientes solo afecta de manera directa cuando son conocedores de los productos que ofrece la Corporación y tienen capacidad de decisión sobre estos.

La estrategia es altamente dinámica. Las barreras de entrada al mercado están siendo derrotadas por pensadores hábiles y rápidos. El poder de una estrategia está determinada por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

CAPITULO 4

4 DIAGNOSTICO DE LA CORPORACION TURISMO CARTAGENA DE INDIAS

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo nos muestra cuales son las variables (sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, etc.) que están afectando tanto de manera positiva como negativa el ambiente de la empresa y que cambios pueden llegar a influir notoriamente dentro de esta.

4.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) es la encargada de resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Permite encontrar todos los factores externos que afectan a la organización. Para nuestro caso encontramos los siguientes factores como influenciadores en la actividad turística de la ciudad:

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
1. El plan maestro de turismo.	0.11	4	0,44
2. Apoyo de ProExport a la industria turística.	0.10	3	0.30
3. Creación de programas para crear conciencia en los actores de la cadena productiva del turismo.	0.08	3	0.24
4. Creación del Clúster de turismo.	0.13	4	0.52
5. Las caravanas turísticas para incentivar el turismo.	0.07	4	0.28
<i>Amenazas</i>			
1. Imagen nacional e internacional del destino turístico.	0.12	1	0.12
	0.06	1	0.06
2. Falta de exclusividad en el sector.	0.14	4	0.56
3. Falta de apoyo gubernamental para el	0.09	2	0.18

desarrollo de actividades turísticas.			
4. Problemas de seguridad en los sitios turísticos.	0.10	1	0.1
5. No cuenta con el apoyo de los gremios turísticos.			
TOTALES	1.00		2.8

El resultado del total ponderado de 2.8 indica que la corporación está por encima de la media en sus esfuerzos por conseguir estrategias externas que eviten amenazas. La corporación según este resultado esta respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que existen en el medio aunque debe centrar mas sus esfuerzos por seguir mejorando, esto quiere decir que se encuentra e un proceso de mejora que esta mostrando resultados y por estar tan cerca de la media debe seguir tratando de mejorar.

Estos valores de calificación dados corresponden al grado de importancia que tienen estos factores y su repercusión en los resultados, el mas alto (4) corresponde al mayor grado de influencia y el menor (1) al grado de influencia mas bajo.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, muestra de manera exacta las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis identifica la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Aquí se observa cómo las empresas crean una ventaja competitiva, además se analiza el comportamiento de las habilidades que se diferencian (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades.

4.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

“Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas analizando las fuerzas y debilidades.”²³

²³ <http://www.monografias.com/trabajos16/estados-financieros-empresa/estados-financieros-empresa.shtml#MATINTERN>.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Fuerzas</i>			
1. Creación del departamento de mercadeo en la corporación.	0.12	4	0.48
2. Sus funciones no son modificadas por el cambio de administración en la alcaldía.	0.10	3	0.30
3. Posibilidad de crear sucursales en cualquier parte del país.	0.09	3	0.27
4. Su ubicación en el muelle turístico.	0.07	1	0.07
5. Ser una organización mixta.	0.11	2	0.22
<i>Debilidades</i>			
1. No cuenta con folletos informativos.	0.08	2	0.16
2. No tienen	0.14	4	0.56

presupuesto propio.	0.06	2	0.12
3. Escasa innovación tecnológica.	0.10	3	0.30
4. No cuentan con el número de empleados suficientes.	0.13	4	0.52
5. No lleva estadísticas del sector.			
TOTALES	1.00		3

El resultado de 3 indica que la posición estratégica de la corporación se encuentra por encima de la media. Según este resultado la Corporación esta respondiendo de muy buena manera a la influencia de las fuerzas y debilidades que existen en la organización aunque debe seguir mejorando para lograr una sinergia que le brinde ventaja competitiva

Estos valores de calificación dados corresponden al grado de importancia que tienen estos factores y su repercusión en los resultados, el mas alto (4) corresponde al mayor grado de influencia y el menor (1) al grado de influencia mas bajo.

4.3 Análisis de personal

Con el fin de conocer si la Corporación cuenta con personal capacitado para realizar el trabajo; se hizo una relación de los profesionales y las personas que ofrecen servicios de apoyo. En la actualidad, la Corporación Turismo Cartagena de Indias cuenta con seis (6) profesionales, en las siguientes áreas:

Presidente Ejecutivo (designado)	Arquitecto
Secretaria Ejecutiva	Tecnóloga en Administración de Oficinas
Asistente de Presidencia	Economista
Comunicación y Prensa	Comunicación Social
Infraestructura Urbana Turística	Arquitecto
Jefe de Muelle	Administradora de Empresas
Subdirectora de Calidad	Comercio Exterior

Subdirectora de Mercadeo

Comunicación Social

Asistente de Mercadeo

Tecnóloga en Traducción y Turismo

Asistente de Mercadeo

Administradora de Empresas

4.4 Financiación

La Corporación Turismo Cartagena de Indias cuenta con una sola fuente de financiación fija y es la administración del Muelle Turístico de la Bodeguita y la de los Baños Públicos de la Plaza Pareja.

Analizando esto se comprenderá de mejor manera el por que del incumplimiento de la Corporación en cuanto a sus funciones.

4.5 Campañas de Sensibilización

Las campañas de sensibilización consisten en programas que se gestionan para crear una conciencia en los actores de la cadena productiva del turismo.

En la Corporación Turismo Cartagena de Indias, se están llevando a cabo capacitaciones por medio del programa Jornadas de Calidad y contando con el apoyo del SENA a operadores turísticos, policía de turismo, cocheros, vendedores

(tiqueteadores), conductores de embarcación (pilotos y auxiliares), divididas en módulos en los cuales se incluyen temas como: Sensibilización turística, inglés, reservas, relaciones interpersonales, entre otros.

4.6 Puntos de Información Turística y Policías de turismo

Como ya se tiene conocimiento, en Cartagena de Indias existían puntos de información turística, ubicados principalmente en las playas de Bocagrande, que eran manejados por la Policía de Turismo, estos puntos de información se convirtieron mas que todo en lugares donde tanto turistas como locales guardaban sus pertenencias a la hora de irse para el mar; al perder su objetivo de brindar información y servir de apoyo en la seguridad de los turistas, la Asociación de Vecinos de Bocagrande, Castillogrande y Laguito (ASOBOCALA) y la misma policía decidieron cancelar estos puntos, dejando a la ciudad sin un lugar donde los turistas puedan conseguir información sobre los sitios turísticos, ya que en la misma Corporación Turismo Cartagena de Indias no se cuenta con el personal capacitado para brindar este tipo de servicio, ni con la papelería apropiada para hacerlo; estos Centros de información se habían recibido como donación por parte de Meals de Colombia (Cream Helado) en el año 2001.

Es bueno recordar a este punto que la Corporación se encuentra en el proyecto de los puntos de información turística, los cuales, según estudios realizados, tendrán

un costo de \$140.000.000 y se colocaran estos puntos de información turísticas en los bajos de la Alcaldía y en Bocagrande, financiado por la empresa privada; ya se han adelantado los diseños de los folletos que se entregaran en estos puntos los cuales serán repartidos tanto a turistas como locales pero solo brindando información en español.

Por lo expuesto en su trabajo, la ciudad cuenta con aproximadamente 25 policías de turismo por atractivo turístico, viéndose aumentada su cifra en un 35% debido al esfuerzo aunado de la Policía Nacional y el extinto Ministerio de Desarrollo Económico, para facilitar la llegada de las Caravanas Turísticas a la ciudad, no dando así los resultados esperados.

4.7 Inventarios:

Consiste en un registro ordenado de todos los recursos y atractivos turísticos con los que cuenta la ciudad, para identificar cuál es el impacto de lo recursos y la posibilidad para convertirlos en atractivos y así poder aumentar el número de productos turísticos que se ofrecen, lo que implica realizar un estudio de cada recurso para conocer su potencial y comprobar el estado de los atractivos para seguirlos promocionando.

4.8 Publicidad y promoción

En esta sección es bueno aclarar que desde el año de 1997 hasta el 2002; el CICA VB (Cartagena de Indias Conventios and Visitors Bureau), era la oficina que se encargaba de la promoción de Cartagena de Indias como destino turístico, para la celebración de congresos, convenciones, viajes de incentivos, viajes de vacaciones y en general cualquiera de los segmentos relacionados con el turismo y otros eventos nacionales e internacionales, desarrollando su actividad en beneficio de la ciudad, por esta razón la Corporación no tiene registros de promoción realizada a la ciudad del año 2002, ya que era el CICA VB el encargado de proveerle el material promocional de la ciudad, la Corporación solo recibía los folletos para su posterior publicación entre los turistas e interesados y no cuenta con material promocional propio.

Para este año, se destinaron gran cantidad de folletos para ser repartidos en la temporada de Semana Santa y mitad de año, los cuales se gestionaron con una empresa privada de bebidas y para la temporada de final de año se consiguió la colaboración de un canal de televisión para imprimir 20.000 folletos informativos en los cuales aparece información sobre tarifas de los servicios que se prestan en la ciudad.

Para el año 2004 se esperaba que el Comité de Promoción y Mercadeo tenga impreso el primer material promocional que consta de 15.000 unidades tanto en español como en inglés. Este Comité de Promoción y Mercadeo creado para la promoción y mercadeo de la ciudad de Cartagena y como se mencionó anteriormente, estará conformado por empresarios o representantes del sector (es decir un miembro de cada gremio que hace parte de la Junta Directiva de la Corporación Turismo Cartagena de Indias) con experiencia comprobada de 5 años, creándose en el año 2003 el área de mercadeo, aunque para el año 2005 no se ha contado con una persona encargada de este. Se tenían destinados por parte de la Alcaldía 200 millones para iniciar el proceso, utilizando la denominación Cartagena de Indias Convention and Visitors Bureau CICA VB, nombre utilizado por más de 10 años en el mercado nacional e internacional.

Este Comité se encargó de diseñar estrategias de posicionamiento, de fomentar la participación de afiliados y formular los derechos para la administración e inversión de los recursos.

4.9 MATRIZ DOFA

Es una herramienta utilizada por todos los departamentos de una organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo

producto, producto, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

Un análisis DOFA provee gran información para la toma de decisiones en el área de mercados.

Esta matriz ayuda a desarrollar estrategias que sirvan como base para alcanzar altos grados de competitividad determinando fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

“El DOFA es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.”²⁴

²⁴ www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm.

Tabla 8. Matriz DOFA

	<p>Fuerzas – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una organización mixta. 2. Su ubicación en el muelle turístico. 3. Sus funciones no son modificadas con el cambio de administración en la Alcaldía. 4. Posibilidad de crear sucursales en cualquier parte del país o en el exterior. 5. Cuenta con página Web definida 	<p>Debilidades – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con folletos informativos. 2. No tienen presupuesto propio. 3. Escasa innovación tecnológica. 4. No cuentan con el número de empleados suficientes. 5. No lleva estadísticas del sector.
<p>Oportunidades – o</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El plan maestro de turismo. 2. Apoyo de 	<p>Estrategias – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un plan de mercadeo como una 	<p>Estrategias – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con el apoyo de ProExport lograr la creación de folletos

<p>ProExport a la industria turística.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Creación de programas para crear conciencia en los actores de la cadena productiva del turismo. 4. Creación del Clúster de turismo. 5. Las caravanas turísticas para incentivar el turismo. 	<p>organización mixta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Lograr el apoyo de ProExport para la creación de sucursales en cualquier parte del país o en el exterior. 3. Con el apoyo del Clúster de turismo definir políticas y estrategias de la industria turística que estén relacionadas con las funciones de la Corporación. 4. Con la utilización de la página web promover la participación de 	<p>informativos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Con la ayuda del Clúster de turismo crear políticas que logren que la Corporación cuente con presupuesto propio. 3. Con la realización de estos programas lograr una mejora tecnológica en la Corporación con la participación de sus empleados. 4. Con la realización de las caravanas y la llegada de estas a la ciudad; tomar estas como fuente de información para la realización
---	--	---

	<p>los actores de la cadena productiva del turismo en la participación de programas.</p> <p>5. Aprovechar de las caravanas turísticas y su ubicación en el muelle turístico para generar “top of mind” en los clientes.</p>	<p>de estadísticas del sector.</p> <p>5. Basándose en la información que proporciona el plan maestro lograr identificar la cantidad de empleados que se necesitan para el desarrollo de su actividad.</p>
<p>Amenazas – A</p> <p>1. Imagen nacional e internacional del destino turístico.</p> <p>2. Falta de exclusividad en el sector.</p> <p>3. Falta de apoyo gubernamental</p>	<p>Estrategias – FA</p> <p>1. Con la creación de sucursales cambiar la imagen del destino turístico.</p> <p>2. Por su ubicación en el muelle turístico lograr ser identificada como la única</p>	<p>Estrategias – DA</p> <p>1. Crear folletos informativos que cambien la imagen del destino.</p> <p>2. Con el apoyo gubernamental lograr que la Corporación cuente</p>

<p>para el desarrollo de actividades turísticas.</p> <p>4. Problemas de seguridad en los sitios turísticos.</p> <p>5. No cuenta con el apoyo de los gremios turísticos.</p>	<p>empresa promotora de turismo en la ciudad.</p> <p>3. Crear funciones que ayuden a alcanzar el apoyo gubernamental para el desarrollo de actividades turísticas.</p> <p>4. Con el manejo de la página web alcanzar el apoyo de los gremios turísticos.</p> <p>5. Por ser una organización mixta lograr el mejoramiento sustanciable de la seguridad en los sitios turísticos.</p>	<p>con presupuesto propio.</p> <p>3. Con el mejoramiento tecnológico lograr la exclusividad del sector.</p> <p>4. Alcanzar el número de empleados suficientes para dar solución a los problemas de seguridad en los sitios turísticos.</p> <p>5. Con el apoyo de los gremios turísticos lograr tener fuentes de información para llevar estadísticas del sector.</p>
---	---	--

4.10 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)

Muestra la estrategia más adecuada para la organización analizando las variables que afectan la decisión.

Los ejes representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

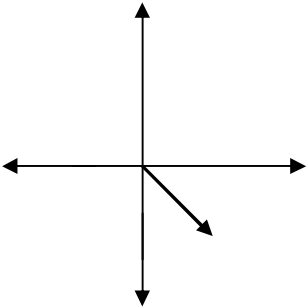
Estas calificaciones fueron tomadas de acuerdo al nivel de significancia y pesos que poseen estas Variables.

Tabla 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

	Calificaciones
<i>Fuerza financiera</i>	1.0
✓ No cuenta con presupuesto propio	1.0
✓ Falta de financiación.	4.0
✓ Alta temporada turística.	_____
	6.0
<i>Fuerza de la industria</i>	
✓ Potencial crecimiento del turismo	5.0
✓ Ser la única empresa de turismo	4.0
✓ Uso de herramientas tecnológicas	1.0
✓ Personal capacitado	1.0

	11.0
<i>Estabilidad del ambiente</i>	
✓ Nivel turístico de la ciudad	-1.0
✓ Cambios administrativos en la alcaldía	-3.0
✓ Unificación de los gremios	-4.0

	-8.0

<p style="text-align: center;">Ventaja competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de los productos turísticos ✓ Control total del turismo ✓ Apoyo de ProExport 	<p style="text-align: right;">-2.0</p> <p style="text-align: right;">-1.0</p> <p style="text-align: right;">-2.0</p>
<p style="text-align: center;">Conclusión</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El promedio para la EA es $-8/3 = -2.7$ ➤ El promedio para la FI es $11.0/4 = 2.75$ ➤ El promedio para la VC es $-4/3 = -1.3$ ➤ El promedio para la FF es $6/3 = 2$ <p>Eje x : $-1.33 + (+2.75) = 1.42$</p> <p>Eje y : $-2.7 + (+2) = -0.7$</p> <p>La corporación debe seguir estrategias de tipo competitivo</p>	

4.11 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA (MCPE)

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anteprioridad, para aplicarla en la Corporación.

Tabla10. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Estrategias alternativas					
<i>Tener presupuesto propio Conseguir fuentes de financiación</i>					
Factores críticos para el éxito	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
1. Cuenta con buenos proyectos avalados por la Presidencia de la República	0.10	4	0.40	4	0.40
2. Tiene el Plan Maestro del Turismo por el cual pueden guiarse	0.15	4	0.60	1	0.15
3. Es un ente autónomo	0.15	4	0.60	4	0.60
4. La creación del					

Departamento de Marketing a nivel de institución.	0.15	4	0.60	2	0.30
Amenazas					
1. No tener definido el Plan Sectorial de Turismo dentro del Plan Nacional de Desarrollo.	0.15	4	0.60	4	0.60
2. Falta de personal en los departamentos de apoyo logístico y promoción turística	0.05	3	0.15	4	0.2
3. No cuentan con el personal capacitado en las áreas de información.	0.05	4	0.2	4	0.2
4. No maneja las quejas de los turistas directamente en la oficina sino que la remiten a la Secretaria del Interior	0.10	1	0.10	1	0.10
5. No sabe sacar provecho a las herramientas que tienen.	0.10	2	0.20	4	0.40

6. No lleva las estadísticas del sector	0.10	2	0.20	1	0.10
7. No ha presentado proyectos de Acuerdo Distrital	0.05	4	0.2	1	0.05
Fuerzas					
1. Ser una organización mixta.	0.10	3	0.30	4	0.40
2. Su ubicación en el muelle turístico.	0.05	1	0.05	2	0.1
3. Sus funciones no son modificadas con el cambio de administración en la Alcaldía.	0.15	1	0.15	4	0.60
4. Posibilidad de crear sucursales en cualquier parte del país o en el exterior.	0.15	4	0.60	4	0.60
Debilidades					
1. No contar con folletos informativos.	0.10	1	0.10	1	0.10
2. No se le hace seguimiento a los programas y	0.15	2	0.30	1	0.15

proyectos que realizan.					
3. No cuenta con el número de empleados suficiente	0.10	3	0.30	4	0.40
4. No cuenta con presupuesto propio	0.15	4	0.60	4	0.60
5. No cuenta con mas sucursales en la ciudad	0.10	4	0.40	4	0.40
6. No tiene definida claramente sus funciones	0.10	4	0.40	2	0.20
7. No cuenta con el apoyo de los gremios turísticos	0.15	4	0.60	4	0.60
8. No tiene planes de monitoreo	0.15	3	0.45	1	0.15
9. No tiene registro de los programas que realiza internamente	0.05	2	0.1	1	0.05
Total			8.2		7.45

Con un total de 8.2 la estrategia de tener presupuesto propio es la mas atractiva de las acciones alternativas, y además esta puede llegar a generar expansión del alcance de la Corporación para incursionar en otros mercados y mejorar la calidad del turismo en la ciudad.

Esta medida también ayuda a la creación de programas que incentiven el turismo en la ciudad, invirtiendo en publicidad y en la generación de estrategias para aumentar los niveles de satisfacción de los turistas así como buscar mejorar la imagen de la ciudad para que el turista vea lo hermosa que es la ciudad y todo lo que puede aprovechar de ella.

Estas calificaciones son de acuerdo a la importancia que cada factor posee, donde 1 es la de menor importancia y 4 la de mayor, donde para cada una de las estrategias la calificación cambia de acuerdo a su manera de influir en la decisión.

CAPITULO 5

5. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISTICO DE CARTAGENA

La Corporación turismo Cartagena De Indias se ha esforzado por la productividad y competitividad del sector turístico de Cartagena; para analizar el comportamiento de este sector sea delimitando y analizando el desempeño general y el valor agregado del sector económico donde todas las acciones turísticas influyan. Esta condición, es el único camino a seguir para obtener un desarrollo sostenido de la industria turística, que genere un impacto en los niveles de crecimiento económico, empleo e inclusión social de Cartagena de Indias.

La ciudad de Cartagena presenta ventajas comparativas y competitivas en comparación al resto de regiones y ciudades en el país, sin embargo, dentro de los factores más importantes que limita la competitividad entre ellas la internacional, encontramos la falta de seguridad del país, mala imagen internacional, poca capacitación de los recursos humanos, deficiente infraestructura vial, aeroportuaria y de telecomunicaciones; deficiente gestión ambiental, falta de integración empresarial, débil promoción, ausencia de información actualizada del sector y falta de especialización del producto.

El instrumento definido para llevar a cabo el objetivo de esta política nacional, fueron los convenios de competitividad turística, ejercicio estratégico realizado con los actores representativos de cada destino. A partir de un taller, en el que los agentes de la comunidad local, de los gobiernos nacional, regional y local y los empresarios interactuaban, se elaboró una matriz de compromisos (que contenía problemas, estrategias, acciones, responsables de las mismas); una vez depurada la matriz, se firmó el convenio y se acordó un cronograma de seguimiento (con informes periódicos) para llegar a un cumplimiento de las metas establecidas.

5.1 CONVENIO DE COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER DE TURISMO

CARTAGENA DE INDIAS

“El Cluster de Turismo, más que una metodología de asociación, es una filosofía que comprende una manera distinta de ofrecer un producto turístico a los visitantes, porque tiene una estrecha relación no sólo con la conservación del patrimonio histórico sino también con el patrimonio natural del lugar, fundamentándose en la coordinación de las actividades turísticas de cada uno de los actores del cluster.

La consolidación del Cluster turístico, responde a la necesidad de fortalecer y cimentar el desarrollo turístico en Cartagena, en concordancia con los

lineamientos consignados en el Plan Nacional de Desarrollo, y con el Ministerio de Desarrollo Económico, en su “Política turística para una sociedad que construye la Paz” que tiene como objetivo incrementar la competitividad del sector turístico.

Considerando que los instrumentos definidos para llevar a cabo el objetivo de la política nacional, eran los convenios de competitividad, el Cluster de Turismo de Cartagena firmó en el año 2000, un convenio en donde participó el gobierno nacional, local y el sector privado, la cual definieron mediante una matriz de compromisos los problemas, objetivos, estrategias, acciones y responsables, acordando mediante un cronograma de seguimiento (con informes periódicos) el cumplimiento de las metas establecidas e incluyendo dentro de sus acciones prioritarias los siguientes aspectos:

- Política Nacional para el turismo.
- Solución para el manejo de la economía informal.
- Planificación, ordenamiento y reglamentación urbana, suburbana y rural para el turismo.
- Programas de capacitación, educación y competitividad para el sector turístico.

- Rescate y mantenimiento del patrimonio cultural e histórico.

- Definición del producto y promoción unificada.

- Centro de innovación y desarrollo tecnológica.

- Ente Oficial de Turismo del Distrito.

- Acceso directo internacional aéreo, marítimo y náutico turístico.

- Estándares mínimos de calidad.

Obteniendo como uno de los primeros resultados del ejercicio, la creación consolidación y de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, ente mixto que reúne y defiende los intereses públicos y privados del sector turístico en la ciudad.

Así para el funcionamiento del Cluster y para la competitividad del sector turístico, se hace necesario un esquema de planificación estratégica, el cual requiere de un previo análisis del mismo, identificando, delimitando por zonas, y analizando las condiciones actuales, y potenciales de los productos turísticos; con el objetivo de

definir su posición competitiva y los mercados, suscritos concertadamente con todos los actores del Sector en los convenios de competitividad.”²⁵

La Corporación busca a través de estrategias competitivas la fidelización en los clientes y la ofertar a nuevos, por medio de la especialización del servicio para lograr una diferenciación en el mercado. En propuesta al cumplimiento de estas necesidades la Corporación debería replantear sus estrategias y encaminarlas en un marco de escenarios futuros, proyecciones tecnológicas y sus efectos sociales y económicos en Colombia y en el mercado internacional; incluyendo dentro de sus políticas la innovación cuyo objetivo es mejorar la competitividad de la empresa, simbolizando esta diferencia dentro de la sigla I+D+I “Investigación Científica + Desarrollo Tecnológico + Innovación”.

La política de innovación tiene como marco de referencia el mercado y a un que una de sus elementos claves es la tecnología su éxito también depende en gran parte de otro como son: la situación de la competencia, el ciclo de vida de los productos en este caso de los servicios, la capacidad de financiación, la calidad del factor humano (de todo el personal, no solo del personal tecnológico), la capacidad de localizar y utilizar la información, entre otros.

²⁵ Plan Nacional Sectorial de turismo.

Para la Corporación la implementación de políticas de innovación implica la adopción de decisiones muy complejas en varios ámbitos de actuación, con consecuencias a mediano y largo plazo y la utilización de un volumen considerable de recursos. En el contexto en que son tomadas estas decisiones se ve afectado por:

- La Globalización de la Economía.
- La Evolución de la Tecnología.
- La Tensión Presupuestaria.

5.2 BLOQUES GENÉRICOS

En la corporación Turismo Cartagena de Indias identificamos que los bloques fundamentales en la creación de la ventaja competitiva van enfocados a:

5.2.1 Eficiencia:

La eficiencia es una de las mayores fortalezas de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, esta se ve reflejado en el bajo costo de funcionamiento y

operatividad que presenta esta empresa, es decir los empleados de la misma direccionan todos sus esfuerzos en cumplir con sus labores utilizando la menor cantidad de activos y recursos disponibles, lo cual representa una ventaja competitiva frente las demás organizaciones de la región.

5.2.2 Calidad:

Los proveedores de servicios deben entender dos atributos de la calidad del servicio. Primero, la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor. Segundo, los clientes evalúan la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se evalúa éste.

En este proceso, no hay garantía de que las expectativas serian razonables, ni seguridad alguna de que la percepción del desempeño por el cliente se basara en más que una sola experiencia.

Satisfacer las necesidades de los clientes y superar las expectativas de los mismos, siempre ha sido uno de los compromisos de esta empresa, materializado en la excelente prestación de sus servicios turísticos velando siempre por el confort y satisfacción de los clientes, esto conlleva a que los clientes satisfechos (turistas) guarden lealtad con la empresa y sigan adquiriendo los servicios que ofrece.

5.2.3 Innovación

La innovación para la Corporación de Turismo Cartagena de Indias tiene que ir encaminada en buscar de que otra forma pueden hacer los mismo que hacen, desarrollando nuevos planes para ofrecer su portafolio de servicios y promover la oferta turística para propios y visitantes, todo lo anterior con el objeto de lograr día a día el mejoramiento de sus servicios.

Actualmente la Corporación esta centrando sus esfuerzos en atraer gran cantidad de clientes, ofreciendo una innovadora gama de servicios que ayuden a cautivar a los mismos. Todo lo anterior genera ventajas competitivas frente a sus competidores ya que es una estrategia de atrapar mercado y generar utilidades, lo cual es fundamental para el sostenimiento de la empresa y el crecimiento de la industria Turística Cartagenera.

La Corporación ha buscado incansablemente innovar en la forma de financiación de la misma, es decir, la empresa trata por todos los medios de buscar nuevas formas de generar activos para la misma, un ejemplo claro es el porcentaje del impuesto de Industria y Comercio que paga el sector turístico, el impuesto de la tasa o sobretasa aeroportuaria y los ingresos por aportes del presupuesto distrital fundamental para el sostenimiento de la empresa y el crecimiento de la misma.

5.2.4 Capacidad de aceptación del cliente

La lealtad existe cuando un consumidor, por experiencia, está suficientemente satisfecho con una marca o nombre que compra siempre que tiene la necesidad sin considerar otras alternativas.

La alta capacidad de aceptación de los clientes se ve de manera clara en la lealtad de los mismos a la hora de aceptar los servicios ofrecidos por la Corporación de Turismo Cartagena de Indias, es decir, los clientes aceptan con beneplácito todos los movimientos innovadores desarrollados por la empresa para lograr la satisfacción plena de sus necesidades, lo anterior se puede apreciar, en todos los nuevos planes y promociones turísticas, que ofrece la corporación a los clientes, y son bien recibidos por estos, guardando siempre la lealtad con la organización.

5.2.5 MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE GODET

“El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos”²⁶

²⁶ Fragmentos de: La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Michael Godet

Matriz relacional de análisis estructural

Tipo de influencia (F= fuerte, M= moderado, D= débil, P= potencial)

Tabla 11 Matriz relacional

	Factor	1	2	3	4
1	Eficiencia		F	F	F
2	Calidad	D		F	F
3	Innovación	N	F		F
4	Aceptación del cliente	N	F	F	

Matriz relacional cuantificada

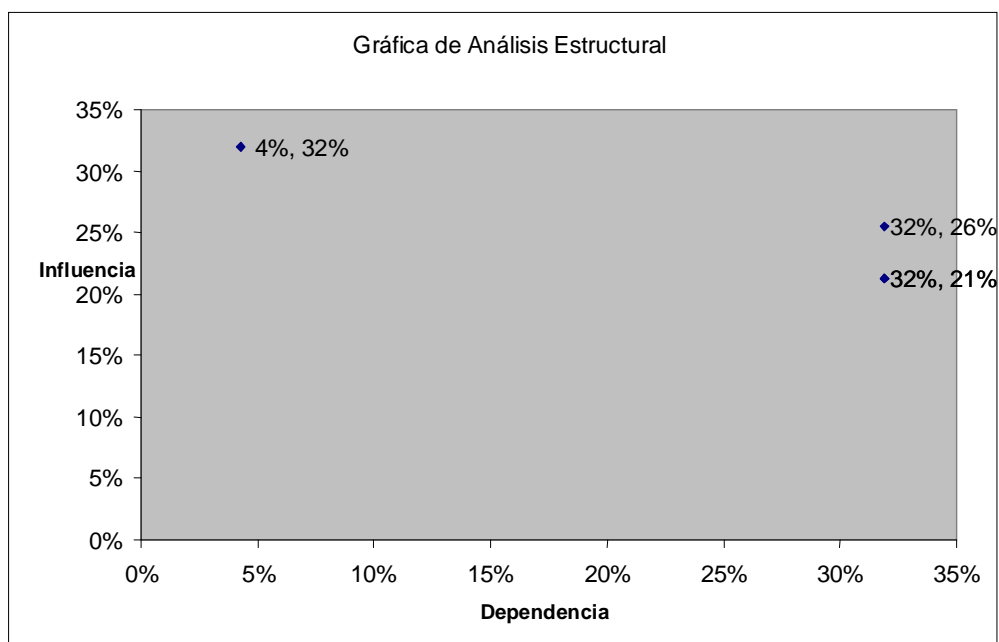
Tabla 12. Matriz relacional cuantificada

	Factor	1	2	3	4	VALORES INFLUENCIA
1	Eficiencia	5	5	5	5	15
2	Calidad	2	5	5	5	12
3	Innovación	0	5	5	5	10
4	Aceptación del cliente	0	5	5	5	10
VALORES DE DEPENDENCIA		2	15	15	15	

Tabla 13. Valores de dependencia e influencia

VARIABLE	Dependencia		VALORES INFLUENCIA		
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	
Eficiencia	2	4%	15	32%	
Calidad	15	32%	12	26%	
Innovación	15	32%	10	21%	
Aceptación del cliente	15	32%	10	21%	
	47	100%	47	100%	

Figura 2. Gráfica de análisis estructural



Como podemos darnos cuenta la variable **eficiencia** se encuentra en la región de las variables de entrada donde las cuales determinan el funcionamiento del sistema, en este caso la eficiencia es la principal variable a desarrollar en la Corporación y así aumentar su productividad.

La Corporación Turismo Cartagena de Indias se ha esforzado por aumentar el nivel de eficiencia disminuyendo los costos de producción, este cambio se viene dando gradualmente en los últimos años dando muy buenos resultados y mejorando el desempeño individual viéndose reflejado en sus resultados.

La calidad, la innovación y la aceptación del cliente se encuentran en el cuarto cuadrante con menos influencia pero altamente dependientes y además son las variables que trazan los objetivos estratégicos que debe seguir la Corporación. Estas variables no pueden ir separadas, ya que son fundamentales en la consecución de objetivos, los cuales van a verse reflejadas en los resultados obtenidos.

CAPITULO 6

6. CADENA DE VALOR

6.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS:

6.1.1 Logística hacia atrás:

La Corporación de Turismo Cartagena de Indias por ser una empresa de promoción turística realiza actividades programadas para mantener las relaciones con sus proveedores; para de esta forma lograr una ventaja competitiva con los otros destinos turísticos o empresas prestadores de este mismo servicio.

6.1.2 Logística hacia delante:

Destacando las tareas planeadas que realiza la empresa para atraer a los clientes, la Corporación de Turismo Cartagena de Indias trata de ofrecerles a sus clientes una gama de servicios turísticos de excelente calidad, de igual forma desarrolla las actividades de promover la oferta turística para propios y visitantes por medio de planes y garantizando la comodidad y seguridad del cliente.

6.1.3 Mercadeo:

La corporación realiza actividades de publicidad y promoción, por medio del Comité de promoción y mercadeo de la ciudad de Cartagena, el cual esta conformado por empresarios o representantes del sector, es decir, un miembro de cada gremio que hace parte de la Junta Directiva. Este comité se encarga de presentar las campañas con que se quiere promocionar la ciudad como documentales, prensa, radio, televisión, folletos) promocionando la imagen de la ciudad y los servicios que los clientes pueden adquirir en las empresas turísticas si la visitan. La Corporación Turismo estará a cargo de la secretaría técnica y ejecutará el plan de promoción y mercadeo institucional utilizando la denominación Cartagena de Indias Convention and Visitors Bureau CICA VB, nombre utilizado en el mercado nacional e internacional

6.1.4 Servicio postventa:

En cuanto a las tareas planeadas para que el cliente vuelva, podemos destacar la excelente atención hacia los mismos en el interior de las empresas adscritas a la corporación, de igual forma la corporación busca por medio de sus planes bonos que permitan obtener descuentos en futuros viajes, lo que le permite a la empresa atrapar mercado y lograr que el cliente vuelva a utilizar sus servicios.

6.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

Estas actividades están dirigidas a brindar apoyo a las primarias, también tienen más relación con el interior de la organización.

6.2.1 Sistema de recursos humanos:

No hay empresa exitosa sin personas competentes y la Corporación de Turismo Cartagena de Indias no es la excepción, el excelente trato con la gente y el inmejorable servicio al cliente hacen que este sienta que es de gran importancia para la empresa, hay que resaltar la eficiencia de su personal y la productividad de los mismos, de igual forma la innovación (la creación de nuevos planes y estrategias de promoción) ayudan a satisfacer y a superar las expectativas de los clientes, lo cual es un factor fundamental en la creación de ventajas competitivas.

6.2.2 Sistema de información:

El interior de la Corporación existe un buen sistema de información entre las áreas, y entre las empresas adscritas al mismo, destacamos la estrategia empresarial de la organización al desarrollar vínculos estrechos con todos sus asociados, puesto que este mecanismo que los mantiene en permanente

comunicación contribuyendo esto dar al cliente lo que necesita y por ende lograr la satisfacción de los mismos.

6.2.3 Gerencia de la calidad:

La Corporación de Turismo de Cartagena de Indias colma las necesidades y expectativas de sus clientes, esto conlleva a que los clientes satisfechos guarden lealtad con la empresa y sigan adquiriendo los servicios turísticos que esta ofrece.

Según nuestro punto de vista consideramos que la actividad primaria que genera la principal ventaja competitiva es la logística hacia delante, puesto que son las tareas planeadas que realiza la empresa para atraer a los clientes, la Corporación de Turismo Cartagena de Indias, trata de darle u ofrecerle a sus clientes una gama de servicios turísticos de excelente calidad, de igual forma desarrolla las actividades de promover la oferta turística para propios y visitantes por medio de planes y garantizando la comodidad y seguridad del cliente.

En cuanto a las actividades secundarias la principal fuente de ventaja competitiva a nuestro concepto es el Sistema de Recursos Humanos; esto se ve reflejado en el excelente trato con la gente por parte de los miembros de la corporación y el inmejorable servicio al cliente que ofrecen, lo cual hace que el cliente sienta que es de gran importancia para la empresa; de igual forma la eficiencia de su

personal , la productividad de los mismos y la innovación en la prestación de sus servicios se convierten en factor fundamentales para la creación de ventajas competitivas.

Realizando un Benchmarking interno de la cadena de valor de la Corporación Turismo Cartagena de Indias podemos concluir que las actividades que necesitan aspectos de mejora son:

- Logística hacia atrás.

- Servicio postventa.

- Gerencia de la calidad.

CAPITULO 7

7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

La creación de estrategias en el área de mercadeo para la Corporación Turismo Cartagena De Indias se hace con el objetivo de proporcionarle a esta metas claras que le sirva para alcanzar un posicionamiento estratégico en el mercado y en la mente de los consumidores y que genere un crecimiento sostenible.

Las siguientes estrategias se formularon en base al “Producto”, “Precio”, “Distribución” y “Comunicación” que son las variables del Marketing – Mix.

7.1 Producto.

El objetivo de estas estrategias es desarrollar todos los productos como productos integrales por su calidad y satisfacción del cliente.

Estrategias

Estrategia 1. Diferenciación

Programas:

- Ofrecer planes de estadía de uno o más días para recreación y manejo del trabajo constante.
- Utilizar las áreas recreativas de la ciudad para ofrecer alimentos al aire libre.
- Atraer a los turistas para zonas de spa de los hoteles para manejo del stress.
- Combinaciones de los paquetes turísticos que ya están establecidos para los turistas que regresan a la ciudad.

Estrategia 2. Penetración

Programas:

- Analizar los estudios ya existentes del turismo para conocer mejor las fortalezas en la ciudad y aprovecharlas y conocer también las debilidades y mejorarlas.
- Realizar campañas de promoción para posicionar a Cartagena como destino de Sol, Playa, Cultural y como la ciudad estratégica para realizar congresos y convenciones, aumentando el flujo de turistas hacia la ciudad.

Estrategia 3. Desarrollo del producto turístico.

Programas:

- Contar en el Departamento de Mercadeo con los planes de seguimiento y control a las recomendaciones dejadas por los turistas en las diferentes encuestas para generar así Fidelización de clientes y mejoramiento del turismo en la ciudad.

- Realizar visitas de inspección a los diferentes prestadores de servicios turísticos para verificar la calidad de la prestación del servicio que se ofrece a los turistas.

Estrategia 4. Extensión del mercado turístico

Programas:

- Lograr alianzas estratégicas con los hoteles de la ciudad para ampliar el volumen de turistas que llegan y que a la vez los hoteles puedan incentivar a estos a que regresen.
- Hacer de los destinos turísticos centros culturales para su bienestar social.

Estrategia 5. Diversificación turística.

Programas:

- Definir detalladamente actividades turísticas con los diferentes gremios para ser llevadas a cabo con cada tipo de visitante, desarrollando un plan efectivo en el análisis del perfil del viajero.

7.2 Precio

Todo producto tiene necesariamente un precio, este es la premisa a la hora de determinar el valor del conjunto de características asociadas a un bien o servicio. “El precio es la expresión monetaria del valor y formalmente se puede definir como la relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad de un bien o un servicio”.

Estrategia:

Estrategia 6. Liderazgo en costos.

Programas:

- Junto con las combinaciones de la estrategia anterior, reducir los costos por separado de cada una de las actividades para que, con la combinación de estas se logre un precio general por debajo de otras empresas y así estar liderando el mercado.
- Lograr con el liderazgo en precios que aumente el volumen de visitantes nacionales y extranjeros.
- De acuerdo a la experiencia que pueda tener un destino, fijar el precio desde el transporte hasta el regreso para que no solo el turista tenga una experiencia única, si no también que estos destinos puedan mantenerse atractivos una vez mas y poder mejorar.
- Organizar, ejecutar y supervisar las actividades referentes a fiscalizar políticas del manejo de los precios de los diferentes servicios para que se

maneje la unificación de valores que deben cobrarse a los turistas con el fin de que no se vea afectada la imagen de la ciudad y pueda mantenerse atractiva ante los turistas.

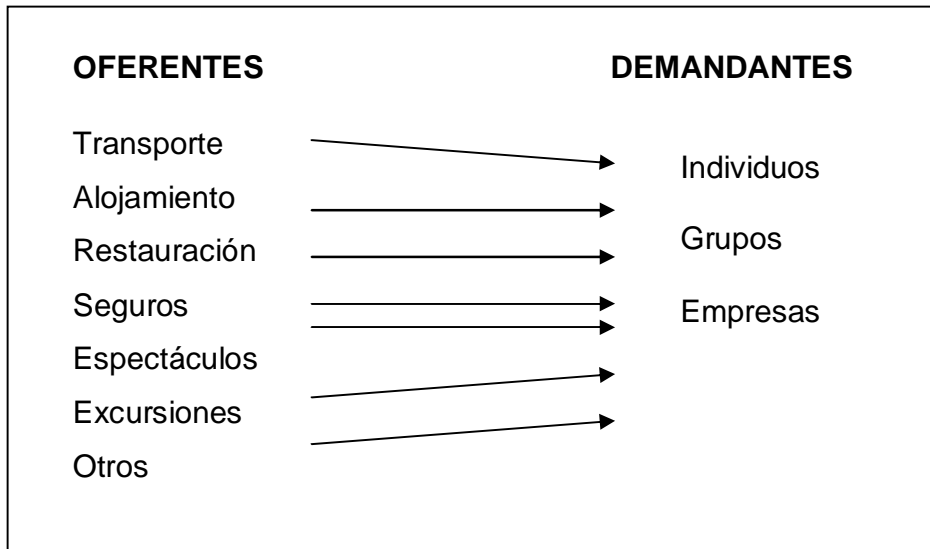
7.3 Distribución

La distribución o canales del marketing se definen como conjuntos de organizaciones interdependientes implicadas en el proceso de hacer un producto o servicio disponible para su uso o consumo.

El objetivo principal del canal de distribución puede resumirse en la entrega de la calidad y cantidad adecuada de un producto turístico (que se hace tangible por ejemplo, por billetes y catálogos), en un lugar y tiempo adecuado, con el precio adecuado y al cliente adecuado. La distribución esta siendo un elemento critico en el marketing y considerada, como una de las fuentes de ventaja competitiva.

Dentro de los elementos más importantes del canal de distribución turístico se encuentran:

Figura 3. Grafica de los elementos de un canal de distribución turístico



- **Whosalers y Brokers**, que son los grandes almacenistas que acaparan en grandes cantidades la compra de de productos turísticos.
- **Centrales de reserva**, son elementos muy cercanos de los proveedores de productos hoteleros. Tienen un conocimiento detallado de las características de los productos
- **Agencias de viajes**, es el elemento determinante en la distribución de elementos turísticos como intermediarios, productores y asesores.

- **Hoteles**, potenciales distribuidores de productos y servicios turísticos.
- **Directos**, autosuficiencia a la hora de escoger el producto turístico.

Estrategia 7. Push

Programas

- Suministrar a las agencias de viajes de material informativo del destino turístico.
- Realizar alianzas estratégicas con las agencias de viajes.
- Preparar materiales diferenciados para públicos con intereses diversos dirigiéndose a ellos en su idioma.
- Propender la creación de otros puntos de la CTCI en la ciudad para tener mas presencia en la recordación de los turistas y locales.

- Tener mayor participación en mercados nacionales e internacionales en donde promover la imagen de Cartagena aprovechando las ferias turísticas que se realizan.

7.4 Comunicación

La comunicación es una de las variables del marketing bajo la cual se integran los elementos como son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones publicas, el patrocinio, las ferias y la venta personal.

La comunicación de los destinos implica el desarrollo de los canales de comunicación con los clientes y otros grupos de interés.

Estrategia 8. Publicidad

Programas

- Contar con souvenir's como por ejemplo: lapiceros, calendarios, agendas, gorras, entre otras, promocionando el nombre de la ciudad y de la Corporación y causando recordación de la misma en la mente de los turistas.

- Creación de catálogos.
- Telemarketing.
- Correo.
- Televisión.
- Radio.
- Revistas.
- Periódico.
- Conferencias.
- Ferias.

CONCLUSIONES

Cartagena de Indias es una ciudad con muchos atractivos turísticos, llena de encantos y grandes sitios de interés, una arquitectura colonial envidiable y su historia inolvidable, pero estos atractivos por si solos no hacen que el turismo crezca, se necesita un intermediario que vele por brindar las garantías necesarias para el turismo en la ciudad y ésta es la actividad principal de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, que como ente principal que impulsa el turismo debe aumentar los niveles de satisfacción de los turistas.

La Corporación Turismo Cartagena de Indias como empresa turística ha cumplido satisfactoriamente sus funciones sin embargo, aun tiene muchas dificultades en la realización de sus funciones.

La debilidad más grande de la Corporación es la falta de recursos propios para su financiación y esto ha llevado a buscar fuentes externas de financiación y eso conlleva a estar a la “merced” de otras entidades que no garantizan su patrocinio a largo plazo. Una forma de que la corporación genere ventaja competitiva es poseer recursos propios con los cuales pueda realizar actividades encaminadas a impulsar el turismo en la ciudad logrando la satisfacción de los turistas y garantizando su regreso.

El área de Mercadeo en una empresa es parte fundamental y la ausencia de este es fatal, ya que los productos o servicios que posea no serán vistos ni conocidos en el mercado donde se desenvuelven. La Corporación posee área de Mercadeo desde la cual se llevan a cabo los diferentes planes y otras maneras de incentivar a los turistas a venir a Cartagena, no obstante aun queda mucho por recorrer y mejorar y sobre todo ser agresivos a la hora de ejecutar planes y estrategias beneficiosas para esta empresa.

Otro problema que posee la Corporación es que no maneja registros de los clientes, no hay nada de quejas ni reclamos ni niveles de inconformidad, nada que evidencie el grado de satisfacción de los clientes ni medios para mejorar, esto es un grave problema que deben mejorar.

El marketing posee un indudable valor para los destinos turístico, tanto como orientación general, como a través de sus diversas funciones, por esto se analizaron todas estas funciones encontrando su aplicabilidad para la corporación Turismo Cartagena de Indias y mirando como estas influyen de manera directa o indirecta y cual es su impacto. Aunque la corporación cada día esta mejorando, aun le faltan algunos detalles que tal vez significarían cosas muy grandes a largo plazo, y es de gran importancia verlas detalladamente.

Los progresos de la Corporación han sido bastante grandes y cada día están haciendo lo posible por mejorar mas, aunque tienen todavía dificultades ya se ha visto un cambio grande de unos años para acá y esto es algo muy bueno que muestra el afán de ellos por mejorar y es muy bueno que una empresa sea conciente de que se deben dar cambios en ella para estar en un mundo tan cambiante y tan inestable y lograr ventajas sostenibles. La alta competitividad es un gran desafío en las empresas de hoy y es primordial buscar estrategias de diferenciación y brindar valor agregado para marcar una alta diferenciación que lleve a ser más competitivos y es por eso que todas las áreas de la empresa deben trabajar conjuntas para lograrlo.

BIBLIOGRAFÍA

- William Stanton, FUNDAMENTOS DE MAKETING, editorial Mc Graw Hill.
- Marcos Cobra, MARKETING DE SERVICIOS, editorial Mc Graw Hill.
- William M. Luther, EL PLAN DE MERCADEO, editorial Norma.
- Humberto Serna Gómez, GERENCIA ESTRATEGICA, 3R Editores.
- J. Enrique Bigné; Xavier Font; Luisa Andreu, MARKETING DE DESTINOS TURISTICOS: ANALISIS Y ESTRATEGIAS, editorial Esic
- Joaquín Sánchez Herrera, PLAN DE MARKETING, editorial pirámide.
- Christopher H. Lovelock, MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, editorial Prentice Hall.
- Joseph P. Guitinan; Gordon W. Paul; Thomas J. Madden ; GERENCIA DE MARKETING, editorial Mc Graw Hill.
- www.insula.org/tourism/version1.htm
- www.mincomercio.gov.co
- www.cartagenacaribe.com
- www.eluniversal.com.co/paginas/cartagena/resena.htm
- www.cifaeci.org.co/cartagena/mapactg.htm
- www.eluniversal.com.co
- www.cartagenacaribe.com
- www.cutb.edu.co

- www.desdeabajo.info
- www.eluniversal.com.co
- www.google.com
- www.elprisma.com/mercadeo
- www.cccartagena.org.co

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTAS

ESTUDIO SOBRE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA CORPORACIÓN TURISMO CARTAGENA DE INDIAS

Instrucción: Parte administrativa

Grupo encuestador:

JUAN GUILLERMO DIAZ VASQUEZ

RICHARD AUGUSTO MALO CASTILLO

Somos estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar y actualmente estamos realizando un estudio para conocer el nivel de competitividad que posee la Corporación Turismo Cartagena de Indias

Datos del Encuestado:

Nombre y Apellidos: _____

Sexo: Femenino: ____ Masculino: ____

Edad: ____

Cargo: _____

Tiempo de servicio: _____

Estudios: Primaria ____ Secundaria ____ Profesional ____ Técnico ____

Tecnólogo ____ Otro ____ Cual: _____

MARQUE CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE

Organización.

- ¿Cómo considera usted que es la estructura organizacional actual de la Corporación?

- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de la organización?

- ¿Tiene usted definido claramente quien es su jefe inmediato?

Si__

No__

Si su respuesta es No, explique por que.

- ¿Cual es la misión de la Corporación Turismo Cartagena De Indias?

- ¿Cuáles son los procesos organizacionales para la prestación de los servicios?

- ¿Cómo considera usted los medios de comunicación internos para el flujo de información?

Malo__ Regular__ Bueno__ Excelente__

Explique su respuesta.

Planeación:

- ¿Conoce usted cual es la competencia de la Corporación Turismo Cartagena de Indias?

Si__

No__

Si su respuesta es Si diga cual o cuales.

- ¿Cuáles son los beneficios que ofrece a sus clientes la Corporación Turismo Cartagena De Indias en la prestación de sus servicios?

- ¿Cuáles son las estrategias corporativas que la empresa este implementando para su mejoramiento?

- ¿Cuenta la Corporación con elementos comunicativos que reafirmen la identidad corporativa?

Brochure corporativo__

Plegables__

Pagina Web__

Folletos__

Otros, cuales:

Control de Personal:

- ¿Cómo es su satisfacción en el puesto de trabajo?

Alta___ Media___ Baja___

- ¿Cuáles son los programas de capacitación por parte de la Corporación?

- ¿Con que recursos cuenta la Corporación para el buen desempeño de sus funciones?

- ¿EL ambiente laboral es favorable para el buen desempeño de sus funciones?

Si__

No__

Si su respuesta es No, Explique Por que.

**ESTUDIO SOBRE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA CORPORACIÓN
TURISMO CARTAGENA DE INDIAS**

Instrucción: Parte Gerencial

Grupo encuestador:

JUAN GUILLERMO DIAZ VASQUEZ

RICHARD AUGUSTO MALO CASTILLO

Somos estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar y actualmente estamos realizando un estudio para conocer el nivel de competitividad que posee la Corporación Turismo Cartagena de Indias

Datos del Encuestado:

Nombre y Apellidos: _____

Sexo: Femenino: ___ Masculino: ___

Edad: ____

Cargo: _____

Tiempo de servicio: _____

Estudios: Primaria ___ Secundaria ___ Profesional ___ Técnico ___

Tecnólogo ___ Otro ___ Cual: _____

MARQUE CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE

Organización:

- ¿La organización ha definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las diferentes áreas?

Si___

No___

- ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de la Corporación Turismo Cartagena De Indias?

Si___

No___

Si su respuesta es Si diga cual ha sido su rendimiento en los últimos años

- ¿Cuenta la Corporación con un presupuesto propio?

Si__ No__

Si la respuesta es No diga de donde se obtienen

- ¿Cuenta la Corporación con personal suficiente e idóneo para el apoyo logístico?

Si__ No__

- ¿Cuenta la Corporación con programas de promoción turística?

Si__ No__

Clientes:

- ¿Maneja la Corporación algún programa de control de inconformidades de los clientes?

Si__ No__

- ¿Existen programas de monitoreo que certifiquen que las normas se estén cumpliendo?

Si__

No__

Si la respuesta es si defina cuales son

- ¿Realiza la Corporación un plan de proyectos a largo plazo que le sirva como cronograma de actividades?

Si__

No__

Si su respuesta es No, explique por que.

- ¿Cuenta la corporación con el apoyo de la policía o algún otro ente para la seguridad de los turistas?

Si__

No__

- ¿Cuenta la Corporación con algún punto de información turística?

Si__

No__

- ¿Cuenta la Corporación con un directorio de sitios donde se encuentren registrados todos los atractivos turísticos de la ciudad?

Si__

No__

- ¿La Corporación tiene actualmente alianzas con otras entidades del mismo sector?

Si__

No__

Si la respuesta es Si, diga cuales.

**ESTUDIO SOBRE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA CORPORACIÓN
TURISMO CARTAGENA DE INDIAS**

Instrucción: Mercadeo

Grupo encuestador:

JUAN GUILLERMO DIAZ VASQUEZ

RICHARD AUGUSTO MALO CASTILLO

Somos estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar y actualmente estamos realizando un estudio para conocer el nivel de competitividad que posee la Corporación Turismo Cartagena de Indias

Datos del Encuestado:

Nombre y Apellidos: _____

Sexo: Femenino: ____ Masculino: ____

Edad: ____

Cargo: _____

Tiempo de servicio: _____

Estudios: Primaria ___ Secundaria ___ Profesional ___ Técnico ___

Tecnólogo ___ Otro ___ Cual: _____

MARQUE CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE

- ¿Qué estrategias ha seguido el área de mercadeo para la promoción de paquetes turísticos en la ciudad?

- ¿Qué herramientas tiene la Corporación y en especial mercadeo para la promoción turística?

- ¿Qué convenios o asociaciones tiene la Corporación para su apoyo en las campañas para impulsar el turismo en la ciudad?

- ¿Cuenta la Corporación con personal suficiente para el área de mercadeo?

Si__ No__

- ¿Cuenta la Corporación con programas de promoción turística?

Si__ No__

- ¿Maneja la Corporación algún programa de control de no conformidades de los clientes?

Si__ No__

- ¿Existe algún estudio realizado que le sirva a la Corporación como un marco de referencia para futuros proyectos?

Si__

No__

Si la respuesta es si defina cuales son

- ¿Se están llevando a cabo talleres o seminarios o congresos que retroalimenten o complementen los conocimientos de los empleados en la parte de promoción turística?

Si__

No__

Si la respuesta es Si diga cuales son.

- ¿Cuenta la corporación con el apoyo de la policía o algún otro ente para la seguridad de los turistas?

Si__

No__

Si la respuesta es si, defina cuales

- ¿Cuenta la Corporación con algún punto de información turística?

Si__

No__

Si la respuesta es si, diga cuales

- ¿Cuenta la Corporación con sistemas de conteo para el registro de visitantes?

Si__

No__

- Considera usted que el servicio que presta la Corporación turismo Cartagena de Indas es:

Malo__

Regular__

Bueno __

Excelente__

- Considera usted que la imagen de la Corporación es:

Mala__

Regular__

Buena__

Excelente__

Anexo 2

ESTATUTOS DE LA CORPORACION DE TURISMO DE CARTAGENA DE INDIAS

1.1 CAPITULO I

1.2 DENOMINACION- NATURALEZA-DOMICILIO-DURACION

OBJETO

ARTICULO PRIMERO: DENOMINACION, NATURALEZA, DOMICILIO. La corporación Turismo Cartagena de Indias, que también podrá identificarse como Turismo Cartagena de Indias, es una entidad sin ánimo de lucro, mixta de carácter civil, dedicada a coordinar las actividades públicas y privadas relacionadas con la oferta de servicios y productos turísticos sostenibles y competitivos, y a su promoción institucional nacional e internacional, sometida a las leyes colombianas y con domicilio en la ciudad Cartagena de Indias D.T y C., departamento de Bolívar. La junta directiva de la Corporación podrá crear y establecer seccionales o dependencias en cualquier otro municipio del país o del exterior, y ordenar su

afiliación a entidades nacionales o internacionales que persigan los mismos objetivos.

ARTICULO SEGUNDO: OBJETO. La Corporación tiene por objeto:

1. Adoptar las medidas o procurar que las entidades competentes las adopten, tendientes a que la ciudad y los prestatarios de servicios turísticos, suministren dichos servicios a los turistas y visitantes de manera que se privilegie la buena atención, el trato cordial, el reposo, la diversión, y la tranquilidad de dichos turistas y visitantes.
2. Preparar a la ciudad y procurar que esta sea preparada para brindar una atención competitiva frente a otros destinos del caribe, a los turistas que la visitan.
3. Preparar el plan sectorial de Turismo de Cartagena de Indias para su presentación al señor Alcalde Mayor, quien lo propondrá al Concejo Distrital para su respectiva aprobación, como acuerdo distrital.
4. Definir concertadamente las políticas del sector turístico de Cartagena de Indias, con base en el Plan Sectorial de Turismo de la ciudad.
5. Gestionar y coordinar con las autoridades e instituciones respectivas la oportuna y eficiente prestación, infraestructura y funcionamiento de los servicios públicos, vías, trasportes, puertos, seguridad, espacio publico, señalización en y a lo largo del corredor turístico de la ciudad.

6. Coordinar con las autoridades, instituciones y personas que tengan alguna responsabilidad en la prestación de servicios y atención de los turistas, actividades y decisiones tendientes a mejorar dicha atención.
7. Impulsar, supervisar y propender por la calidad y sostenibilidad de la infraestructura y los servicios turísticos.
8. Propiciar la valoración y sostenibilidad de los recursos naturales, turísticos y culturales.
9. Coordinar operativos y actividades turísticas con las entidades gremiales y organismos internacionales.
10. definir y promover la oferta turística para propios visitantes.
11. Gestionar y ejecutar proyectos orientados al desarrollo del sector turístico y del talento humano.
12. Recibir delegación de competencias de las autoridades nacionales, departamentales y distritales en asuntos relacionados con la actividad turística.
13. Servir la entidad certificadora de servicios turísticos.
14. Propender por la innovación, información y estadísticas del sector turístico
15. Realizar campañas de sensibilización de la comunidad para brindar apoyo efectivo al turista
16. Brindar apoyo institucional a las campañas de promoción y mercadeo que adelante el sector privado del turismo, mediante el financiamiento de material promocional, videos y demás actividades similares y equivalentes.

17. Proponer a la Administración central, y por su intermedio, al concejo Distrital y demás autoridades regionales y nacionales, la adopción de medidas tendientes a atraer la inversión de turismo.
18. estudiar y proponer la declaratoria de recursos turísticos de zonas de desarrollo turístico prioritario de que trata la ley 300 de 1996
19. Llevar el registro Distrital de Turismo, con base en el párrafo 4° del artículo 61 de la ley 300 de 1996, en caso de que sea delegada por el Ministerio de Desarrollo Económico.
20. Proponer y coordinar medidas de ordenamiento del espacio público para la mejor prestación de servicios del turista
21. Realizar todas las actividades tendientes a lograr que Cartagena de Indias sea un destino competitivo turísticamente
22. Comercializar la imagen, el nombre y la marca turística que la corporación cree para el cumplimiento de su objetivo

Para el logro de tales objetivos, la corporación actuara entre otras, sobre las siguientes líneas de acción:

1. Supervisión y facilitación del desarrollo de los servicios públicos y demás infraestructura y amoblamientos urbanos, servicios de atención al turista y del patrimonio histórico cultural y natural a cargo del distrito
2. Formación del talento humano idóneo para los servicios del turismo

3. Ejecutar los proyectos que les encarguen las autoridades y organismos nacionales e internacionales, que se encuentren dentro del objeto de la corporación o sus asociados
4. Promover programas y proyectos que permitan su autofinanciamiento, desarrollando actividades propias a través del estímulo de actividades rentables siempre y cuando no generen conflicto de intereses o de competencia con los miembros de la corporación o sus asociados
5. Propiciar y demandar una mejor colaboración y coordinación entre el gobierno de la ciudad y las distintas instancias gubernamentales para el cumplimiento del objetivo de la corporación
6. Recibir dinero en mutuo de entidades bancarias tanto nacionales como extranjeras
7. Gestionar auxilios y firmar convenios con entidades de cooperación nacional e internacional para el logro de sus objetivos corporativos
8. Recibir avales de entidades de derecho público o privado que le permitan acceder a los recursos de la cooperación internacional y de la banca mundial
9. Servir de aval al distrito ante los organismos de crédito siempre y cuando los recursos que se obtengan seas administrados por la corporación
10. Comprar y vender toda clase de bienes, dar y recibir en arrendamiento, administración delegada o comodato toda clase de bienes e inmuebles
11. Hacer parte de otras corporaciones u organismos que persigan los mismos o similares fines y promover su creación

12. Realizar toda clase de operaciones sobre títulos valores y suscribir contratos fiduciarios
13. Administrar bienes relacionados con su objeto, de propiedad del distrito de Cartagena de Indias
14. Para el cumplimiento de sus fines, la Corporación podrá efectuar toda clase de actos y contratos, con personas naturales o jurídicas nacionales e internacionales, siempre ajustadas al cumplimiento de las leyes colombianas

ARTICULO TERCERO. DURACION. La corporación tendrá un termino de duración hasta el 31 de diciembre del año 2100, pero podrá prorrogarse este, antes de su vencimiento por disposición de la asamblea de miembros.

2 CAPITULO II

2.1 PATRIMONIO

ARTICULO CUARTO. El patrimonio de la corporación esta conformado por:

- 1- Los aportes de los miembros fundadores y activos
2. Las donaciones de personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeros; las herencias o legados; las participaciones, regalías o beneficios de cualquier persona de derecho publico o privado, nacional o extranjero. La corporación podrá recibir todos los aportes a que se refiere el presente numeral siempre y cuando la condición o el modo no contraríen las disposiciones de los presentes estatutos ni

los reglamentos que expida el Junta Directiva, los cuales deberán ser siempre aprobados por la Junta Directiva.

3. Los rendimientos y beneficios económicos que surjan del desarrollo de sus propias actividades.

4. Los recursos oficiales cedidos y los provenientes de las contrataciones que se efectúen con las diferentes instituciones del Estado.

5. Los bienes muebles e inmuebles que a cualquier título adquiriera.

3 CAPITULO III

MIEMBROS

ARTICULO SEXTO: CLASES. Son los miembros de la corporación.

1. Fundadores: son los miembros fundadores las personas jurídicas, cuya voluntad de tal se refleja en el acta de la Constitución, conforme a lo previsto en el artículo anterior.

2. Activos: quienes con posterioridad ingresen como asociados, pagando el aporte respectivo, según lo reglamente la Junta Directiva.

ARTICULO SEPTIMO: REGISTRO DE MIEMBROS. La corporación llevara un libro de "Registro de Miembros" en el cual se asentara el nombre, actividad y domicilio de los miembros, tratándose de personas jurídicas también se registrara y mantendrá actualizado, para cada una, el nombre de su representante legal.

ARTICULO OCTAVO: OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS. Son obligaciones de los miembros:

1. Acatar las decisiones legítimas a la asamblea de Miembros y los acuerdos del Junta Directiva
2. Cancelar oportunamente el aporte o aportes económicos a que se haya comprometido.
3. Concurrir a las reuniones de Asamblea General. En caso de no concurrir a las Asambleas de la corporación, podrán hacerse representar en ellas mediante poder escrito conferido a una persona que no obste la categoría de miembro de la corporación.
4. Acatar y cumplir los presentes estatutos
5. Ejercer a través de la designación de un revisor fiscal la fiscalización de las actividades de la Corporación.

PARRAFO PRIMERO: la calidad de miembro se pierde:

1. Por renuncia dirigida a la Asamblea de Miembros
2. Por disolución y liquidación de la persona jurídica
3. Por violación de los estatutos, decretada esta por la Asamblea de miembros

4 CAPITULO IV

GOBIERNO, DIRECCION Y ADMINISTRACIÓN

ARTICULO NOVENO: El gobierno, dirección y administración de la corporación estará a cargo de:

1. Asamblea de Miembros
2. Junta Directiva
3. Presidente Ejecutivo

ARTICULO DECIMO CONVOCATORIA EXTRAORDINARIAS A REUNIONES DE LA ASAMBLEA. La Asamblea se reunirá de manera ordinaria cada año, en una fecha anterior al 30 de marzo, en el día, hora y lugar que para el efecto señale la Junta Directiva, quien la convocara por medio del Presidente Ejecutivo. A falta de convocatoria podrá reunirse por derecho propio el primer día hábil del mes abril a las 10 de la mañana en la sede principal de la Corporación.

La convocatoria a las Asambleas ordinarias se hará por medio de comunicación escrita certificada dirigida a los miembros, con quince (15) días hábiles de anticipación.

PARRAFO PRIMERO: La Asamblea podrá reunirse extraordinariamente cada vez que sea convocada por la Junta Directiva, por el revisor fiscal o por un numero de

miembros que represente como mínimo las dos terceras partes de estos. La Asamblea extraordinaria no podrá decidir sobre asuntos diferentes a los mencionados específicamente en la convocatoria, a no ser que así lo decidiese el setenta y cinco por ciento (75%) o mas de los votos presentes.

PARRAFO SEGUNDO: Las reformas estatutarias y la disolución anticipada de la corporación, no podrán ser decretadas sino a través de las mayorías de que tratan los presentes estatutos.

ARTICULO DECIMO PRIMERO: QUORUM. En las reuniones de la Asamblea de Miembros, para liberar y decidir se requiere la asistencia y representación de las dos terceras partes de los votos como mínimo. Cuando este representado el 100% de los miembros se realizara la reunión por derecho propio.

PARRAFO PRIMERO: VOTACION. El voto será individual sin consideración al aporte.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO: LIBRO DE ACTAS. Todas las reuniones, acuerdos, resoluciones, deliberaciones y demás trabajos de la Asamblea de miembros se harán constar en un libro de actas que firmara el Presidente de la Asamblea, los comisionados para aprobar el acta, nombrados por la Asamblea y el secretario titular o ad hoc de la misma asamblea.

ARTICULO DECIMO TERCERO: ACCESO A DOCUMENTOS. Todos los documentos de la corporación estarán disponibles para los miembros antes de la

reunión ordinaria, así como la lista actualizada de quienes pueden intervenir en la Asamblea.

ARTICULO DECIMO CUARTO: SECRETARIO. En las Asambleas actuara como secretario el que funja como tal en la Junta Directiva, salvo que los miembros decidan la designación de un secretario de Ad-Hoc.

ARTICULO DECIMO QUINTO: FUNCIONES DE LA ASAMBLEA: Son funciones de la Asamblea de Miembros:

1. Conocer, aprobar o improbar el informe de la Junta Directiva, sobre las actividades desarrolladas por la corporación en el periodo inmediatamente anterior a su reunión.
2. Conocer el informe del Revisor Fiscal, para aprobarlo o improbarlo sobre el manejo que se haya dado a los fondos de la entidad durante el ejercicio, además de cualquier otro informe que considere importante.
3. Examinar, aprobar, improbar y fenecer las cuentas del balance general del ejercicio, presentada por la Junta Directiva y el Presidente Ejecutivo.
4. Elegir a los miembros de la Junta Directiva, para lo cual acogerá la designación de los sectores representados en la corporación.
5. Designar al Revisor fiscal y su suplente para los periodos de un año (1) y fijarle su remuneración.

6. Fijar directrices a la Junta Directiva para la marcha de los programas de la corporación.
7. Hacer las apropiaciones y crear las reservas que estime necesarias para la buena marcha de la corporación.
8. Reformar los estatutos de la corporación con su sujeción a las normas previstas en la ley y en los estatutos.
9. Decidir la disolución de la corporación y hacer nombramientos de liquidar o liquidadores.
10. Las demás que los estatutos le asignen.
11. Las que por ley le correspondan como suprema entidad de gobierno de la corporación.

ARTICULO DECIMO SEXTO: SUSPENSIÓN DE LA ASAMBLEA. Si en la fecha señalada para la Asamblea no pudieren considerarse todos los asuntos contenidos en el orden del día. La reunión podrá suspenderse para continuarla al día siguiente hábil pero sin que pueda prolongarse por mas de tres días hábiles.

CAPITULO V

JUNTA DIRECTIVA

ARTICULO DECIMO SEPTIMO: CONFORMACION. La Junta Directiva estará conformada por once miembros y será acogida por la Asamblea, según las postulaciones que para tal efecto enviaran los miembros fundadores. Todo miembro de la Junta Directiva tendrá suplente, quien reemplazara al principal en caso de ausencia temporal. La Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T y C., tendrá al menos (3) miembros principales, entre los cuales se encuentra el Alcalde Mayor.

PARRAFO PRIMERO: La Junta Directiva se conformara de la siguiente manera:

1. Distrito: tres representantes, incluido el Alcalde.
2. Sector privado:
 - Un representante de los gremios hoteleros
 - Un representante del sector portuario turístico
 - Un representante del sector agencias de viajes y operadores de turismo
 - Un representante de gremios no turísticos

El representante de los sectores del comercio turístico tales como joyerías y almacenes de artesanías y de las asociaciones y organizaciones de la economía turística tales como guías turísticos y taxistas, el representante de Asotelca harán parte de la Junta Directiva una vez se hallan organizado y sean admitidos como nuevos miembros por la Junta Directiva, y a ellos se les aplicaran las mismas condiciones que los estatutos le conceden a los demás sectores.

Estos miembros tendrán la condición de miembros fundadores, siempre y cuando sean admitidos de los noventa días siguientes a la fecha de constitución de la corporación.

PARRAFO SEGUNDO: Los miembros de cada sector privado definirán internamente los procedimientos para formular su postulación, los documentos que definan este aspecto deberán ser depositados en la Secretaria de la Junta Directiva.

PARRAFO TERCERO: La Junta Directiva podrá designar asesores permanentes los cuales asistirán a sus reuniones con derecho a voz pero sin voto. El periodo Directivo será de (1) año. Si alguno de los miembros renunciara, la entidad que lo postulo deberá presentar el nombre de un nuevo miembro para integrar dicho órgano.

ARTICULO DECIMO OCTAVO: PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE Y SECRETARIO. La Junta Directiva será presidida por el Alcalde Mayor de

Cartagena de Indias. La junta a su vez, designara de entre sus miembros a la persona que deberá desempeñar el cargo de vicepresidente del mismo, dentro de los miembros no gubernamentales, para periodos de (1) año, pudiendo ser reelegido. Actuara como secretario de la Junta Directiva un funcionario de la corporación elegido por la Junta Directiva.

ARTICULO DECIMO NOVENO: REUNIONES DE LA JUNTAS DIRECTIVA. La Junta Directiva se reunirá por lo menos una (1) vez al mes, en el día, hora y lugar que determine y convocado por el Presidente Ejecutivo; podrá reunirse también cuando sea convocado por su presidente, o a petición de tres (3) de sus miembros

. Si por cualquier circunstancia, no se señalare el lugar para una o algunas reuniones, estas deberán celebrarse en la sede principal de la entidad o, en case de que sea imposible realizarla allí, en su defecto será en la sede principal de la Cámara de Comercio de Cartagena.

PARRAFO: La Junta Directiva para sesionar y decidir requiere de la asistencia mínima de seis (6) de sus miembros. Las decisiones serán validas si son aprobadas por al menos la mitad mas uno de los miembros asistentes.

ARTICULO VIGESIMO: COMITES. La Junta Directiva creara o suprimirá los comités asesores u operativos que juzgue convenientes y en su reglamentación podrá delegarles funciones propias de su competencia.

PARRAFO: Los comités asesores son aquellos encargados de hacer recomendaciones, y los operativos, de ejecutar acciones a través de los organismos directivos de la entidad, previa autorización de la Junta Directiva.

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO: FUNCIONES LA JUNTA DIRECTIVA. Son funciones de la Junta Directiva:

1. Designar al vicepresidente dentro de los miembros del sector privado.
2. Elaborar y aprobar la terna que deberá ser presentada a consideración del Alcalde mayor para que este designe al Presidente Ejecutivo de la Corporación y fijarle su remuneración, que nunca será superior a la del Alcalde mayor.
3. Crear los cargos y asignar los salarios para el personal que requiera la corporación para su normal funcionamiento.
- 4: Dictar y reformar los reglamentos que requiera la corporación para su normal funcionamiento, siempre que no sobrepasen los estatutos.
5. Autorizar al Presidente Ejecutivo para celebrar actos cuya cuantía fijara por resolución.
6. Aprobar previamente el informe y el Balance General de la corporación que le presente el Presidente Ejecutivo con destino a la asamblea General Ordinaria.
7. Aprobar u observar los proyectos de programas y el presupuesto de rentas y gastos que le presente el Presidente Ejecutivo para cada ejercicio.
8. Convocar la Asamblea de miembros a través del Presidente Ejecutivo
9. Las demás que le señalen la ley, los estatutos o delegue la Asamblea.

CAPITULO VI

PRESIDENTE-VICEPRESIDENTE-SECRETARIO

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO: EL PRESIDENTE. El presidente de la Junta Directiva es el alcalde Mayor de Cartagena de Indias D.T y C.

ARTICULO VIGESIMO TERCERO: FUNCIONES DEL PRESIDENTE. Son funciones del Presidente:

1. Presidir las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea de miembros.
2. Preparar junto con el Presidente Ejecutivo, el informe anual financiero y de labores para la Junta Directiva y para la asamblea.
3. Las demás que le confíen la Asamblea o la Junta, los acuerdos del concejo o la ley.

ARTICULO VIGESIMO CUARTO: EL VICEPRESIDENTE. El vicepresidente es designado por la Junta Directiva y escogió entre los miembros del sector privado para periodos de un (1) año.

ARTICULO VIESIMO QUINTO: FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE. Es función del vicepresidente reemplazar al presidente o su suplente en sus faltas absolutas o temporales o en los casos de inasistencias a las reuniones de la Junta Directiva. Será el representante legal suplente y actuara como tal en las ausencias absolutas o temporales mientras se provea nuevamente el cargo.

ARTICULO VIGESIMO SEXTO: EL SECRETARIO. El secretario de la Junta Directiva será un funcionamiento de la corporación, elegido por la Junta Directiva, cuyas funciones sen redactar las actas de las reuniones, atender las comunicaciones y disposiciones generadas por la Junta.

5 CAPITULO VII

6 EL PRESIDENTE EJECUTIVO

ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO: La corporación tendrá un Presidente Ejecutivo, quien será elegido por el Alcalde Mayor de trena que le presentara la Junta Directiva. El Presidente Ejecutivo será el representante legal de la corporación, la remoción del Presidente Ejecutivo será una decisión de la Junta Directiva.

ARTICULO VIGESIMO OCTAVO: FUNCIONES DEL PRESIDENTE EJECUTIVO.

Son funciones del Presidente Ejecutivo:

1. Asistir a las reuniones del Junta Directiva con voz pero sin voto.
2. Servir de consulto y asesor de la Junta Directiva
3. Determinar los aspectos concretos de los planes y programas que deben desarrollar la corporación, como sujeción a los lineamientos generales trazados por la Junta Directiva.
4. Preparar el presupuesto anual de ingresos y egresos y presentarlo para estudio y aprobación de la Junta Directiva.
5. Ordenar los gastos previstos en el presupuesto de cada vigencia y atender la recaudación de los ingresos incluidos en el mismo presupuesto.
6. Constituir apoderados especiales de la corporación cuando sea necesario, a juicio de la Junta Directiva.
7. Celebrar libremente actos para la consecución de los fines que persigue la entidad en la cuantía que le señale la Junta Directiva y solicitar la autorización cuando las necesidades le exijan.
8. Dirigir la política general de la corporación de acuerdo con las instrucciones de la Asamblea y la Junta Directiva.
9. Presentar anualmente junto con el Presidente de la Junta Directiva y el Revisor Fiscal a las sesiones ordinarias de la Asamblea, el Balance General y el informe de labores del año inmediatamente anterior.
10. Nombrar los funcionarios necesarios para los programas específicos de la corporación información a la Junta Directiva.
11. Presentar los proyectos que deban ser estudiados por la Junta Directiva y por otras entidades similares para la realización de programas conjunto.

12. Adquirir los bienes muebles e inmuebles que se requieran para el cumplimiento de sus fines y efectuar los actos y celebrar los contactos que sea necesarios para el cumplimiento del objeto social y que le estén permitidos por las leyes. Todo lo anterior con la limitación establecida en estos estatutos.

13. Cumplir las demás funciones que le asigne la Junta Directiva o que sean conducentes al pleno desarrollo de las actividades de la corporación y que le corresponden por naturaleza de su cargo.

ARTICULO VIGESIMO NOVENO: CAPACIDAD. El Presidente Ejecutivo obrara de acuerdo con las instrucciones de la Junta Directiva sin que esta obligación implique disminución de sus facultades de representación ante terceros, siempre ajustadas a las normas legales vigentes y a lo expresamente dispuesto por estos estatutos.

7 CAPITLO VIII

REVISOR FISCAL

ARTICULO TRIGESIMO- EL REVISOR FISCAL. El Revisor Fiscal debe ser Contador Publico Será nombrado por La Asamblea General de Socios para un periodo de (1) año por mayoría absoluta de la asamblea, podrá ser reelegido indefinidamente y tendrá un suplente quien lo remplazara en sus faltas absolutas, accidentales o temporales.

ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO- EL REVISOR FISCAL no podrá:

1. Ni por si ni por interpuesta persona, ser miembro de la corporación y su empleo es incompatible con cualquier otro cargo en ella, en el Ministerio Publico o en la Rama Jurisdiccional del Poder Publico.
2. Celebrar contratos con la corporación directa o, indirectamente.
3. Encontrarse en alguna de las incompatibilidades prevista por la ley.

ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO-No podrá ser Revisor Fiscal:

1. Quienes sean asociados de la Corporación
2. Quienes estén ligados por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil y segundo de afinidad, o sean consocios de los administradores o funcionarios directivos, el cajero, auditor o contador de corporación.
3. Quienes desempeñen en la misma Corporación cualquier otro cargo.

ARTICULO TRIGESIMO TERCERO- Son funciones del revisor Fiscal:

1. Cerciorarse de que las operaciones que se celebran o cumplan por cuenta de la corporación se ajusten a las prescripciones de estos estatutos, a las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

2. Dar cuenta oportuna, por escrito a la asamblea General, junta Directiva o al Presidente ejecutivo, según los casos de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la corporación y en el desarrollo de sus negocios.
3. Velar por que la contabilidad de la corporación se lleve regularmente, así como las actas de las reuniones de la Asamblea General, la Junta Directiva, y por que se conserven debidamente la correspondencia de la corporación y los comprobantes de las cuentas impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
4. Inspeccionar asiduamente los bienes de la corporación y procurar que se tomen en forma oportuna las medidas de conservación o seguridad de los mismos o de los que ella tenga en custodia a cualquier título.
5. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores de la corporación.
6. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
7. Convocar a la asamblea de las reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
8. Cumplir las demás atribuciones que le señalen la ley o los estatutos y en las que siendo compatibles con las anteriores, le recomiende la asamblea.
9. Todas las demás que fije la ley para las sociedades anónimas.

PARRAFO. El Revisor Fiscal tendrá derecho a participar con voz y sin voto en las deliberaciones de la asamblea y en la Junta Directiva cuando se lo solicite para un determinado asunto.

ARTICULO TRIGESIMO CUARTO- HONORARIOS DEL REVISOR FISCAL- El Revisor Fiscal recibirá por sus servicios la remuneración que fije la Asamblea General de Miembros.

ARTICULO TRIGESIMO QUINTO- El dictamen del Revisor Fiscal sobre los balances generales deberá expresar, por lo menos:

1. Si han obtenido las informaciones necesarias para cumplir las funciones.
2. Si en curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventora de cuentas.
3. Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas regales y la técnica contable y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea o la Junta Directiva, en su caso.
4. Si el balance y el estado de pérdidas y ganancias han sido tomados fielmente de los libros; y si en su opinión el primero presenta en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el periodo revisado, el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho periodo.
5. Las respectivas salvedades que tengan sobre la fidelidad de los estados financieros.

8 CAPITULO IX

CAPITULO TRIGESIMO SEXTO- BALANCES DE FIN DE EJERCICIO- La corporación tendrá ejercicios anuales, que se cerrarán el (31) de Diciembre de cada año, para elaborar el inventario y el balance general de fin de ejercicio y someter a la aprobación de la Asamblea.

8.1 CAPITULO X

9 REFORMA DE ESTATUTOS

ARTICULO TRIGESIMO SEPTIMO VOTACION ESPECIAL. En la reunión de la Asamblea General, para reformar los estatutos se requiere del voto del 75% como mínimo de la totalidad de los miembros para todos los eventos y especialmente:

1. Para evitar el objeto social de la corporación.
2. Para decretar la disminución del patrimonio de la entidad y para determinar la institución sin animo de lucro y de beneficio social a la cual ha de corresponder la entrega parcial de los recursos de esta corporación una vez se halla cancelado todos los pasivos de la entidad, o para determinar los términos, condiciones y destinaciones de la entrega parcial del Destino Turístico y Cultural de Cartagena de Indias la totalidad.
3. Para reformar la manera como se conforma la Junta Directiva.

ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO. VOTACION PARA LA DISOLUCION. Para decretar la disolución de la corporación se requiere el voto favorable del 75% como mínimo de los miembros.

ARTICULO TRIGESIMO NOVENO. CUADRAGESIMO. El Presidente Ejecutivo en calidad de representante legal de la corporación, tramitara la legalización de las reformas de estatutos en el transcurso del mes siguiente a su aprobación.

9.1 CAPITULO X

9.2 DISOLUCION Y LIQUIDACION

ARTICULO CUADRAGESIMO PRIMERO-La Corporación se disolverá:

1. Por la imposibilidad de desarrollar su objeto.
2. Por la iniciación del tramite de liquidación obligatoria de la Corporación.
3. Por la decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes.
4. Por decisión de los asociados, adopta conforme a las leyes y al presente estatuto.

ARTICULO CUADRAGESIMO PRIMERO- Disuelta la corporación procederá de inmediato a su liquidación. En consecuencia, no podrá iniciar nuevas operaciones

en desarrollo de su objeto y conservara su capacidad turística únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación.

ARTICULO CUADRAGESIMO SEGUNDO: Disuelta la corporación se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo previsto en los estatutos. Las determinaciones de la Asamblea deberán tener relación directa con la liquidación. Tales decisiones se adoptaran por la mayoría absoluta de votos presentes, salvo que en la ley se disponga expresamente otra cosa.

ARTICULO CUADRAGESIMO CUARTO- Mientras no se haga y se registre el nombramiento del liquidador, actuara como tal el Presidente Ejecutivo.

ARTICULO TRIGESIMO TERCERO- La liquidación del patrimonio social se hará por un liquidador especial, nombrado conforme a los estatutos de la ley. Este nombramiento se registrara en el Registro de personas Jurídicas sin animo de lucro del domicilio social y solo a partir de la fecha de inscripción del liquidador, el nombrado tendrá las Facultades y obligaciones de tal.

ARTICULO CUADRAGESIMO- QUINTO- Terminada la liquidación, si después de pagado todo el pasivo, quedaren bienes, estos se entregaran al Distrito Turístico.