

Fortalecimiento de la **Gestión Integral** y **Sostenible** del **Sector Turístico** en el departamento de **Sucre** (Caso municipios: **Tolú, Coveñas y San** **Benito de Abad**)



Paola**Mercado Afanador**
Andrea**Valencia Narváez**
Angélica**Aguirre**
Blas**Ojeda**
Carlos**Acosta**
Carlos**Ospino**

Edgar**Villarraga**
Isaura**Gómez**
José**Flórez**
Neil**Vitola**
Noel**Acevedo**



Fortalecimiento de la Gestión Integral y Sostenible del Sector Turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

Núcleo

Mejoramiento de Capacidades Gerenciales en Empresas y
Asociaciones del Sector Turístico

Integrantes del Núcleo Problema

Paola Mercado Afanador

Andrea Valencia Narváez

Angélica Aguirre

Blas Ojeda

Carlos Acosta

Carlos Ospino

Edgar Villarraga

Isaura Gómez

José Flórez

Neil Vitola

Noel Acevedo

Jóvenes Investigadores

Hassir Lastre Sierra y Karen Baldovino



2019

Este libro es resultado de investigación, evaluado bajo el sistema doble ciego por pares académicos.

Diego Fernando Hernández Losada

Director de Colciencias

Edgar Enrique Martínez Romero

Gobernación de Sucre

Merlys Cristina Rodelo Martínez

Secretario de Educación Departamental de Sucre

Noel Morales Tuesca

Rector de la Corporación Universitaria del Caribe- CECAR

Jhon Víctor Vidal Durango

Vicerrector de Ciencia, Tecnología e Investigación CECAR

Piedad Martínez Carazo

Directora Científica Proyecto

Andrés Vergara Narváez

Asistente Operativo del Proyecto

Rafael Bustamante Lara

Coordinador de núcleos

Jorge Luis Barboza

Coordinador Editorial CECAR

Libia Narváez Barbosa

Directora Literaria

© 2019, Paola Mercado Afanador, Andrea Valencia Narváez, Angélica Aguirre, Blas Ojeda, Carlos Acosta, Carlos Ospino, Edgar Villarraga, Isaura Gómez, José Florez, Neil Vitola, Noel Acevedo, autores.

ISBN: 978-958-8557-85-4 (impreso)

ISBN: 978-958-5547-11-7 (digital)

DOI: <https://doi.org/10.21892/9789585547124>

Fotos de la contraportada: Jaime Arce.

Sincelejo, Sucre, Colombia

Fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad). Núcleo : mejoramiento de capacidades gerenciales en empresas y asociaciones del sector turístico / Paola Mercado Afanador... [y otros diez] ; jóvenes investigadores Hassir Lastre Sierra y Karen Baldovino. -- Sincelejo : Editorial CECAR, 2019.

190 páginas : ilustraciones, figuras, gráficas, tablas ; 23 cm.

Incluye referencias al final de cada capítulo.

ISBN: 978-958-8557-85-4 (impreso)

ISBN: 978-958-5547-11-7 (digital)

1. Turismo (Sucre, Colombia) 2. Turismo -- Investigaciones (Sucre, Colombia) I. Valencia Narváez, Andrea II. Aguirre, Angélica III. Ojeda, Blas IV. Acosta, Carlos V. Ospino, Carlos VI. Villarraga, Edgar VII. Gómez, Isaura VIII. Flórez, José IX. Vitola, Neil X. Acevedo, Noel XI. Título.

338.479186113 F736 2019

CDD 22 ed.

CEP - Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Biblioteca Central - COSICUC

Tabla de Contenido

Presentación	7
Introducción	9
Metodología	10
Enfoque de la investigación	11
Universo y muestra seleccionada	12

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA SUBREGIÓN GOLFO DE MORROSQUILLO

CONTEXTO DE LA SUBREGIÓN GOLFO DE MORROSQUILLO .15

Municipio de Santiago de Tolú

Aspectos naturales y ambientales en Santiago de Tolú

Clima

Temperatura

Hidrografía

Flora.....

Fauna

Extensión

Estructura espacial del municipio

Zona Urbana

Núcleo Densamente Poblado

Áreas Corregimentales

Centros Rurales

Aspectos Socioeconómicos del Municipio

Población

Salud

Agua Potable y Saneamiento Básico

Alcantarillado

Servicio de Aseo

Contenido

Servicio de Energía Eléctrica	21
Alumbrado Público	21
Servicio de Gas Natural	21
Servicio de Telefonía Fija y Comunicaciones	21
Vivienda	21
Actividades económicas.....	22
Turismo	22
Agricultura y pesca	23
Infraestructura	24
Terminales portuarios	24
Terminal Aéreo	25
Aspectos Físicos	26
Servicios Públicos:.....	29
Aseo, Acueducto y Alcantarillado	29
Energía Eléctrica.....	30
Gas Natural	30
Infraestructura Vial.....	30
Salud	31
Transferencias y Regalías.....	33
Aspectos Económicos	33
Pesca	33
Agricultura	34
Ganadería.....	35
Actividades Industriales.....	36
Turismo	36

CAPÍTULO 2

MODELOS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TURISMO APLICABLE A LOS MUNICIPIOS DE TOLÚ Y COVEÑAS

Contexto.....	41
Composición de la competitividad del turismo según Hong	43
Modelo conceptual de la competitividad del destino (Crouch y Ritchie)	43
Modelos de gestión de los sistemas de indicadores de sostenibilidad turística	44

Contenido

VARIABLES DE REFERENCIA Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DE INTERÉS TURÍSTICO LOCAL	45
Variables de referencia	45
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001-2: Destinos Turísticos de Playa.....	47
El modelo de Michael Porter	49
Modelos gerenciales	52

CAPÍTULO 3

PROCESOS DE GESTIÓN INTEGRAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE

(CASO MUNICIPIOS: TOLÚ Y COVEÑAS)

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL SECTOR TURÍSTICO	59
Análisis estratégico y competitivo de la industria de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo, departamento de Sucre	60
Caracterización del subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo	62
Información general	62
Indicadores de tamaño	70
Capital humano.....	75
Capacidad instalada.....	76
Calidad.....	77
Cooperación empresarial	79
La cadena de valor del subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo	81
Logística interna	82
Operaciones	84
Logística externa.....	85
Mercadotecnia y ventas.....	86
Servicio	87
Infraestructura de la empresa.....	89
Desarrollo de tecnología	94
Análisis y perspectiva del desarrollo sostenible en el subsector hotelero del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre.....	97

Contenido

Importancia del sistema de gestión sostenible	100
Diseño de un modelo de gerencia estratégica en las empresas y organizaciones turísticas del departamento de sucre, con énfasis en los municipios de Santiago de tolú y Coveñas, subregión Golfo de Morrosquillo y el municipio de Sincelejo.....	102
Diagnóstico de las condiciones de sostenibilidad.....	105
Requisitos generales de sostenibilidad	105

CAPÍTULO 4

PROPUESTAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INTEGRAL Y SOSTENIBLE DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE

(CASO MUNICIPIOS: TOLÚ, COVEÑAS Y SAN BENITO DE ABAD)

Modelo de Gerencia Estratégica para Micro y Pequeñas empresas Hoteleras ubicadas en los Municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y en Sincelejo.	111
La Filosofía (Principios, creencias y valores)	112
Turismo: Driver de crecimiento del sector del Golfo de Morrosquillo (Coveñas, Tolú, San Onofre).....	128
Diseño de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística para los municipios de Tolú y Coveñas en el golfo de Morrosquillo, Departamento de Sucre.	132
El papel de las Normas Técnicas Sectoriales de turismo sostenible en los indicadores del destino.	156
Procedimiento de selección.	162
Gestión empresarial, productividad y destino turístico en San Benito Abad –Sucre – Colombia	164
Diagnóstico Turístico del Municipio de San Benito Abad	171
Propuesta de gestión turística para el municipio de San Benito Abad.....	175
Estrategias de gestión para el destino turístico del municipio de San Benito Abad	176
Conclusiones y Recomendaciones	180
Bibliografía.....	184

La Gobernación de Sucre con el apoyo de Colciencias, en alianza con La Corporación Universitaria del Caribe - CECAR, fortalecen las bases para el mejoramiento de la productividad y competitividad en el departamento, a través del proyecto denominado “Programa de formación de capacidades en Ciencia, Tecnología e Innovación del departamento de Sucre, Caribe” aprobado por la OCAD de Ciencia Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías. Esta iniciativa es concebida como un programa sin precedentes, que conlleva a solidificar las bases de una investigación pertinente con el territorio. Los proyectos de investigación de los becarios del programa arriba mencionado están relacionados con problemáticas sectoriales denominadas núcleos problemas, entre los cuales se encuentra **el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de sucre, caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad**. El presente trabajo compila las orientaciones a las investigaciones hechas por los jóvenes investigadores de CECAR, los investigadores adscritos (beneficiarios del programa) y la directora de este núcleo problémico que en lo siguiente será conocido como, el núcleo problema número 1.

La Vicerrectoría de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Corporación Universitaria del Caribe- CECAR, encargada de orientar los programas y estrategias para la consolidación de la investigación científica, el emprendimiento y la proyección social, genera procesos y productos para el fortalecimiento del sistema regional de innovación empresarial, la capacidad instalada de grupos de investigación y centros de proyección, buscando trabajar desde la triada de Universidad - Empresa y Estado. Ante este compromiso rector, se pretende con el siguiente documento dar a conocer los resultados y las recomendaciones planteadas por el núcleo problema no 1, sirviendo de línea de base a futuros planteamientos que requiera el territorio objeto de estudio.

Introducción

A nivel mundial el turismo, es uno de los sectores económicos más dinámicos e importantes, porque a través de este se generan fuentes de empleo, ingreso de divisas, valores agregados y contribuye a propiciar espacios de esparcimiento y bienestar social a las personas, y favorece ampliamente al desarrollo nacional, regional y local.

El comportamiento de este sector durante los últimos años, ha mostrado una gran dinámica de crecimiento. En efecto, según la Organización Mundial del Turismo –OMT–, en 2014, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron la cifra de 1.138 millones, lo que supone un incremento del 4,7 % con respecto al año anterior. La previsión de la OMT para 2015 es que el turismo internacional aumente entre un 3 % y un 4 %, y siga contribuyendo a la recuperación económica mundial. (OMT, 2015, párr. 1).

Esta actividad económica es sorprendentemente fuerte y resistente, tiene una gran capacidad para contribuir a la recuperación económica de cualquier país o región. Para el 2014, el turismo mundial generó cerca de 1,5 billones de dólares de los E.E.U.U en ingresos por exportación. Es un sector de gran importancia en la economía, pues es responsable del 9% del PIB, de 6% del comercio internacional, del 30% de las exportaciones de servicio y ha generado 1 de cada 11 puestos de trabajo (OMT, 2015, párr. 2). Para el caso de Colombia, conforme al Plan Sectorial de Turismo 2011-2014, “Turismo: factor de prosperidad para Colombia” la expectativa en el incremento del número de turistas internacionales estaba en 4 millones de viajeros, la meta de Colombia en el incremento de visitantes extranjeros no residentes llegó a superar la meta esperada logrando obtener 4.192.742 de turistas internacionales, ubicándola así por encima del crecimiento mundial.

De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre, plan ejecutivo 2011, si bien es cierto, el departamento atraviesa por grandes debilidades, tales como: poco impulso económico de las instituciones locales, desaprovechamiento de los recursos turísticos, falta de cultura ciudadana, a lo que se suma la escasa visión empresarial alrededor de esta actividad económica, y de que “la temporada alta en el departamento se ha reducido a 45 días en el año y algunos establecimientos sólo cuentan con turistas durante 2 semanas, lo que dificulta la sostenibilidad en el largo plazo de los negocios” (MinCIT, 2014, pág. 8).

No obstante, desde la perspectiva en que se desarrolla el turismo, a partir de su concepción y enfoque sistémico, por la interrelación que se genera en los distintos elementos que la componen, al igual que la particularidad que tiene la actividad de generar beneficios a otros sectores, develaremos aspectos para una mayor productividad en el subsector de los establecimientos de alojamiento y hospedaje y del gran reto que tienen por garantizar principios de sostenibilidad en esta industria sin chimenea.

Las premisas que se impartirán en este análisis estarán relacionadas con aspectos tendientes a la mejora de la competitividad y el posicionamiento de los destinos turísticos, toda vez que a través de la eficiente gestión de los diversos recursos que el destino y las organizaciones tienen a su disposición y de la implementación de una serie de acciones sistemáticamente planeadas, a partir de la realidad con su entorno, servirán de base para poder potencializar las ventajas competitivas sostenibles que, en medio de la alta competitividad y hostilidad del mercado, ayudarán a repuntar la posición estratégica de un departamento como Sucre.

Metodología

El departamento de Sucre con sus aproximadamente 10.917 Km² y con características etnográficas propias de cada una de sus cinco subregiones; proporciona un gran potencial turístico. El turismo en Sucre, en los últimos años se ha caracterizado por la comercialización del producto sol y playa, presentando gran interés en la configuración de nuevos atractivos y en la diversificación de la oferta turística. En cuanto al sector hotelero del departamento, hay que señalar que actualmente cuenta con 18.650 camas aproximadamente, entre establecimientos formales e informales. La oferta

está integrada principalmente por prestadores de servicios turísticos como: hoteles medianos y pequeños o cabañas.

Conforme al Registro Nacional de Turismo –RNT–, consultado el 12 de agosto de 2015, cuenta con prestadores de servicios turísticos **activos** así:

Tabla 1. *Prestadores de servicios turísticos de acuerdo al RNT.*

Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje:	220
Agencias de Viajes	19
Empresas de Transporte Terrestre	1
Arrendadores de Vehículos para transporte turístico	1
TOTAL	241

Fuente: *Registro Nacional de Turismo (2015).*

Estos tipos de prestadores de servicios turísticos están ubicados principalmente en la cabecera municipal en Tolú, Coveñas, Corozal, entre otros. Es paradójico que no aparecen activos en el RNT los establecimientos gastronómicos o afines.

El proyecto de investigación se aborda como un estudio descriptivo y analítico.

Es descriptivo, debido a que busca describir a partir de las encuestas los modelos gerenciales y criterios de calidad y sostenibilidad de los prestadores de servicios turísticos ubicados en los municipios turísticos de Tolú y Coveñas.

Es de carácter analítico, debido a que busca analizar los distintos modelos de competitividad turística y a partir de ahí plantear propuestas de interés para dinamizar una iniciativa de competitividad y sostenibilidad en el lugar objeto de estudio.

Enfoque de la investigación

Por la forma como está intencionada la investigación y por las razones que dentro del diseño general se ha planteado, ésta tiene un carácter cuantitativo y cualitativo, pues en su desarrollo involucra además

de variables e indicadores que ayudan a entender la dinámica de la sostenibilidad sector turístico en Tolú y Coveñas- así como el potencial de una dinámica de clúster alrededor de este importante sector económico en la ciudad; conocer de viva voz de los actores del sector turístico, quienes accedieron a una entrevista en profundidad, y donde se sondearon razones y motivos por las cuáles la iniciativa de clúster alrededor del sector, no llegó a consolidarse. Así mismo, conocer de ellos, las acciones por las cuáles podría reactivarse esta iniciativa de clúster en el sector, elementos que se enriquecerán con las otras particularidades señaladas en el estudio.

Universo y muestra seleccionada

La metodología utilizada en las investigaciones que están adscritas a este documento o informe de trabajo de campo, incluyó la aplicación de encuestas a una muestra de prestadores de servicios turísticos ubicados en los municipios de Tolú, Coveñas y San Benito Abad. Así mismo, se realizaron entrevistas a los mandos gerenciales de los prestadores de servicios turísticos y grupos de actores que logran incidir en la sostenibilidad turística ubicados en los municipios objeto de estudio. De igual forma, incluyó la recolección de datos, primarios y secundarios.

Para el diseño de la guía de entrevista y el formulario de encuesta, se contó con el apoyo de expertos regionales en el tema de sostenibilidad,

Finalmente, la investigación propuesta busca establecer el grado de asociación existente entre los diferentes factores constitutivos del potencial de una dinámica turístico competitiva y sostenible de los municipios planteados en la presente investigación.

CAPÍTULO I

**ASPECTOS GENERALES DE LA
SUBREGIÓN GOLFO DE MORROSQUILLO**

CONTEXTO DE LA SUBREGIÓN GOLFO DE MORROSQUILLO

Municipio de Santiago de Tolú

La subregión del golfo del Morrosquillo está conformada por varios municipios entre los cuales, se encuentra el municipio Santiago de Tolú, ubicado geográficamente al noroeste del departamento de Sucre. Este a su vez, posee cinco corregimientos como son: Pita Abajo, Pita en Medio, Puerto Viejo, Santa Lucía y Nueva Era. Limita al norte, con el municipio de San Onofre, al sur, con el municipio de Coveñas y San Antonio de Palmito, al este, con los municipios de Tolviejo y el municipio de Sincelejo y al Oeste con el Mar Caribe. Además de esto, este importante municipio se encuentra situado entre las siguientes coordenadas:

Latitud Norte: Desde los 09° 21' 00" hasta los 09° 40' 00"

Longitud Oeste: Desde los 75° 26' 00" hasta los 75° 44' 10"



Ilustración 1. Localización geográfica del golfo de Morrosquillo

Fuente: *Google imágenes*

Aspectos naturales y ambientales en Santiago de Tolú

Clima

El clima en este municipio, se clasifica típicamente tropical, el cual puede ser influenciado por vientos alisios que pueden imperar en algunos meses del año, los cuales determinan variaciones en la humedad, estableciendo de esta manera las condiciones climáticas a lo largo del año. En lo concerniente al relieve, presenta ciertas variaciones debido a que en las zonas costeras existen llanuras con alturas muy cercanas al nivel del mar, al sur cuenta con una población de manglares (Ciénaga de la Caimanera), al norte la Ciénagas de La leche y Trementino, al Oriente, las serranías de los Montes de María, que por su topografía de colinas, produce la propagación de corrientes transitorias de agua, que existen en el invierno y se secan en el verano, con pendientes suaves y cursos muy cortos.

Temperatura

Se refleja un promedio constante durante todo el año de 28° C., durante las temporadas secas del año (enero- marzo y agosto-septiembre), la media es del orden de los 26,6°C y para los períodos de invierno (abril a junio, y de julio a noviembre) se tiene un promedio de 25,9°C. La temperatura térmica hallada es de 26°C con máximas de 39,8°C y mínimas de 15.5°C.

Hidrografía

Este municipio, se caracteriza por contar con una rica fuente hídrica potencial, compuesta por las microcuencas del Arroyo Tumba Frailes, las microcuencas Ciénaga de Trementino, las de la Ciénaga de La Leche, las del Arroyo Angarilla, las microcuencas de Arroyo Verde y las del Arroyo de Pichillín esta última es considerada como el principal cuerpo de agua del municipio, en lo concerniente a la hidrología marítima, está conformada por la parte del mar caribe que alcanza el Golfo de Morrosquillo.

Flora

La vegetación del municipio, se caracteriza por la presencia de bosques muy secos y un gran ecosistema de manglares, como son: el mangle blanco

y el mangle rojo, los cuales se encuentran en vía de extensión, puesto que su presencia está sujeta a niveles freáticos altos e intercambio de agua dulce y salina. Existen otras especies presentes entre ellas están: el mangle de humo, el totumo, el matarratón, el caracolí, el roble, el guayacán, los cuales se pueden ubicar en su mayoría cerca de arroyos y caños. Así mismo, la flora marina está representada por hermosos arrecifes de corales cercanos a la costa donde se evidencia una gran diversidad de algas rojas y verdes.



Ilustración 2. Mangle rojo y Mangle blanco

Fuente: (*mangle rojo y mangle blanco*)

Fauna

Es considerada con un área rica en especies, especialmente el área de la Ciénega, la cual cuenta con diversas especies de mamíferos, aves, peces, reptiles y en lo que respecta a la avifauna es apetecida por su variedad (pelicanos, Tijeretas, Gallito de ciénega, Garrapateros, Martín pescador, Patos, Garza ganadera, Garza real, Pisingo, Gallinazo, gaviotas, flamencos, gavilanes, babillas, gaviotas, iguana, mono colorado, mico titi, zorras, guartinajas, ardillas). En cuanto a la fauna marina existe gran diversidad de especies como la mojarra prieta, mojarra roja, mojarra conga, pargo rojo, pargo prieto, mero, lebranche, cojinúa, jurelete, cojinúa, congo, isabelita, sábalo, mejua, arencón, entre otras.

Extensión

El municipio, está compuesto por un área de extensión geográfica de 30.122 hectáreas aproximadamente, lo que representa un 2,6% del área departamental, en donde a la zona urbana le corresponde un área de 865

hectáreas y a la zona rural un área de 29.257 hectáreas. Así mismo, la franja costera sobre el mar Caribe, está ubicada en la zona urbana y tiene una longitud aproximada de 16,5 kilómetros.

Estructura espacial del municipio

La superficie del territorio municipal está conformada espacialmente por las siguientes áreas: las áreas de producción económicamente sostenible, representadas por un área de 22.408,65 hectáreas equivalente al 74,4% del total del territorio y las áreas naturales protegidas, con una extensión de 7.713,70 hectáreas, lo que equivale al 25,6% de la superficie municipal.

Zona Urbana

Dentro de la zona urbana, existe la franja longitudinal sobre la zona costera, es ocupada principalmente por el turismo y la población nativa, la tendencia en los últimos tiempos es a la desagregación de los poblados y a la localización de la población en asentamientos lineales no concentrados. Está conformada por seis Subzonas, más el núcleo densamente poblado, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 2. Clasificación de las Subzonas en el Área Urbana.

ZONA	SUBZONAS	AREA (hectárea)	%
URBANA	Guacamayas	35	4,0%
	Alegrías	16	1,80%
	Francés	104	12,00%
	Núcleo densamente poblado	457	52,80%
	La Perdiz- La Loma	176	20,30%
	Palo Blanco	77	8,90%
TOTAL		865	100%

Fuente: *elaboración propia a partir de datos de la Secretaría de Planeación Municipal - POT.*

Núcleo Densamente Poblado

Santiago de Tolú, considerado como el municipio más poblado de la región del golfo de Morrosquillo, presenta una estructura espacial de cuadrícula española, el cual se articula alrededor de un eje lineal representado por dos calles paralelas que se convierten en las vías de penetración. Es la subzona principal de la zona urbana y tiene un área de 457 hectáreas, equivalente al 52,8% del total de dicha zona, y sobre ésta, se determinan los indicadores de cobertura para los servicios públicos, la educación y la salud.

Paralelo a la playa y perpendicular a estas vías, se desarrolla un segundo eje que articula el turismo y las industrias pesqueras, este eje está limitado en su longitud por el arroyo Pichillín al Sur, y el arroyo Guaní al Norte.

Áreas Corregimentales

Esta parte del municipio, está constituido por pequeños asentamientos, los cuales presentan características similares, ubicados de manera dispersa entre sí, pero debido a su ubicación geográfica, la tenencia de la tierra, la influencia socio cultural y étnico hacen la diferencia la una de la otra.

Centros Rurales

Están conformados generalmente por grupos humanos con ingresos económicos mínimos los cuales, además de esto carecen de algunos servicios públicos.

Aspectos Socioeconómicos del Municipio

Población

La población de este municipio, se caracteriza por una mezcla de tres grupos raciales (negros, indios y blancos), predominando la raza negra. Aunque por ser un sector turístico, se ha generado la mezcla de razas del interior del país. Según la población proyectada por el DANE para el año 2016, es de 33.871 habitantes de los cuales 16.854 son hombres (49,79%) y 17.017 son mujeres (50,21%).

Salud

En materia de salud, Santiago de Tolú no se encuentra certificado actualmente, este municipio cuenta con la ESE Hospital local Santiago de Tolú que de primer nivel, la IPS TOLÚ SALUD, con servicios de I y II nivel ofreciendo consultas de pediatría ginecología, medicina interna, ortopedia y con una prestación de urgencia las 24 horas y la IPS SALUD SOCIAL SSA con un primer nivel de atención en salud.

El hospital local de este municipio ha sido muy insuficiente para satisfacer las necesidades de su población, debido a la falta de infraestructura, la falta de profesionales al servicio de la salud y la escases de medicamentos, han debilitado es sector, a esto se le suma, la carencia de equipos tecnológicos de punta que garanticen un mejor servicio a la comunidad.

Agua Potable y Saneamiento Básico

El servicio de agua es suministrado por la empresa Aguas del Morrosquillo S.A E.S.P., la cual se abastece de la captación de aguas subterráneas y fuentes superficiales cercanas, cubriendo así la zona densamente poblada de la cabecera municipal. Las subzonas de Palo Blanco, La Perdiz-La Loma, El Francés, Alegría y Guacamaya, carecen de este servicio, estas se autoabastecen mediante la extracción de agua en pozos subterráneos. En la Zona Rural, todas las cabeceras corregimentales poseen acueducto, los cuales se abastecen de pozos profundos.

Alcantarillado

Este servicio es brindado en la zona densamente poblada, para el caso de las sub-zonas que hacen parte también del área urbana como son: Palo Blanco, la Perdiz- la Loma, Francés, Alegría y Guacamaya, carecen de redes de alcantarillado, los que conlleva a la población de este sector, a utilizar pozos sépticos para resolver la situación. De igual manera, la zona rural tampoco cuenta con el servicio de alcantarillado, los habitantes de esta parte del municipio, se ven obligados a utilizar las famosas letrinas, para así satisfacer sus necesidades, las cuales son consideradas como foco de infección propenso a producir enfermedades entre la comunidad.

Servicio de Aseo

Este servicio es brindado por el único operador, la empresa Aguas Morrosquillo S.A E.S.P, la cual, cobija solo la parte urbana densamente poblada y las subzonas que también conforman la zona urbana con una cobertura entre el 85% y 95%, la zona rural carece de la prestación de este servicio. En los meses de temporadas turísticas, aumenta la producción de basuras en un 150% más de lo que normalmente se produce, debido a la gran ocupación hotelera.

Servicio de Energía Eléctrica

Este servicio, es suministrado por la empresa ELECTRICARIBE S.A. E.S.P., el cual alcanza en un 100% el núcleo densamente poblado y su cobertura en la zona rural es de un 99,5%.

Alumbrado Público

La cobertura en casco urbano es de un 95%, mientras que en la zona rural es de un 70%, para el caso de los parques se cuenta con un 90% de iluminación.

Servicio de Gas Natural

Es realizado por la empresa SURTIGAS S.A. E.S.P., considerado como el servicio más eficiente del municipio, atendiendo aproximadamente a más de 5.110 usuarios y con una cobertura estimada del 80,8%. La zona rural hasta la fecha no cuenta con este servicio.

Servicio de Telefonía Fija y Comunicaciones

Este servicio es ofertado por dos empresas: MOVISTAR Y EDATEL. A pesar de estas grandes competencias, el servicio de telefonía fija sigue latente en el municipio.

Vivienda

De acuerdo al último censo realizado por el DANE en el año 2015, el déficit cualitativo de vivienda en este municipio en lo relacionado al Piso, hacinamiento, servicios públicos y cocina, es del 48,2%, lo que equivale a 3.079 hogares, de los cuales 2.399 están en la cabecera urbana y 680 en la

zona rural. De la misma forma, el censo revela también, la existencia de un déficit cuantitativo de vivienda del 19,2% equivalente a 1.228 hogares, de los cuales 956 pertenecen a la zona urbana y 272 a la zona rural.

Actividades económicas

Es importante resaltar que las actividades económicas, están relacionadas con el aprovechamiento de los recursos naturales con que cuenta el municipio, dentro de estas actividades se encuentra, una de tipo pecuaria muy importante en esta región, la cual está representada en ganaderías de excelente calidad, realizada por una mano de obra muy baja en las fincas, parcelas y haciendas de algunos habitantes. Una actividad agrícola que, aunque es poca, ha sido reemplazada por la ganadería debido a que esta última, es considerada como una inversión más segura y de menor riesgo.

Por otro lado, se encuentra una actividad pesquera artesanal, la cual va cada día en decadencia, pues los constantes cambios climáticos y la contaminación generada por el derramamiento de crudo hacen que esta sea menos posible.

Así mismo, existe una actividad portuaria reflejada en la exportación del cemento y de camarones, y un desarrollo turístico fundamentalmente marítimo, donde interactúan diversas actividades de tipo hotelera, de ocio y restaurantes. Las cuales se ven afectadas por los aspectos sociales que golpean al municipio lo cual trae como consecuencia el estancamiento de este sector.

Turismo

Si bien es cierto, el turismo genera la mayor fuente de empleo informal en el municipio, el cual aumenta con la llegada de los turistas en las épocas de temporadas altas, el desarrollo turístico estaba siendo afectado por la inseguridad que en los últimos años venía enfrentando este sector. Sin embargo, han llegado inversionistas que ven en esta parte un potencial gigante para generar recursos; éstos, han invertido en la construcción de 4 nuevos hoteles dentro de los que se destaca el Hotel Soleira.

Según información suministrada por la Secretaría de Turismo, la nueva administración en cabeza del alcalde, empezó a contrarrestar este

aspecto negativo de mucha importancia para el desarrollo de esta actividad, a través del aumento del pie de fuerza, batidas en los barrios y patrullajes logrando así más control y seguridad en el municipio.

La administración municipal, tiene prioridad, en invertir a través de su plan de desarrollo 2016-2019, en proyectos que apunten a vender el turismo en este municipio, entre los cuales están: “Formación en agentes promotores”, el cual está relacionado a la recuperación de la confianza del turista. “Apoyo logístico para la contratación de informador o informadores turísticos que permitan el fortalecimiento de los puntos de información (PIT)”, se busca afianzar y expandir estos puntos de información turística los cuales están ubicados en diferentes puntos estratégicos (parque principal del municipio y en la plaza Majagual de Sincelejo). “Fortalecimiento organizacional, asistencia y apoyo al gremio organizado de ciclistas y carperos dedicados a la prestación formal de servicios turísticos y transporte libre de contaminación”, a través de esto, buscan mejorar el servicio, brindándole formación a este gremio, como por ejemplo en saber los decibeles permitidos para el uso de los equipos que usan en sus vehículos, para ambientar el recorrido del turista mientras se transporta hasta su destino. Así como también, apuntan al ordenamiento de playa, la demarcación de la misma, ofertar deportes turísticos, elaborar rutas turísticas e implementar casetas para salvavidas entre otras.

Según la secretaria de Turismo, las playas de este municipio son apetecidas por ser un mar de aguas cálidas con pocas corrientes marinas.

De acuerdo al inventario turístico del año 2009, se cuenta con 224 establecimientos que prestan el servicio de hospedaje (hoteles, cabañas, apartahoteles), de éstos solo 10 tienen el registro nacional de turismo, así mismo existen 2.224 habitaciones con un total de 7701 camas a nivel general.

Agricultura y pesca

El área cultivada para el año 2014, alcanza unas 780 hectáreas, las cuales están representadas en los cultivos de arroz, ñame, yuca, plátano, maíz, y frutales como mango, guayaba, coco, cítricos y patilla, es importante destacar que la zona rural lo que más siembra es la yuca, estos cultivos logran utilizar anualmente alrededor de 220 hectáreas sembradas; para la

explotación ganadera a diferencia del área agrícola, el área utilizada suma aproximadamente 26.500 hectáreas.

Santiago de Tolú, registra una población de pescadores artesanales de 336 personas, agrupados en distintas agremiaciones legalmente constituidas. Esta actividad es limitada solo a la franja del mar continuo a la costa.

Infraestructura

Según el diagnóstico realizado por la Secretaría de Planeación municipal, de los 52,4 kilómetros de vías terciarias con que cuenta el municipio, aproximadamente 36 km equivalentes al 68,7%, necesitan ser mejoradas para así, garantizar una óptima y buena movilidad. De igual forma, los 21 km de vías a cargo del municipio requieren ser restaurados en su totalidad. En lo que concierne al tránsito y movilidad, el municipio no cuenta con un plan de movilidad, según lo estipulado en el literal A del artículo 9º de la Ley 388 de 1997, así como también carece de una buena señalización en las calles tanto en la zona urbana como en la rural.

Terminales portuarios

El principal terminal portuario con que cuenta el municipio es el de la Sociedad Portuaria Golfo de Morrosquillo S.A., operado por COMPAS, el cual se utiliza para la exportación de cemento y materiales pétreos. Cuenta con un excelente potencial para exportar hidrocarburos y adicional al manejo de carbón/coque, se está modernizando para especializarse en la movilización de cargas a granel, vehículos, carga de proyectos y carga general.

En el norte del municipio, está ubicado el muelle de la empresa Pestolú, el cual consta de una infraestructura pertinente para el manejo de productos obtenidos por embarcaciones muy pequeñas. Además se cuenta con una estructura inconclusa donde opera el muelle turístico, el cual es utilizado para el transporte de pasajeros y turistas con destino a las islas de San Bernardo y alrededores.

Terminal Aéreo

Este municipio cuenta con el Aeropuerto Regional Golfo de Morrosquillo, manejado por la Aeronáutica Civil, este aeropuerto, realiza operaciones de tipo comercial y de carga. En la actualidad, ofrece una ruta comercial con vuelos diarios a los destinos Medellín – Tolú – Medellín, los cuales son incrementan hasta en 3 y 4 vuelos diarios debido a las temporadas altas.

Transporte Terrestre

No se cuenta con una terminal de transporte que cobije todas las empresas que ofrecen este servicio intermunicipal, así como tampoco el municipio cuenta con servicio de transporte urbano legalizado, los habitantes utilizan las famosas bicitaxis las cuales son muy apetecidas por los turistas.

Municipio de Coveñas

El municipio de Coveñas está situado en la subregión Golfo de Morrosquillo al norte del Departamento de Sucre, a la cual también pertenecen los municipios de Santiago de Tolú, San Onofre, San Antonio de Palmito y Tolviejo. Tiene una extensión total de 7.414 Km² de los cuales 2.214 Km² corresponden a la zona urbana y 5.200 Km² a la zona rural. Limita al norte limita con el Mar Caribe, al sur con los municipios de San Antonio de Palmito -en Sucre- y Purísima -en Córdoba-, al este con el municipio de Santiago de Tolú y al Oeste con el municipio de San Antero -Departamento de Córdoba-. Está compuesto por cuatro corregimientos – Boca de la Ciénaga, El Mamey, El Reparó y Guayabal- y dos veredas –Punta Seca y Torrente-, además del resguardo indígena Torrente Usuario.



Ilustración 3. Ubicación geográfica del municipio de Coveñas en el Departamento de Sucre.

Fuente: *Google imágenes*

El municipio cuenta con una infraestructura hotelera, en donde son características las cabañas particulares y de alquiler, además se encuentra ubicada la base de entrenamiento de la Infantería de Marina y el terminal petrolero terrestre de Ecopetrol.

Aspectos Físicos

El municipio presenta un relieve que se caracteriza por la presencia de llanuras y manglares en la zona costera; en el sur del territorio existe la presencia de elevaciones, depresiones y colinas lo que origina la formación de corrientes transitorias de aguas, las cuales existen durante la época de lluvias y se secan en la época de sequía (FUNDASETUR, 2009).

Predomina un clima cálido seco con temperaturas que oscilan entre los 18 y 38 grados Celsius. Se presenta una época de sequía desde el mes de noviembre al mes de abril y una época de lluvias de mayo a noviembre (Tinoco, 2009).

En el aspecto hidrográfico, el territorio está bañado por el Mar Caribe y cuenta con una variedad de cuerpos de agua conformados por los arroyos Amansa Guapo, El Silencio y Villeros, los pantanos de la Marta, la ciénaga La Caimanera y la represa de Villeros. Existen espejos de agua caracterizados por ser zonas cenagosas en donde se conforman manglares y humedales. Las zonas de manglares están ubicadas al norte del municipio y en los

territorios comprendidos entre la Primera Ensenada y la Isla de Gallinazo, estos conforman un ecosistema con una alta biodiversidad los cuales tienen un uso restringido para el ecoturismo y para la recuperación, protección y conservación del medio ambiente.

Población

Coveñas posee la menor cantidad de habitantes de los municipios que conforman la subregión Golfo del Morrosquillo, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE – la población estimada para el año 2016 es de 13.779 personas, de las cuales 3.888 corresponde a población ubicada en la cabecera municipal y 9.891 a la zona rural (DANE, 2016).

Tabla 3. Población total Subregión Golfo del Morrosquillo año 2016.

Municipio	Cabecera municipal	Resto	Total Población
Coveñas	3.888	9.891	13.779
Santiago de Tolú	27.842	6.029	33.871
San Antonio de Palmito	5.450	8.503	13.953
Toluviejo	5.453	13.442	18.895
San Onofre	25.550	25.097	50.647

Fuente: *Elaboración propia a partir de proyecciones poblacionales DANE. 2016*

El municipio posee una población equilibrada en lo referente al sexo de sus habitantes, de los cuales el 50.6% son hombres y el 49.4% son mujeres. Es de resaltar que es una población joven con una tasa de crecimiento positiva en donde la mayoría de la población se encuentra entre las edades de 21 a 30 años lo cual constituye una fuente para el desarrollo de capital humano en el municipio.

En el territorio se encuentra una población flotante que está compuesta por turistas y la población de la Base de infantería de marina; también se encuentra una población que ha sido víctima de la violencia. Según datos del Registro único de Víctimas, existen 1.024 personas que hacen parte de esta caracterización en donde el 73% son desplazados por la violencia.

Aspectos Sociales

Necesidades Básicas Insatisfechas

El índice de necesidades insatisfechas muestra las condiciones de vida de los habitantes de un territorio como son vivienda inadecuada, hacinamiento, dependencia económica y falta de conexión a servicios públicos, principalmente en lo relacionado con el acceso a los servicios de agua potable y alcantarillado (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2010).

De acuerdo a los datos del censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas Coveñas presenta el segundo menor porcentaje de la subregión Golfo del Morrosquillo con un 56.20% de necesidades básicas insatisfechas.

Tabla 4. Población con Necesidades Básicas Insatisfechas del Golfo el Morrosquillo.

Municipio	% Personas en NBI (Urbano)	% Personas en NBI (Rural)	% Personas en NBI (Total)
Coveñas	71,12	50,5	56,2
Santiago de Tolú	43,03	64,77	47,46
San Antonio de Palmito	55,19	84,92	73,37
Toluviejo	44,29	60,37	55,85
San Onofre	62,13	66,88	65,1

Fuente: *Elaboración propia a partir de DANE- Censo de población 2005.*

Se presenta un mayor porcentaje de necesidades básicas insatisfechas en la cabecera municipal, de igual forma el índice del municipio está por encima del índice nacional, de acuerdo al censo del 2005.

La tabla muestra que en la cabecera municipal los índices más altos corresponden a los componentes de Servicios y Hacinamiento, en el resto del municipio los componentes con mayor porcentaje son Vivienda y Dependencia Económica, lo que demuestra la dificultad que tiene a

población de las áreas rurales y urbana para tener acceso a los servicios públicos y sociales (Plan de Gestión Ambiental, 2014).

Tabla 5. Necesidades Básicas Insatisfechas del municipio de Coveñas.

	Cabecera	Resto
% de personas en NBI	71,12	50,5
% de personas en miseria	28,4	22,71
Componente vivienda	9,35	32,98
Componente servicios	56,38	2,26
Componente hacinamiento	31,74	19,01
Componente inasistencia	0,32	1,25
Componente dependencia económica	12,4	24,25

Fuente: *Elaboración propia partir del Plan De Gestión Ambiental Municipal. 2014.*

Servicios Públicos:

Aseo, Acueducto y Alcantarillado

El servicio de aseo tiene una cobertura del 100% en la zona urbana y un 60% en la zona rural, esto se debe a la dificultad para el ingreso del vehículo recolector en las comunidades que están más alejadas y por el mal estado de las vías de acceso a estas comunidades.

El acueducto es surtido por una fuente de agua subterránea y las represas Villeros y Torrente; el municipio tiene una cobertura de un 95% en redes (Plan de Desarrollo Municipal, 2016). El servicio de agua no es eficiente en materia de calidad del agua, cantidad suministrada y además el servicio prestado no es continuo.

El sistema de alcantarillado presenta deficiencias en su operación, esto ocasiona que en algunos sectores se presenten rebosamientos. La cobertura del alcantarillado en la zona urbana es de un 80%, el sector rural no cuenta con alcantarillado, en la actualidad utilizan sistemas de letrinas que no están en buenas condiciones.

En el municipio la empresa Aguas del Golfo S.A.S operaba el sistema de aseo, acueducto y alcantarillado, pero entró en proceso de liquidación

por lo que en la actualidad estos servicios son prestados por dos empresas, SERCOV S.A.S quien presta el servicio de Acueducto y alcantarillado e INTERASEO S.A.S quien presta el servicio de aseo.

Coveñas actualmente no está certificado en agua y saneamiento básico por la Superintendencia de servicios públicos debido a que no presentaron los respectivos reportes a esta entidad, sin embargo se ha construido una red que distribuye agua a la zona rural y la zona urbana.

Energía Eléctrica

El municipio cuenta con una cobertura de energía del 95%, pero a pesar de esto, el servicio es deficiente en cuanto a la calidad y continuidad, debido al mal estado de las redes y porque los transformadores no tienen la potencia necesaria para la cantidad de usuarios que demandan el servicio. La cobertura en alumbrado público es de un 60% en todo el municipio.

En cuanto al alumbrado público, la cobertura se encuentra en un 60% en todo el municipio (Plan de Desarrollo Municipal, 2016).

Gas Natural

El municipio cuenta con una cobertura de un 61% en el servicio del gas, el cual es suministrado por SURTIGAS S.A, quien además presta el servicio de instalación de redes y suministro. Algunos sectores de la zona rural no cuentan todavía con este servicio.

Infraestructura Vial

El municipio de Coveñas cuenta con una infraestructura vial que se encuentra en las siguientes condiciones:

- La Troncal del Caribe, que es una vía de carácter nacional cuenta con 14.1 km de longitud, se encuentra en su mayor parte deteriorada y es una vía estrecha, la cual provoca invasión de espacio público en época de temporada alta de turismo.
- La vía que de Guayabal conduce hasta Sabaneta, que es de carácter nacional y que cuenta con una longitud de 5.8 km, se encuentra pavimentada y en regular estado.
- Las vías urbanas están en su mayor parte pavimentadas pero en algunos sectores están destapadas y en mal estado.

- En el sector rural se encuentran 30.1 Km de vías sin pavimentar, 1.4 KM sin balastrar y 19.9 pavimentadas pero en regular estado.

Salud

El municipio no está certificado en salud, además, la entidad encargada de prestar los servicios de salud de primer nivel a la población está en liquidación, por lo que el departamento de Sucre es el que ejecuta las actividades de salud pública. Se presentan deficiencias en infraestructura hospitalaria, difícil acceso de las poblaciones que viven en las zonas más alejadas y no se cuenta con algunos servicios especializados.

La Base de Entrenamiento de Infantería de Marina cuenta con un hospital naval de primer nivel de atención para su personal en donde se prestan servicios de consulta de urgencias, consulta médica general, consulta de odontología, laboratorio clínico, promoción y prevención, toma de citologías, nebulizaciones y vacunación.

Aspectos Institucionales

Desempeño Fiscal

El desempeño fiscal permite analizar cómo ha sido el manejo que los alcaldes y gobernadores le han dado a las finanzas públicas. Las finanzas de las entidades territoriales se miden en función de su capacidad para responder y solventar sus finanzas, basado en el comportamiento de sus deudas, de la generación de recursos propios, de sus inversiones públicas y de sus gastos de funcionamiento (CEDEC, 2013) citado por Herrera y Román 2015, para medir el desempeño fiscal se tienen en cuenta cinco niveles (ver tabla) que permiten clasificar a los municipios y departamentos de acuerdo a sus cifras fiscales.

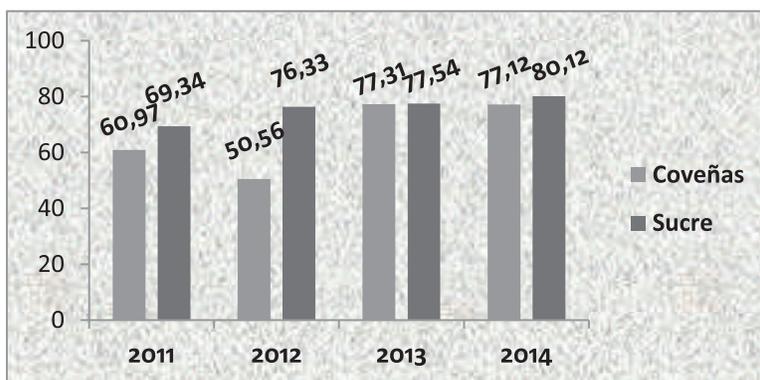
La metodología de evaluación del desempeño fiscal establece 5 rangos de clasificación de las entidades territoriales que van de cero a cien puntos (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

Tabla 6. Niveles del desempeño fiscal.

Nivel de desempeño	Rango de desempeño
Solvente	≥80
Sostenible	≥ 70 y < 80
Vulnerable	≥ 60 y < 70
Riesgo	≥ 40 y < 60
Deterioro	<40

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Planeación Nacional – DNP. 2013.*

Para el año 2014, Coveñas registró un índice de desempeño fiscal de 77.12 superior al de los periodos de 2011 y 2012 y similar al del año 2013, lo que lo clasifica como un municipio en un nivel sostenible en su desempeño fiscal debido principalmente al alto grado de inversión por parte de la entidad territorial, la generación de ingresos propios y el alto grado de dependencia de las transferencias y las regalías. En la vigencia 2013, el índice de desempeño fiscal de Coveñas le permitió ubicarse en el segundo lugar a nivel departamental antecedido por la capital Sincelejo.



Gráfica 1: Índice de desempeño fiscal del municipio de Coveñas. 2011-2014.

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Departamento Nacional de Planeación – PND.*

Coveñas, para la categorización municipal que estipula la ley 617 de 2000, que se determina por el número de habitantes y la capacidad de generar recursos propios por ingresos tributarios y no tributarios,

registró una población de 13.300 habitantes para la vigencia 2016, la cual lo clasificaría como un municipio de quinta categoría, pero registra ingresos corrientes correspondientes a 12.095 Salarios Mínimos Legales Mensuales (SMLM) y tienen un margen de cumplimiento de los gastos de funcionamiento del 40.58%, lo cual constituyen factores que contribuyen a que el municipio se ubique en la sexta categoría.

Transferencias y Regalías

La dependencia de las transferencias y las regalías mide la importancia que estos recursos tienen en relación con el total de fuentes de financiación. Es decir, indica el peso que tienen estos recursos en el total de ingresos y su magnitud refleja el grado en el cual las transferencias y regalías se convierten en los recursos fundamentales para financiar el desarrollo territorial. Un indicador por encima de 60% señala que la entidad territorial financia sus gastos principalmente con recursos de transferencias de la Nación y Regalías (Departamento Nacional de Planeación-DNP, 2013).

De los recursos presupuestales del municipio, las transferencias y regalías tienen alto porcentaje de participación (84,20), esto se debe a la asignación del 8% del 50% asignado a los municipios del departamento de Sucre (Tinoco, 2009).

Aspectos Económicos

El municipio se ha caracterizado por ser una zona que por sus características geográficas, le permite tener como principal actividad económica el turismo de sol y playa, el cual es una de las principales fuentes de generación de empleo en la región. Las actividades económicas que le siguen al turismo son la pesca y las actividades agropecuarias.

Pesca

En el municipio de Coveñas se lleva a cabo la pesca industrial y artesanal, siendo esta última la principal fuente de sustento para un gran número de pobladores, los cuales utilizan la materia prima para su consumo o venta, este tipo de pesca se limita a una franja en el litoral de diez (10) millas, la cual sufre la problemática de la carencia de demarcación de los arrecifes artificiales y la contaminación de la plataforma marina.

Los pescadores artesanales del municipio de Coveñas, están organizados en una Corporación denominada CORPAGOLFO, conformadas por 33 asociaciones del Golfo de Morrosquillo y cuentan con una población de 1.200 familias (Plan de Desarrollo Municipal, 2016), actualmente en el municipio existen 7 asociaciones de pescadores.

La pesca industrial ha venido en crecimiento y la zona la visitan embarcaciones de gran tamaño, este tipo de pesca se realiza en aguas nacionales y continentales; su uso es para la industria y procesamiento de pescado. La empresa que tiene presencia en esta zona es Vikingos, la cual tiene doce (12) áreas de pesca en el Golfo de Morrosquillo y sobre el litoral (Plan de Gestión Ambiental Municipal, 2014).

Agricultura

Es una de las principales actividades de la población económicamente activa. La mayor producción es destinada al autoconsumo, los cultivos de mayor importancia en el Municipio son yuca, ñame, frijol, plátano, ajonjolí, coco, arroz tradicional y maíz.

De acuerdo al Plan de Gestión Ambiental Municipal 2014, que toma datos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, el municipio deja de utilizar el 87,1% del área que se debe emplear para la agricultura, lo que muestra una subutilización del suelo debido a la utilización del mismo en actividades distintas a las destinadas.

Tabla 7. Utilización de terrenos para agricultura.

Área para Agricultura (Hectáreas)	Área Utilizada (Hectáreas)	Área sin utilizar (Hectáreas)
2080	269	1.811

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan de Gestión Ambiental Municipal – PNGA. 2014.

De acuerdo al censo del DANE 2005, el 34,5% de la población de la zona rural se dedica a la agricultura. Esta actividad presenta unas problemáticas que no permite el desarrollo de este sector como son la alta

concentración de la propiedad rural, debido a que el 72% de los predios rurales están compuestos por predios entre 0 y 1 hectárea, mientras que los predios entre 1000 y 2000 hectáreas corresponden al 0.2% de los predios rurales del municipio, además se cuenta con técnicas de cultivo muy rudimentarias y desplazamiento de los campesinos debido a la violencia en las zonas rurales.

Tabla 8. *Distribución de los predios en el Municipio de Coveñas.*

Rango (Has)	Número de Predios	Rango (Has)
0 - 1	452	0 - 1
1 - 3	61	1 - 3
3 - 5	32	3 - 5
5 - 10	34	5 - 10
10 - 15	21	10 - 15
15 - 20	5	15 - 20
20 - 25	16	20 - 25
50 - 100	5	50 - 100
1000 - 2000	2	1000 - 2000
TOTAL	628	TOTAL

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre.

No existen mecanismos que permitan una óptima preparación de los suelos, por esta razón esta actividad se hace de manera casi artesanal. No se cuenta con una infraestructura que permita llevar a cabo tareas que permitan la competitividad y productividad del sector.

Ganadería

La actividad ganadera se realiza de forma extensiva, en donde se explota en mayor proporción la cría de bovinos de doble propósito. El inventario total de cabezas de ganado es de 3.000, discriminados de la siguiente manera: machos 1,199 y hembras 1,801 (Plan de Desarrollo Municipal, 2016). Además de la cría de bovinos, se dan otras actividades

como la producción de leche, la cual tiene una producción de 219.000 litros anuales aproximadamente, los productores la utilizan para el consumo doméstico y el excedente para la comercialización.

En el municipio también se produce el ganado porcino, esta actividad se hace de manera tecnificada en 5 granjas productoras y de manera tradicional en 6 granjas.

En cuanto a la avicultura, no se cuenta con granjas tecnificadas para esta actividad.

Actividades Industriales

El municipio cuenta con una zona para el desarrollo de las actividades industriales de almacenamiento, transporte y exportación de petróleo crudo, haciendo presencia empresas como Petrocomercial, la cual tiene un terminal ubicado al sur del municipio, Asociación Cravo Norte y Exxon Mobil. Estas empresas demandan mano de obra no calificada, medianamente calificada y calificada, convirtiéndose en ejes generadores de empleo para los habitantes del municipio, habitantes de localidades vecinas y el resto del país.

En Coveñas no existe actividad extractiva, por lo que los materiales utilizados para la construcción deben ser traídos de otros municipios cercanos.

La industria transformadora está compuesta por microempresas de ebanistería, carpintería y panadería.

Turismo

Coveñas cuenta con una ubicación geográfica y elementos naturales y culturales que le permite tener un gran potencial para el desarrollo de la actividad turística. Según datos de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Empresarial del municipio, el sector turístico cuenta con 12.500 camas disponibles y anualmente llegan aproximadamente 162.668 turistas, que dejan unos ingresos cercanos a los \$23.656 millones de pesos, distribuidos entre los empresarios, hoteleros, propietarios de cabañas, casas o condominios, organizaciones de guías, informadores turísticos, técnicos en ecoturismo, comedores populares, vendedores ambulantes y otros actores de la economía formal e informal. Las personas trabajan en la actividad

turística lo hacen de manera formal e informal y además participa un gran número de habitantes de municipios cercanos a Coveñas.

El municipio cuenta con un área de uso turístico, en donde se encuentran construcciones adecuadas para el descanso y la recreación de los turistas y visitantes. Se identifican dos temporadas: alta, que corresponde a la época de semana santa, mitad de año y diciembre – enero; y la temporada baja, que se presenta el resto del año. Según Tinoco (2009) en la temporada baja la ocupación desciende hasta el 25% de la capacidad de alojamiento instalada y para la mayoría de cabañas la ocupación es de cero.

El sector es una fuente importante de ingresos para los habitantes del municipio, pero cuenta con problemas a nivel de infraestructura hotelera y aeroportuaria, servicios públicos, conectividad, vías de acceso y promoción de su oferta turística.

CAPÍTULO 2

MODELOS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TURISMO APLICABLE A LOS MUNICIPIOS DE TOLÚ Y COVEÑAS

Contexto

El Golfo de Morrosquillo localizado en el Caribe colombiano, en jurisdicción de municipios de los Departamentos de Córdoba y Sucre. Es una zona de alta vocación para el desarrollo turístico. (Departamento Nacional de Planeación, 2010).

El producto turístico de sol y playa es el de mayor preferencia, imagen y posicionamiento en los mercados nacionales, pero este ha presentado diversas problemáticas, como son: la baja calidad ambiental, principalmente por contaminación de aguas de baño, con problemas en su uso primario; el retroceso de la línea de costa como resultado de las dinámicas físico naturales; el déficit en el ordenamiento y planificación de las playas; y la ocupación ilegal de las zonas de playa por construcciones inmobiliarias, infraestructura, invasiones y demás usos no autorizados en el bien de uso público (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2011).

En el sector empresarial es evidente la poca proyección estratégica y los bajos niveles de competitividad de las empresas turísticas ubicadas en el Golfo. Las condiciones del entorno no han permitido promover el dinamismo económico regional, sumergiéndose en una problemática relacionada con la baja capacidad de gestión de los empresarios, la falta de sensibilización de los actores, especialmente el poco compromiso de los habitantes, como principales jalonadores de la vocación turística con la que cuenta el departamento. También es muy notoria, la deficiente provisión de recursos que limitan la búsqueda del fortalecimiento del sector de una manera integral hacia la participación en terrenos internacionales. La presencia en la región de organizaciones de escala internacional es escasa, por no decir nula, pues las condiciones con las que se cuentan son fuertes limitantes para afrontar los retos y las exigencias de un mercado mundial. No hay inversión en áreas de investigación y desarrollo que propendan por la incursión de productos y servicios recreativos y culturas que hagan más

atractivo el destino, al tener aspectos que marquen la diferencia al competir ante otros sectores turísticos tanto del país como del mundo (Cluster Development : Comisión regional de competitividad, 2014).

El abordaje de la problemática del turismo en el Golfo de Morrosquillo, históricamente se ha hecho con orientaciones basadas en los factores sociales y políticos, dejando de lado el estudio de un mundo globalizado con condiciones cambiantes y de creciente interacción del sector con la cultura, la historia y enfoques organizacionales vanguardistas que impactan en el bienestar de las regiones turística. Muchos autores han evidenciado en sus trabajos que las perspectivas de modelos de determinantes internos son el input para garantizar una reingeniería que impacte en el posicionamiento de los sectores. (Rodríguez, 2009)

El análisis de los problemas del sector turismo desde este enfoque es un tema importante en la OMT; tanto así, que se emitió desde la conferencia de ciudad del cabo en el año de 2002, directrices para trabajar sobre los determinantes culturales y enfoques organizacionales vanguardistas, con el fin de buscar las mejoras estructurales de las problemáticas de estos sectores.

De este modo, la consolidación de un territorio en lo que respecta al turismo, implica una serie de mutaciones en las estructuras organizacionales, que más que dar a conocer un punto geográfico atractivo, requiere potencializar las bondades de la región en cuanto a la historia, cultura, gastronomía y recursos naturales. Es de aprovechar el factor diferenciador innato de cada región para proyectarse a mercados nacionales e internacionales que impacten en la economía, ya que el “turismo puede considerarse sin lugar a dudas en el instrumento más eficaz para mejorar la resistencia de las economías en los pequeños Estados en desarrollo”, declaró el Secretario General de la OMT, Francesco Frangilli (Organización Mundial del Turismo OMT, 2011) .

El turismo es un sector considerado motor de crecimiento regional, por lo que se hace indispensable aprovechar sus riquezas naturales, paisajísticas y su ubicación favorable para convertirlo en una región con un gran potencial de desarrollo a escala internacional. Para lograr niveles de competitividad turística es fundamental conocer las fortalezas y los factores del entorno que determinan el dinamismo del mercado y estructurar una

imagen de la región cada vez más atractiva al cumplimiento de mercados de estándares mundiales.

Composición de la competitividad del turismo según Hong

Hong (2009:109) define la competitividad del turismo como “la capacidad de un destino para crear, integrar y ofrecer experiencias turísticas incluidos los productos de valor añadido y servicios considerados importantes por los turistas”. Según Hong (2009:109), estas experiencias turísticas sostienen los recursos de un destino y contribuyen a conservar una buena posición en el mercado con respecto a otros competidores.

Propone un modelo de análisis de la competitividad de un destino turístico que tiene en cuenta “las ventajas comparativas de Ricardo, incluyendo las condiciones de los recursos naturales (ventajas comparativas exógenas) y el grado de cambio tecnológico (ventajas comparativas endógenas), las ventajas competitivas de Porter, que explican el aumento del comercio entre países con similares dotaciones de factores; la gestión del turismo, ofreciendo una educación de calidad y formación para mejorar las ventajas comparativas y las competitivas; y, por último, las condiciones del entorno, tanto doméstico como global” (Dièguez, Guelmonde, Sinde, & Blanco, 2011).

Modelo conceptual de la competitividad del destino (Crouch y Ritchie)

Con este modelo sus autores ofrecen un marco de referencia con la finalidad de ayudar al destino a competir de un modo más eficaz. Además, matizan que un destino turístico competitivo debe contribuir a aumentar el bienestar de la población local (Flórez , 2008).

Establecen que para entender la competitividad de un destino en el largo plazo es apropiado considerar dos elementos (Crouch y Ritchie, 1999:142): la ventaja comparativa (recursos endógenos): recursos del destino (recursos humanos, recursos físicos, conocimiento de los recursos, disponibilidad de capital, infraestructura turística, recursos históricos y culturales y tamaño de la economía) y la ventaja competitiva (recursos desplegados): capacidad de utilizar esos recursos de manera eficaz a largo

plazo (auditoría e inventario, mantenimiento, crecimiento y desarrollo y eficiencia y eficacia).

Crouch y Ritchie (2003:62) consideran que el sistema turístico está condicionado constantemente por influencias y presiones que surgen fuera del propio sistema. Identifican como macroentorno los factores económicos, tecnológicos, medioambientales, políticos, legales, socioculturales y demográficos. Por lo cual, proponen un modelo cuya clave son los recursos, puesto que funcionan como factores de atracción, atrayendo inicialmente a los turistas hacia el destino.

Contemplan la existencia de una política de planificación y desarrollo del destino, así como de factores determinantes limitadores o amplificadores que influyen en la competitividad. El modelo conceptual no es un modelo “predictivo ni causal”, sino únicamente explicativo.

En este modelo se han identificado debilidades, puesto que es un modelo descriptivo y conceptual, en la práctica muchos destinos no poseen bases de datos ni indicadores para valorar todos los factores que se presentan en el modelo. También plantean factores de competitividad abstractos o de difícil medición cuantitativa.

Modelos de gestión de los sistemas de indicadores de sostenibilidad turística.

Los modelos de gestión de los sistemas de indicadores de sostenibilidad turística están asociados a denominaciones como “observatorios”, “sistemas de información” o “centros de información”, que pueden ser iniciativas públicas, privadas o mixtas, incluyendo la academia, con todas las ventajas que esto último significa para la buena marcha de una organización que manejará cifras de orden técnico y series de carácter estadístico.

Tomando como ejemplo de modelo de gestión de un observatorio, en este caso para el trabajo, éste puede ser “un instrumento, una unidad de trabajo, un órgano, un servicio de información, una herramienta, un sistema...” (Farné, 2010), lo cual significa que los modelos de gestión para los indicadores de sostenibilidad turística para su funcionamiento realmente no necesitarían de personería jurídica, o sea que pueden funcionar como una alianza entre entidades públicas y privadas, en la que se incluye la academia por derecho propio.

Sobre lo que hace un sistema de información turística, es deseable que éste no se dedique únicamente al levantamiento de información, al diseño de indicadores de competitividad y sostenibilidad, o a su seguimiento y monitoreo, sino que también produzca suficiente investigación, que ésta sea pertinente, además, y que desde su interior se motiven iniciativas de innovación a partir del conocimiento generado. La producción del Sistema servirá de base para la formulación de la política pública turística en el territorio y para la toma de decisiones estratégicas, reduciendo niveles de incertidumbre.

Estas instancias cuentan con recurso humano idóneo y con el conocimiento suficiente. En cuanto a la capacidad de procesamiento y generación de resultados, se trata de plataformas tecnológicas adaptadas a las necesidades de información del mundo globalizado del Siglo XXI, preferiblemente de última generación. Sus productos e informes son generados con la periodicidad requerida y adecuadamente difundidos a través de diferentes estrategias de comunicación.

Variables de referencia y requerimientos de información de interés turístico local

Variables de referencia.

Las normas técnicas sectoriales de sostenibilidad turística para destinos turísticos (NTS-TS-001-1) y para destinos turísticos de playa (NTS-TS-001-2), establecen una serie de requerimientos que deben ser tenidos en cuenta por todo destino si se desea certificarse como sostenible. Son estos requisitos los que orientan la identificación de las que se han denominado variables de referencia, obtenidas a partir de la información generada por instituciones públicas y privadas, autorizadas y confiables con presencia en el territorio, que puedan convertirse en insumos para la construcción de los indicadores del proyecto.

La responsabilidad de elaborar estas normas técnicas estuvo a cargo de la Unidad Sectorial de Normalización para los temas relacionados con el turismo sostenible, que por delegación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo está bajo el liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia. En el proceso de elaboración de las normas se convoca al Gobierno

nacional, la academia, representantes del sector turismo y hotelero, y en general cualquiera que haga parte del sector.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001-1: Destinos Turísticos de Colombia. Requisitos de sostenibilidad. “Especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica, aplicables a los destinos turísticos colombianos” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, 2006). Establece como requisitos de sostenibilidad, aspectos relacionados con la delimitación territorial del destino turístico, un sistema de gestión para la sostenibilidad, y el cumplimiento de exigencias de orden legal, ambiental, sociocultural y económico.

La delimitación territorial del destino tiene que ver con la identificación de atractivos del inventario turístico, planta turística, infraestructura básica, superestructura y demanda turística, la delimitación cartográfica del área certificada, y un programa de zonificación y uso turístico de acuerdo al ordenamiento territorial vigente.

El sistema de gestión para la sostenibilidad se constituye a partir de una política de sostenibilidad, programas de gestión para la sostenibilidad, acciones de monitoreo y seguimiento, definir la autoridad y designar responsables del sistema, contar con un plan de capacitación y entrenamiento, establecer programas de información y sensibilización, promover acciones sobre el uso turístico sostenible en el desarrollo territorial, documentar lo relacionado con el proceso de certificación, prevenir y dar respuesta a emergencias, y contar con un sistema de mejora continua.

El cumplimiento de los requisitos legales obliga al destino a verificar el acatamiento de la legislación que le sea aplicable en los aspectos ambientales, socioculturales y económicos.

El cumplimiento de los requisitos ambientales tiene que ver con la protección de la flora y la fauna; una adecuada gestión del agua, la energía, los residuos sólidos y el uso de productos químicos; y el adecuado manejo de la contaminación atmosférica, auditiva, visual y de otros impactos ambientales.

El destino debe cumplir con requisitos socioculturales tales como establecer códigos de conducta; preservar, conservar, promover y aprovechar adecuadamente el patrimonio cultural; medir los niveles de satisfacción de

la comunidad en relación con la actividad turística; prevenir el comercio sexual de menores relacionado con el turismo; apoyar a comunidades que elaboran productos, prestan servicios o desarrollan actividades folclóricas o artísticas; hacer cumplir la legislación relacionada con comunidades indígenas, negras y raizales; establecer instrumentos para el adecuado manejo de impactos socioculturales; prevenir la mendicidad; organizar y formalizar a vendedores ambulantes; prevenir la drogadicción; y llevar registros del número de turistas y la capacidad de carga en los principales atractivos turísticos.

En lo relacionado con requisitos económicos, el destino turístico debe adelantar acciones sobre la imagen y la promoción turística; medir y registrar el grado de satisfacción de visitantes y turistas; promover la generación de empleo y el desarrollo de las capacidades de emprendimiento local; velar por la seguridad de comunidad, visitantes y turistas; capacitar a las comunidades locales; promover la adquisición de bienes y servicios por parte del sector turismo, elaborados o suministrados por la comunidad local; y llevar indicadores de control del desarrollo turístico.

Se han dispuesto como otros requisitos, contar con programas de conservación y mantenimiento de la infraestructura y el espacio público; implementar la señalización turística; divulgar y sensibilizar en lo relacionado con áreas de interés turístico y sus indicaciones de conservación y uso responsable de esas áreas; y finalmente, promover acciones para la adopción de las normas técnicas sectoriales de calidad turística por parte de los prestadores de servicios turísticos.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001-2: Destinos Turísticos de Playa.

Requisitos de sostenibilidad. Esta norma, publicada por el ICONTEC (2007), debe aplicarse en conjunto con la anterior, es decir, que para certificar en sostenibilidad turística a un destino de playa, debe cumplir con los requisitos establecidos en ambas normas técnicas. En razón a lo anterior, estos requisitos también son obligatorios y complementarios: legales, programas de gestión para la sostenibilidad de las playas, delimitación territorial del destino turístico de playa, ambientales, socioculturales, económicos, y de seguridad.

Los requisitos de orden legal exigen el cumplimiento de la legislación vigente, incluyendo la relacionada con las zonas costeras.

Los programas de gestión para la sostenibilidad de playas deben contar con responsables de su ejecución, medios y plazos, y acciones de monitoreo y seguimiento.

La delimitación territorial del destino turístico de playa debe hacerse mediante el uso de la cartografía oficial apropiada, que incluya la identificación y delimitación de zonas de acuerdo a los usos: servicios turísticos, enlace y articulación del espacio público, de transición, de reposo, activa, de bañistas, para deportes náuticos, y para tránsito de embarcaciones (ilustración 4).

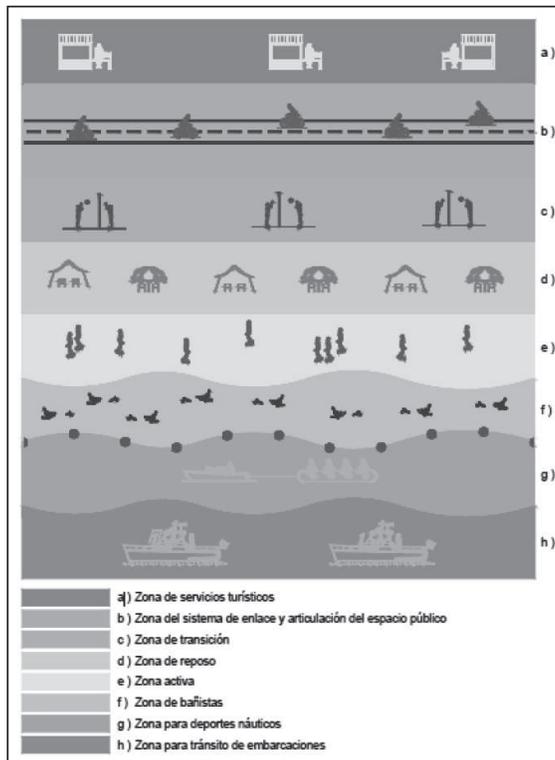


Ilustración 4. Zonificación de playas en Colombia.

Fuente: Norma Técnica Sectorial para Destinos Turísticos de Playa (NTS-TS-001-2)

Los requisitos ambientales están encaminados a hacer cumplir la normatividad sobre vertimientos y el establecimiento de planes de monitoreo para evaluar la calidad del agua de mar; el manejo adecuado de residuos sólidos y la calidad de la arena de la playa; el uso eficiente del agua y de la energía; manejo adecuado de ecosistemas de playa; el control de otros impactos ambientales; y la prevención y atención de desastres.

Los requisitos socioculturales implican contar con programas y códigos de conducta para el buen uso de las playas, y la organización de vendedores ambulantes. Sobre los requisitos económicos, debe medirse el grado de satisfacción del turista y realizar acciones de capacitación para los prestadores de servicios turísticos.

El cumplimiento de requisitos de seguridad tiene que ver con la existencia de un plan de seguridad turística y vigilancia para las playas, instalación de señalización preventiva en las playas, información al público sobre las condiciones meteorológicas y del mar, y la instalación de amoblamiento urbano e infraestructura sanitaria y para la accesibilidad de personas en condición de discapacidad, y un cuerpo de salvavidas capacitado con el equipo indispensable.

El modelo de Michael Porter

Michael Porter, actualiza la teoría clásica de Adam Smith sobre la riqueza de las naciones, así como la preponderancia de los factores tradicionales de esa riqueza: tierra, recursos naturales y el trabajo. En la economía actual, globalizada y cada vez más competitiva, esos factores ya no pueden producir y explicar por sí mismos las razones de por qué ciertos países generan mayor riqueza que otros. La clave está en la competitividad y particularmente en la productividad de las naciones y de sus industrias en particular, la que se expresa en diversas exportaciones a diversos lugares y en una sólida inversión fuera de las propias fronteras. (Porter M. , 2007)

En un estudio de cuatro años de duración efectuado en 10 naciones, se examinan los patrones del éxito competitivo en los países más importantes y concluyen que las empresas logran obtener una ventaja competitiva mediante actos de innovación. La capacidad de una nación para innovar es afectada por cuatro características amplias, el diamante de la ventaja nacional:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.

Basándose en este análisis, los gobiernos deberían actuar como catalizadores y provocadores, pero no deberían involucrarse directamente en la competencia.

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y cómo interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

A continuación, se explican los rasgos principales de las cuatro fuentes que, según el modelo conceptual de Porter, determinan la ventaja competitiva de las industrias en ubicaciones geográficas específicas. (Porter M. , 2007).

- Condiciones de los factores: Los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como la infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten. Para aumentar la productividad, los insumos de factores deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares del cluster.
- Condiciones de la demanda: tienen mucho que ver con el hecho de que las empresas puedan y quieran pasarse de productos y servicios imitadores y de baja calidad, a una competencia basada en la diferenciación. Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros. Para progresar, se deben desarrollar mercados locales más exigentes. La presencia o surgimiento de clientes nacionales sofisticados y exigentes presiona a las empresas para que mejoren y permite discernir

sobre las necesidades existentes y futuras, lo cual es difícil de hacer en los mercados externos. La demanda local también puede revelar segmentos del mercado donde las empresas se pueden diferenciar. En una economía mundial, la calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño.

- Industrias relacionadas y de apoyo: La ubicación dentro de un clúster puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados, tales como componentes, maquinaria, servicios a empresas y personal. El clúster puede ser un medio inherentemente más eficaz de reunir insumos, siempre que se disponga de proveedores locales competitivos. Si no se cuenta con ellos, puede que sea necesario abastecerse fuera del clúster, aunque éste no sea el resultado ideal.

- El acceso a insumos suministrados por integrantes del clúster puede implicar menores costos de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes. Abastecerse dentro del clúster minimiza los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: El contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas tiene que ver con las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local.

Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local.

En esas economías la mayor parte de la competencia, si es que siquiera está presente, proviene de las importaciones.

Para pasar a una economía adelantada es necesario que se desarrolle una vigorosa rivalidad local, la cual debe desplazarse de los salarios bajos al costo total bajo, lo cual exige mejorar la eficiencia de manufactura y la prestación del servicio. Con el tiempo, ese tipo de rivalidad también debe evolucionar, partiendo de las estrategias de reducción de costo hacia estrategias de diferenciación de productos. (Bravo, 1997) .

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la conformación del cluster, permite incrementar la eficiencia colectiva a partir de interacciones basadas

en el conocimiento, aprendizaje y desarrollo de nuevas tecnologías. No basta el simple agrupamiento de actividades productivas o empresariales en un espacio geográfico determinado. Los clusters van más allá: involucran una gama importante de actividades y actores que escapan de las tradicionales vinculaciones horizontales y verticales, de ahí su gran importancia en el crecimiento económico.

Finalmente, el crecimiento de las empresas depende en gran medida de las limitaciones del entorno y de las influencias que tienen los sistemas económicos y políticos en la toma de decisiones estratégicas; sin embargo, no es una restricción absoluta para no arriesgarse en nuevos mercados. Mucho menos en el sector turismo, que se ha desarrollado de forma sorprendente aportando significativamente a las economías.

La complejidad de la globalización aumenta la rivalidad entre competidores e implica un desafío para incursionar en mercados diferentes con las capacidades desarrolladas a escala internacional. Aunque el proceso de internacionalización empresarial se ha dado en los países desarrollados y en hoteles de cadenas multinacionales (SELA, 2008).

Para muchas empresas de desarrollo turístico afrontar un reto de esta índole será una herramienta de crecimiento que requiere de la gestión de los recursos, con la finalidad de generar ventajas competitivas más exigentes, con estrategias eficaces, creando y entregando valor a sus productos y servicios.

De este modo, el enfoque está en desarrollar las capacidades para competir en nuevos escenarios económicos e institucionalizando modelos que sirvan de referente para la generación de valor en todo el sector. Además, estar dispuestos a romper paradigmas y a ser capaces de proyectarse al nivel de las grandes cadenas hoteleras, incursionando en mercados de escala internacional. Implementar la gestión basada en el conocimiento, y valorar las riquezas de las regiones que pueden ser explotadas para generar mayor número de empleos, sostenibilidad y progreso.

Modelos gerenciales

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del

sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surgen temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. (Serna, G, 2014).

Igualmente, el mismo autor muestra y define algunos modelos gerenciales:

Planificación estratégica.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Calidad total:

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente. (Matiz, s.f).

Kaizen (mejoramiento continuo)

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. (Ayub, 2012).

Justo a tiempo

El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/16/mejora-de-la-productividad-just-in-time-y-lean-manufacturing/>

Reingeniería

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. Hay tres elementos importantes en un proceso: Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. http://www.ongei.gob.pe/estudios/publica/estudios/t02_opt_negtic_dic2010.pdf

Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro

aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/benchmarking.htm>

Empowerment

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”. <http://olapereira.blogspot.com.co/2012/04/modelos-gerenciales.html>. 2012. <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com.co/>

Por otra parte, se referencian otros Modelos de Gerencia tales como:

Outsourcing

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com.co/2008/07/modelos-gerenciales-y-tecnicas-modernas.html>

CAPÍTULO 3

PROCESOS DE GESTIÓN INTEGRAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE

(CASO MUNICIPIOS: TOLÚ Y COVEÑAS)

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

El sistema de gestión integral, “es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que tienen por objetivo orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los subsistemas que lo componen” (Guía Nacional para la Simplificación, el Mejoramiento y la Racionalización de Procesos, Procedimientos y Trámites, expedida por el DAFP y la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.)

Esas actividades que engranan al sistema de gestión integral, están relacionadas con el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y la gestión de talento humano, todas estas encaminadas a la consecución de los objetivos de manera eficiente, eficaz y efectiva y así poder tener una cultura de calidad empresarial.

El direccionamiento estratégico consiste en la orientación de la empresa hacia el futuro, de tal manera que se pueda mantener a largo plazo, a través de la formulación de políticas internas que busquen garantizar el servicio y la competitividad de la empresa en el mercado. Desde la gerencia de procesos se pueden contemplar los manuales de procedimientos, en el cual se incluyen portafolio de servicios, auditorias de calidad y planes de mejoramiento dentro de la empresa, que buscan lograr los objetivos propuestos en cada proceso. Por último, pero no menos importante la gestión del talento humano, dentro del cual se utilizan herramientas que permiten articular los diferentes procesos de gestión, la planificación y el desarrollo de los procesos, orientados al mejoramiento de la calidad del ambiente laboral y de igual manera mejorar el desempeño de la empresa u organización.

En el Departamento de Sucre se hace necesario identificar los procesos más relevantes dentro de la gestión integral del sector turístico, además es de mucha importancia hacer un diagnóstico de la gestión empresarial

dentro de este sector que permita hacer una caracterización de los procesos de gestión, todo esto con el objetivo de conocer la realidad en materia de gestión empresarial en el sector y así poder plantear modelos de gestión que permitan mejorar la calidad de los servicios y la competitividad de las empresas turísticas, específicamente el Golfo de Morrosquillo, en el cual se encuentran ubicado el mayor porcentaje de empresas turísticas en el departamento.

Este capítulo está constituido por un análisis y competitivo de la industria de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo, seguida de la identificación de los factores que inciden en la competitividad de las empresas del sector turístico en los municipios de Tolú, Coveñas y San Onofre, y finalmente por el análisis en perspectiva del desarrollo sostenible, en el subsector hotelero del Golfo de Morrosquillo, el cual es muy importante en los procesos de gestión integral.

Análisis estratégico y competitivo de la industria de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo, departamento de Sucre

Si bien el Departamento de Sucre goza de una posición geográfica y extensión territorial que propicia un gran potencial turístico, las falencias en el direccionamiento y mejora de los destinos, han contribuido a que el sector turismo no sea aprovechado como uno de los promotores de desarrollo en la jurisdicción. Aunque algunos de los destinos turísticos del departamento son reconocidos a nivel nacional por el posicionamiento de los bienes-servicios relacionados con el turismo de sol y playa, desde la mirada de la gestión pública, se evidencia la falta de interés y el poco conocimiento sobre el sector al momento de diseñar políticas adecuadas que estimulen y promuevan la competitividad (Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015, 2012).

Se ha denotado la inoperatividad de los organismos gubernamentales encargados de la promoción y la coordinación de las actividades turísticas, dificultando el progreso de conocimiento e implementación de las políticas y normas que direccionen el turismo en el departamento (Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre 2011-2012, 2011). La gestión turística en Sucre, no ha generado las condiciones para que el sector alcance un gran desarrollo teniendo en cuenta que, el departamento no cuenta con la

infraestructura adecuada que garantice la buena prestación de los servicios domiciliarios, carece de aeropuertos y de vías de comunicación en buen estado, además, el flujo financiero necesario para el desarrollo del sector, es escaso.

El turismo tiene el potencial de generar rendimientos capaces de generar desarrollo local, al tiempo que beneficia a todas las organizaciones pertenecientes a este sector. Sin embargo, en el Departamento de Sucre, el desaprovechamiento de los recursos y de las ventajas competitivas propias del sector, no han permitido explotar el potencial que tiene Sucre, a fin de contribuir al desarrollo y progreso económico de la entidad territorial. (Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015, 2012). De acuerdo con el Perfil Económico: Departamento de Sucre (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013) el sector de restaurantes y hoteles aporta un 6.9% al PIB de Sucre, ubicándose por encima del total nacional que está en 3.4%. Aunque la subregión del Morrosquillo se ha caracterizado por su continuo desarrollo turístico como parte fundamental de su economía, cimentada en un gran número de prestadores turísticos, una gran parte de ellos desarrollan sus actividades en la informalidad e ilegalidad (Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015, 2012)

El panorama del entorno del sector turismo en Sucre no es muy alentador, se evidencia que, las acciones para la promoción de los destinos turísticos del departamento han sido aisladas, existe una deficiente cultura turística, persiste la incapacidad de los empresarios por organizarse como gremio y de establecer estrategias en pro de agregar valor a los servicios que ofrecen. De igual forma, la inadecuada formación de los actores involucrados en el sector, ha propiciado que se encuentre rezagado (Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre 2011-2012, 2011).

Desde el punto de vista organizacional y de acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre 2011-2012 (2011), el sector turismo en el departamento enfrenta una serie de debilidades relacionadas con la pobre visión empresarial y estratégica, la informalidad de los prestadores de servicios turísticos, el poco uso de la TIC's, la ausencia de alianzas corporativas –clúster– y planes de contingencia, la falta de capacitación en segunda lengua extranjera, de certificación en términos de calidad e investigación para la generación de nuevos conocimientos. A lo anterior, hay que sumarle que, el talento humano requerido por

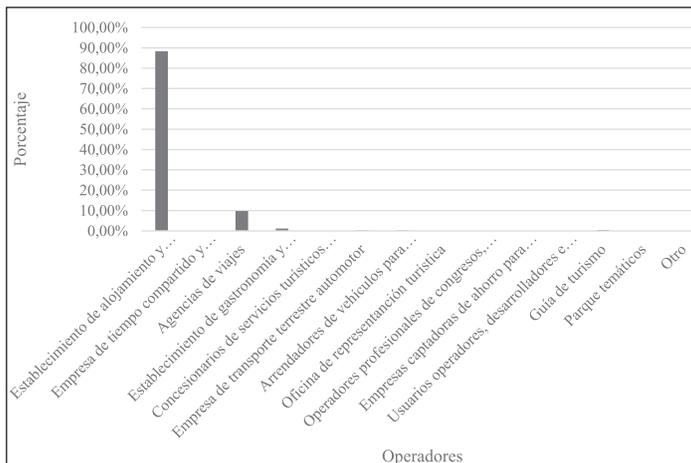
los establecimientos turísticos para la buena prestación y gestión de los servicios que ofrecen es insuficiente. Como consecuencia, algunos de los prestadores turísticos han nacido basados en el empirismo, generando que los aspectos estratégicos, calidad en el servicio, atención al cliente y entre otros componentes de la gestión integral, sean seriamente descuidados (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2014).

Caracterización del subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo

A lo largo de este capítulo se exponen, en primera instancia, los datos obtenidos del Registro Nacional de Turismo, y la Cámara de Comercio de Sincelejo, con el propósito de generalizar la información relacionada con el subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo. Seguido, se presentan los resultados emanados de la aplicación del instrumento de recolección de información, aplicado a los empresarios pertenecientes a él subsector objeto de estudio.

En esta sección solo se da a conocer la caracterización del subsector, que incluye información general y relevante sobre el objeto de estudio.

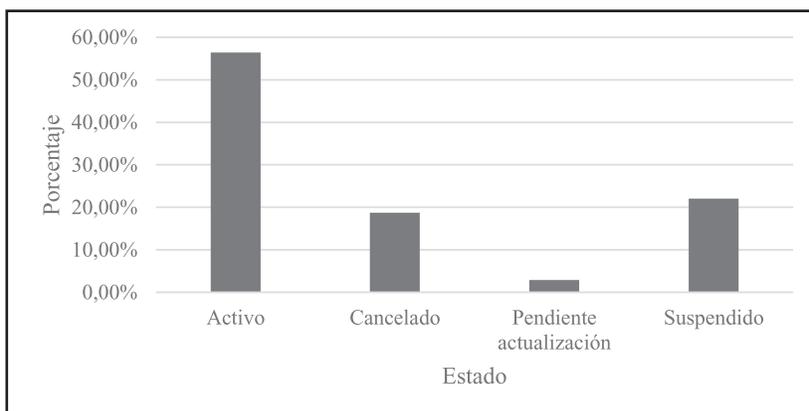
Información general



Gráfica 2: Operadores turísticos.

Fuente: *Registro Nacional de Turismo, (2016).*

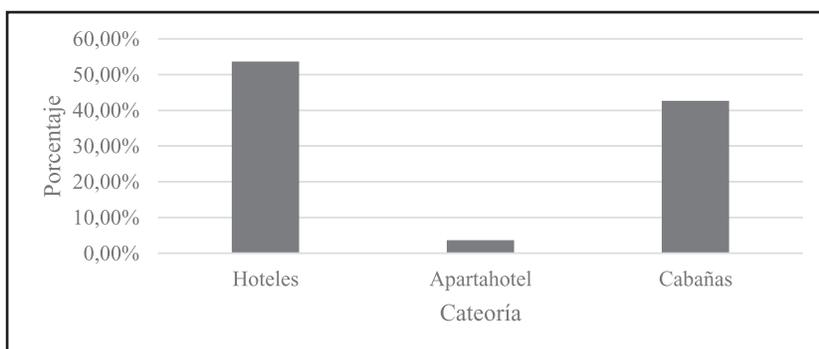
De acuerdo con el Registro Nacional de Turismo -RTN-, en el Departamento de Sucre el 88.33% de los prestadores turísticos registrados son de alojamiento y hospedaje, seguido de las agencias de viajes en un 9.73%. Por otro lado, se tienen los establecimientos de gastronomía y similares en un 1.17%, guía de turismo con 0.39% y las empresas de transporte terrestre automotor y arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional en un 0.19% cada uno.



Gráfica 3: Estado del Registro Nacional de Turismo de los establecimientos de alojamiento turístico.

Fuente: *Registro Nacional de Turismo, (2016).*

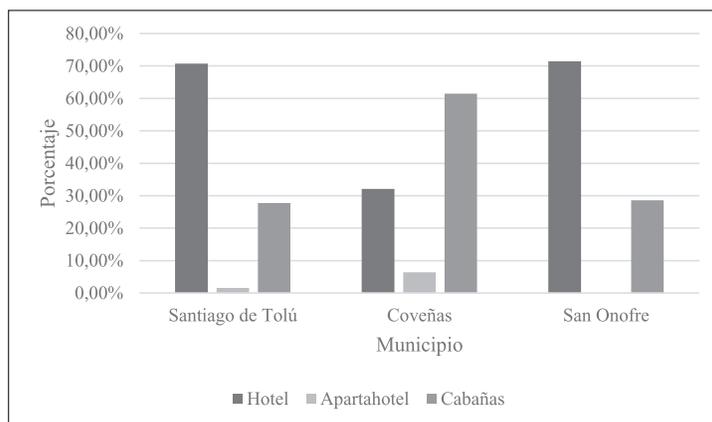
Del total de los prestadores turísticos del Departamento de Sucre registrados en el RNT al año 2016, el 56.39% tiene el registro activo, empero, el 2.86% tiene pendiente actualizarlo.



Gráfica 4: Total de establecimientos por categoría.

Fuente: *Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).*

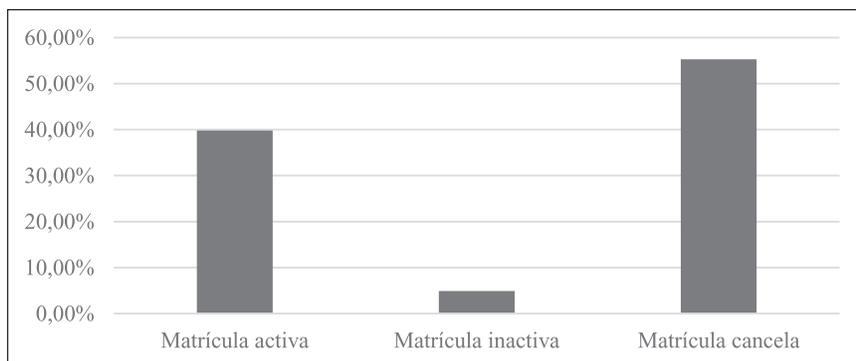
Según los datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo (2015), el 53.66% de los establecimientos de alojamiento y hospedaje asentados en los municipios de Santiago de Tolú, San Onofre y Coveñas son hoteles, sin embargo el 3.66% son apartahoteles.



Gráfica 5: Distribución geográfica de los establecimientos.

Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).

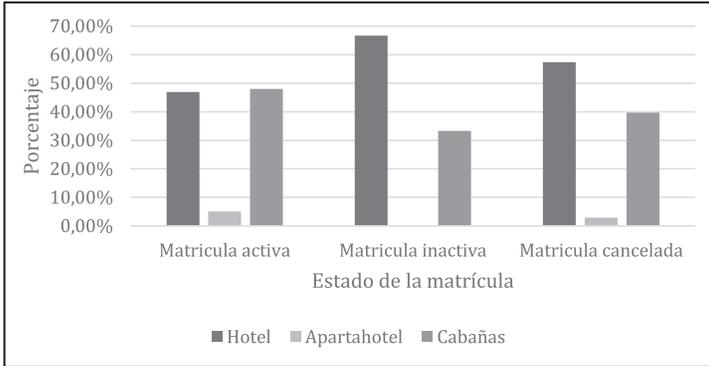
Los establecimientos de alojamiento y hospedaje registrados en Cámara de Comercio y teniendo en cuenta el sitio de estudio, están distribuidos así: En Santiago de Tolú el 70.77% son hoteles, mientras que el 1.54% son apartahoteles; en Coveñas el 61.47% son cabañas, no obstante, el 6.42% son apartahoteles y San Onofre se tiene que, el 71.43% son hoteles y el 28.57% son cabañas.



Gráfica 6: Estado de la matrícula mercantil de los establecimientos.

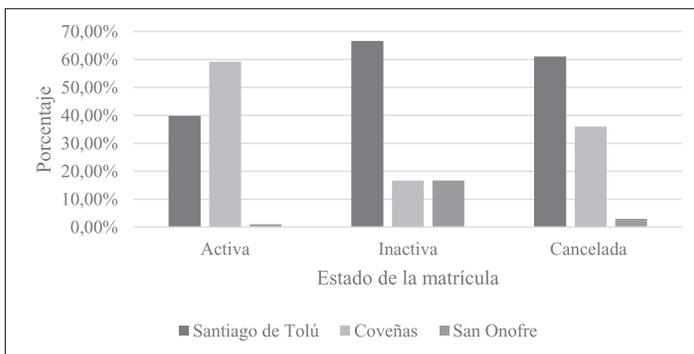
Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).

Con relación al estado de la matrícula en Cámara de Comercio de Sincelejo, el 39.84% de los establecimientos de alojamiento y hospedaje asentados en los municipios de Santiago de Tolú, San Onofre y Coveñas tienen matrícula activa, mientras que el 4.88% tienen la matrícula inactiva.



Gráfica 7: Establecimientos con relación al estado de la matrícula.
Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).

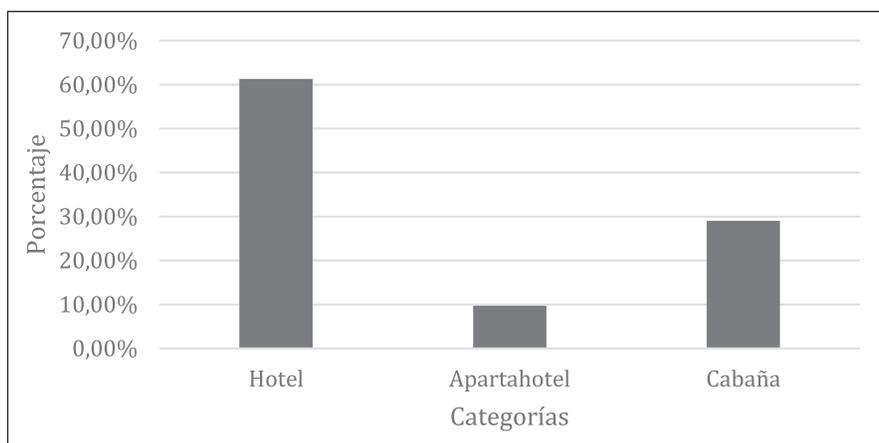
Teniendo en cuenta el estado de la matrícula de los establecimientos asentados en los municipios de Santiago de Tolú, San Onofre y Coveñas y la categoría de los mismos, se tiene que, los establecimientos con matrícula activa son en un 46.94% hoteles y apartahoteles en un 5.10%. Con matrícula inactiva se encuentran los hoteles en un 66.67% y con un 33.33% están las cabañas, por su parte, los establecimientos con matrícula cancelada son en un 57.35% hoteles y Apartahotel en un 2.94%.



Gráfica 8: Estado matrícula mercantil con relación a la ubicación del establecimiento.
Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).

Con relación al estado de matrícula y la localización geográfica de los establecimientos de alojamientos turísticos se tiene que, los establecimientos con matrícula activa con un 59.18% se localizan en Coveñas, mientras que el 1.02% están localizados en San Onofre. El 66.67% de los establecimientos con matrícula inactiva corresponde a Santiago de Tolú, asimismo, el 16.67% corresponde a San Onofre y Coveñas cada uno. Por su parte, el 61.03% de los establecimientos con matrícula cancelada están asentados en Santiago de Tolú y el 2.94% en San Onofre.

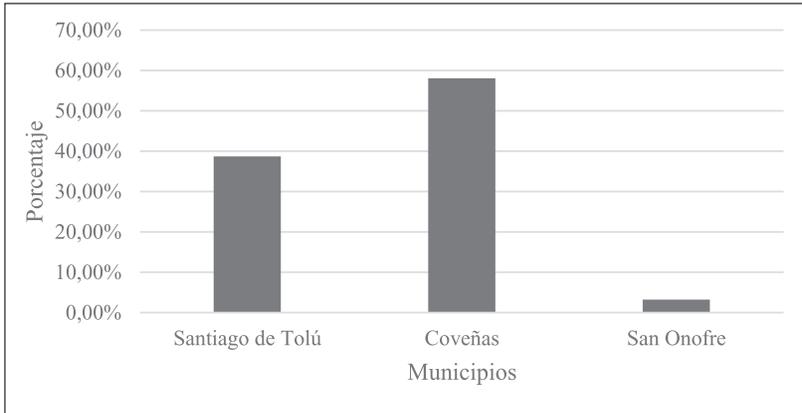
Sucre es un departamento con condiciones geográficas envidiables, las cuales propician que la entidad goce de una serie de ventajas comparativas y competitivas frente a los otros departamentos, en términos de turismo. No obstante, la entidad departamental no cuenta con una significativa diversificación en los prestadores turísticos, el 88.33% de los prestadores están dedicados a prestar el servicio de alojamiento. Lo anterior denota el rezagado desarrollo y la poca diversificación del sector, lastimosamente las actividades económicas relacionadas con el turismo giran en torno al alojamiento, teniendo en cuenta que son los grupos familiares quienes acondicionan sus hogares y sus propiedades para desarrollar esta actividad, es así como, los establecimientos categorizados como hoteles son los que más predominan en el Golfo de Morrosquillo y los apartahoteles, los cuales requieren una inversión adicional, son los menos frecuentes.



Gráfica 9: Actividad empresarial .

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

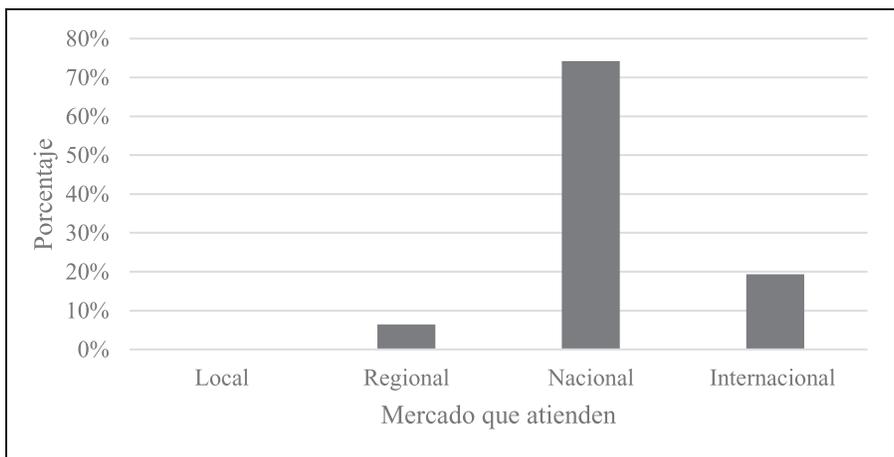
Los establecimientos seleccionados para aplicación del instrumento de caracterización del subsector de alojamiento turístico fueron en un 61.29% hoteles, cabañas en un 29.03% y apartahoteles en un 9.68%.



Gráfica 10: Ubicación de los establecimientos.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Los establecimientos seleccionados para aplicación del instrumento de caracterización del subsector de alojamiento turístico están ubicados en Santiago de Tolú con un 38.71%, en Coveñas en un 58.06% y en San Onofre con un 3.23%.



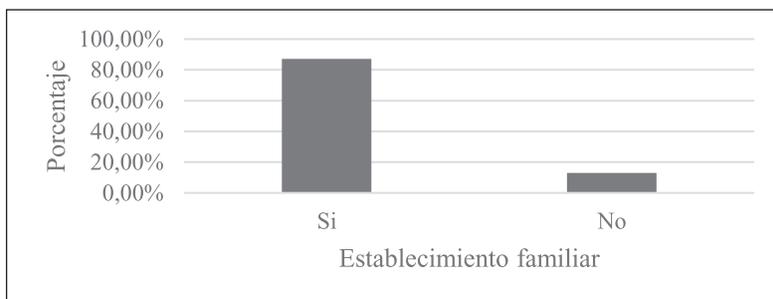
Gráfica 11: Procedencia de los clientes.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con los empresarios del subsector de alojamientos turísticos del Golfo de Morrosquillo, el 74% de los clientes son procedentes de todos los departamentos del país, por lo que se entiende que el mercado local y regional está contenido en términos generales, en la actividad económica de la cifra anterior. Sin embargo, el 6% dijo que sus clientes provenían de la región que predomina en el Golfo de Morrosquillo y está soportada en los establecimientos categorizados como hoteles.

De acuerdo con Cámara de Comercio de Sincelejo (2015), para 2015 existían 53.66% hoteles registrados, sin embargo, con esta investigación, se conoció que el 61.29% de los establecimientos encuestados fueron hoteles, y con relación a su ubicación geográfica, la mayor parte de los establecimientos de alojamientos están asentados en el municipio de Coveñas, el cual gracias a sus paisajismo, ha ganado un gran posicionamiento entre los turistas visitantes y locales, por lo que se destaca una amplia demanda nacional del municipio de Coveñas como destino turístico.

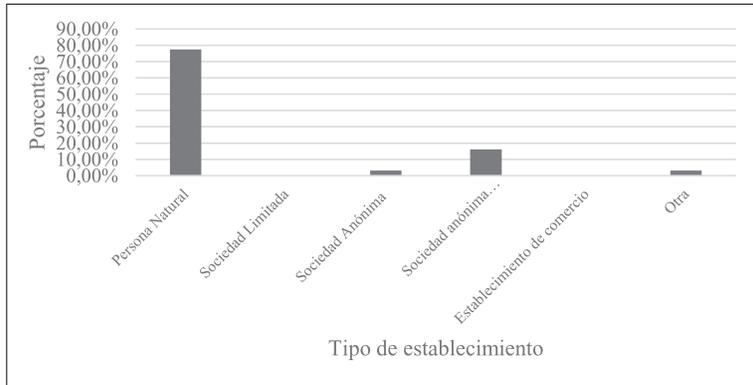
Estructura de propiedad



Gráfica 12: El establecimiento es familiar.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

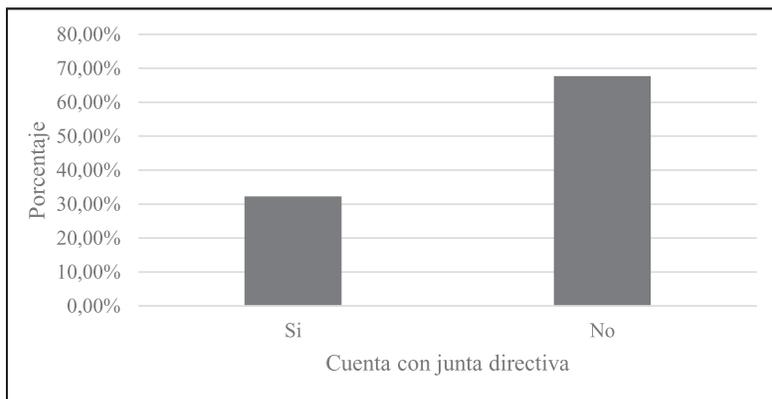
De acuerdo con el instrumento de recolección aplicado a los empresarios del subsector de alojamiento turísticos del Golfo de Morrosquillo, el 87.10% de los establecimientos son de propiedad familiar, mientras que 12.90% no lo son.



Gráfica 13: Tipo de establecimiento.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Haciendo referencia al tipo de constitución de los establecimientos, se encontró que en un 77.42% los establecimientos están constituidos como Persona Natural, el 16.13% como Sociedad Anónima Simplificada y el 3.23% están constituidos como Sociedad Anónima u otra denominación de constitución.



Gráfica 14: El establecimiento cuenta con junta directiva.

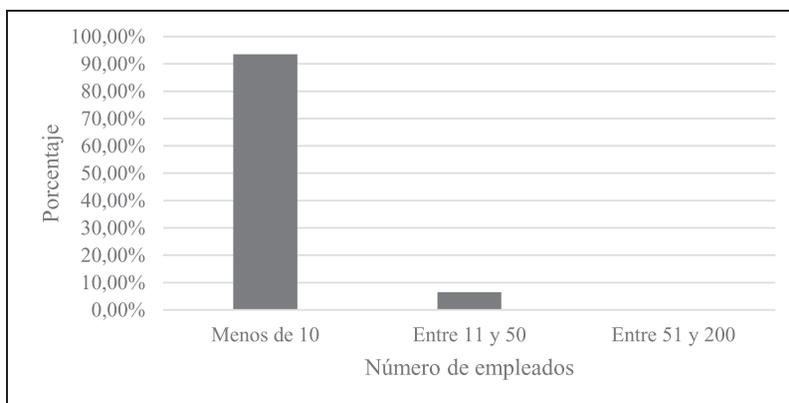
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se encontró que los establecimientos de alojamiento y hospedaje asentados en los municipios

de Santiago de Tolú, San Onofre y Coveñas no tienen junta directiva en un 67.74%, mientras que el 32.26% si tienen junta directiva.

Con relación a la estructura de propiedad de los prestadores turísticos del Golfo de Morrosquillo y teniendo en cuenta la naturaleza de su constitución que en su mayoría son Personas Naturales, cerca del 68% de los establecimientos no cuenta con una junta directiva y son en gran parte de tipo familiar. Con el objetivo de minimizar los costos por concepto de contratación de personal, estos establecimientos son gerenciados por una persona que hace parte del mismo núcleo familiar, la cual no cuenta con las competencias gerenciales necesarias para administrar el establecimiento, generando una deficiente aplicación del proceso de gestión en este tipo de organizaciones.

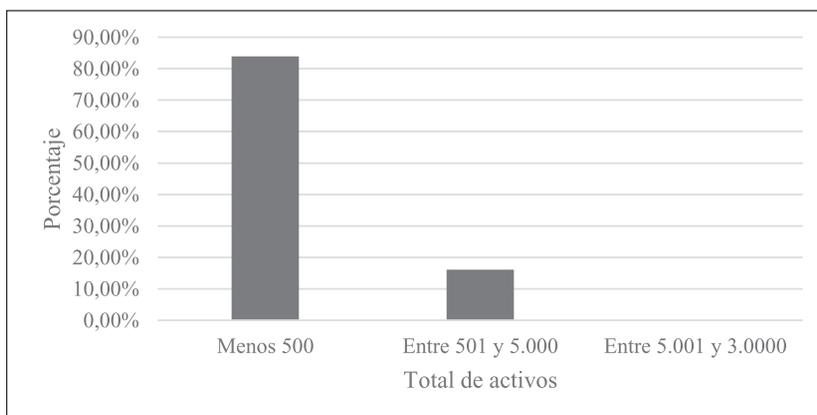
Indicadores de tamaño



Gráfica 15: Número de empleados.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con Ley 590 de 2000, por medio de la cual se promueve el emprendimiento de micro, pequeñas y medianas empresas, en su artículo 2o. establece los parámetros para clasificar las empresas teniendo en cuenta el número de empleados y monto de los activos. Haciendo referencia a la gráfica anterior, se entiende que los establecimientos de hospedaje que con un 93.55% tienen menos de 10 empleados se clasifican como microempresa. Por su parte, el 6.45% de los establecimientos tienen entre 11 y 50 empleados, por lo que se clasifican como pequeña empresa.



Gráfica 16: Total de activos.

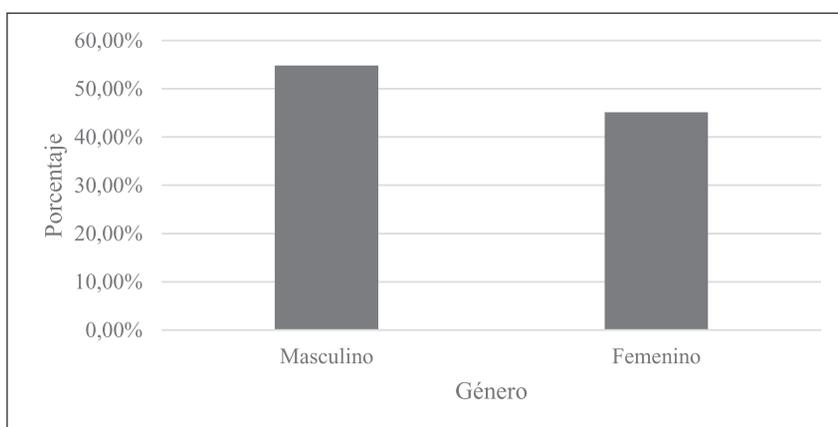
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con el Artículo 2o. de la Ley 590 de 2000 y teniendo en cuenta la gráfica anterior, se tiene que el 83.87% de los establecimientos de alojamiento poseen un total de activos de menos 501 SMMLV, lo que de acuerdo con la Ley se clasifican microempresa. Por parte el 16.13% poseen un total de activos entre los 501 y los 5.000 SMMLV, clasificándolos como medias empresas.

La categoría de indicadores de tamaño se estableció teniendo en cuenta la Ley 590 del año 2000 expedida por el Congreso de la Republica de Colombia, la cual establece las disposiciones para la promoción de micro, pequeñas y medianas empresas en el país. De acuerdo con la anterior Ley, si una empresa tiene menos de 10 empleados es una microempresa y el caso del Golfo de Morrosquillo, el 93.55% de los establecimientos tiene menos de 10 empleados y esa cifra guarda relación con el hecho de que en su mayoría estas organizaciones son de tipo familiar, por lo que suelen emplearse para la realización de las actividades de los establecimientos miembros de la familia y en muy pocas ocasiones se recurre a personal externo al núcleo familiar además, no existe una súper-especialización del personal, es decir, una personas desempeña más de una labor en el establecimiento.

La Ley 590 también categoriza a las empresas de acuerdo al monto total de sus activos, es por eso que una empresa con activos totales menores a 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes -SMMLV- o 344.727.00

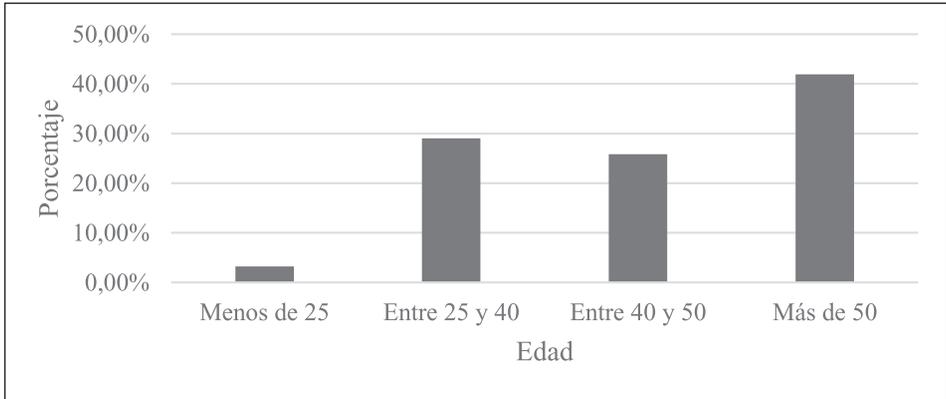
millones de pesos -de acuerdo al SMMLV de 2016- es una micro empresa. Con relación a los datos obtenidos, gran parte de los establecimientos de alojamientos tienen un total de activos menores a los 500 SMMLV, sin embargo, se sabe que solo la valorización del terreno, como activo fijo de la empresa, en donde están construidos estos establecimientos puede ascender hasta los 500 SMMLV, se establece que esta escala de medición según la ley no es aplicable para este tipo de organizaciones o los empresarios de este sector no relacionaron el terreno dentro del total de activos declarados en la aplicación del instrumento. Con todo lo anterior, se puede establecer que, si bien algunos establecimientos de alojamiento de acuerdo al número de empleado son microempresas, por el total activos pueden ser pequeñas o medianas empresas.



Gráfica 17: Género de los empresarios.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

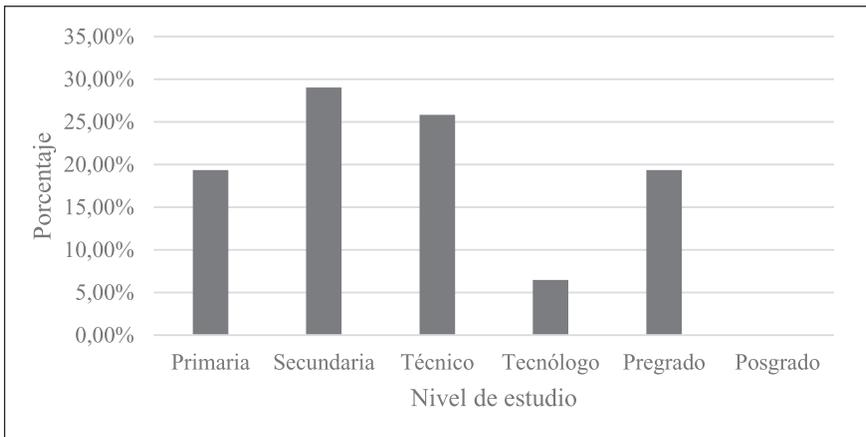
De acuerdo con los resultados, se encontró que el 54.84% de los gerentes o encargados de la dirección del establecimiento eran hombres, mientras que el 45.16% son mujeres.



Gráfica 18: Edad de los empresarios.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

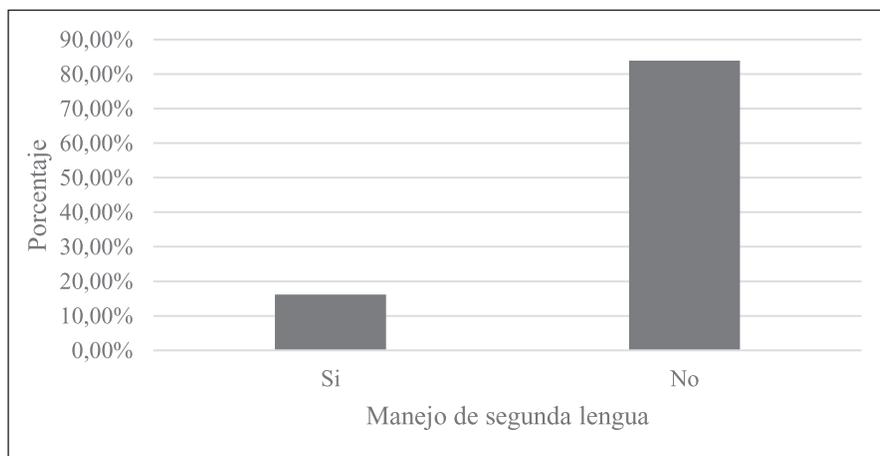
Con relación a la edad promedio de los gerentes o la persona encargada de la dirección del establecimiento, el 41.94% tiene más de 50 años de edad, mientras que el 3.23% tiene una edad menor a los 25 años.



Gráfica 19: Estudios alcanzados por los empresarios.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El máximo nivel de estudio alcanzado por los gerentes o por la persona encargada de la dirección del establecimiento fue en un 29.03% hasta secundaria, mientras que el 6.45% solo alcanzó estudios del nivel tecnológico.



Gráfica 20: Manejo de segunda lengua por parte de los empresarios.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

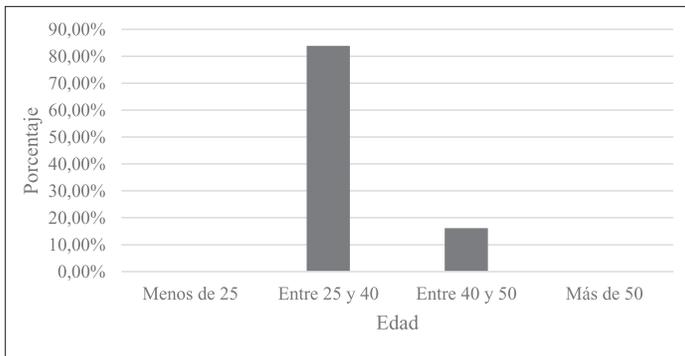
El 83.87% de los gerentes o persona encargada del establecimiento no maneja una segunda lengua, mientras que el 16.13% maneja una segunda lengua, siendo esta el inglés.

Los estudios académicos propician el desarrollo de competencias claves para el desempeño o apoyo de una actividad económica por eso, la cualificación del personal es un factor clave al momento de propiciar escenarios competitivos en una organización, en el caso de los establecimientos de alojamientos turístico del Golfo de Morrosquillo, el máximo nivel de estudio alcanza por la persona que se encarga de gerenciar el establecimiento está entre primaria y técnico, en donde la distribución normal de los datos, para este caso, debe estar entre técnico y pregrado, con el propósito de garantizar que la persona encargada de la gestión del establecimiento tenga las habilidades y las competencias necesarias para administrarlo eficientemente.

Por otra parte, la brecha de género entre los empresarios es poca, cerca del 55% son hombres y la edad que más predomina entre los empresarios, hombres y mujeres, es mayor a los 50 años. A partir de lo anterior, se presume que esos empresarios han estado un largo tiempo a cargo de sus establecimientos y no le han dado paso a una administración más renovada en términos de la fuerza juvenil. La demanda internacional del Golfo de

Morrosquillo como destino turístico va en aumento, de acuerdo con este estudio, 19 de cada 100 turistas son provenientes del extranjero, pero esa cifra no se refleja en el manejo de una segunda lengua por parte de los empresarios, cerca del 85% de ellos no manejan una segunda lengua, dificultando la intercomunicación entre los turistas del extranjero y los empresarios al momento de ofrecer sus productos y servicios turísticos.

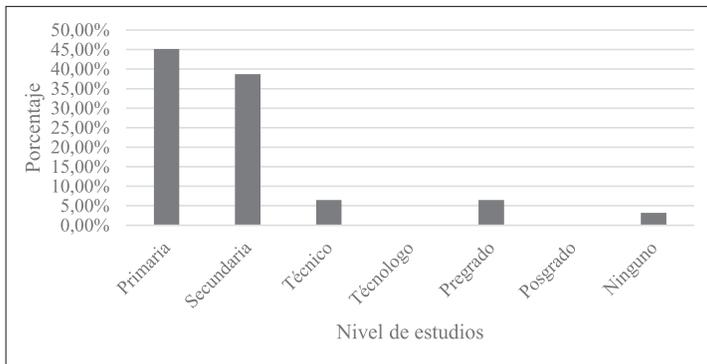
Capital humano



Gráfica 21: Edad promedio de los empleados.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

La edad promedio de los empleados de los establecimientos de alojamiento turístico está entre los 25 y los 40 años en un 83,87%, mientras que el 16,13% tienen edades entre los 40 y los 50 años.



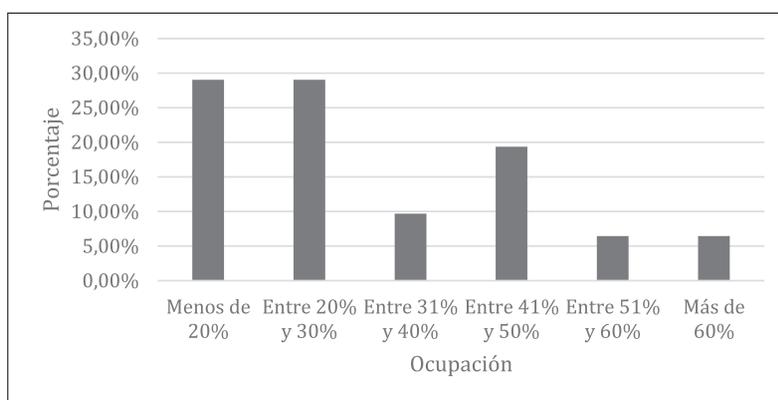
Gráfica 22: Nivel promedio de estudios alcanzado por los empleados.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El nivel promedio de estudio alcanzado por los empleados de los establecimientos de alojamiento en un 45.16% fue hasta primario. Por su parte, el 3.23% no alcanzaron ningún nivel de estudio.

El capital humano o el personal de apoyo para las actividades de los establecimientos de alojamiento turístico tienen un nivel de escolaridad, mayormente, de primaria y secundaria. Además, gran parte de esa población tiene edades entre los 25 y 40 años y muchos de ellos, debido a la falta de oportunidades, no han alcanzado un nivel mayor de educación. De igual forma, los empresarios suelen contratar personal con el anterior perfil teniendo en cuenta que, las actividades de gestión de los establecimientos recaen principalmente sobre el empresario o propietario, y las actividades que no requieren cierta especialización, son desarrolladas por personas menos capacitadas, las cuales perciben una menor remuneración.

Capacidad instalada



Gráfica 23: Promedio anual de ocupación.

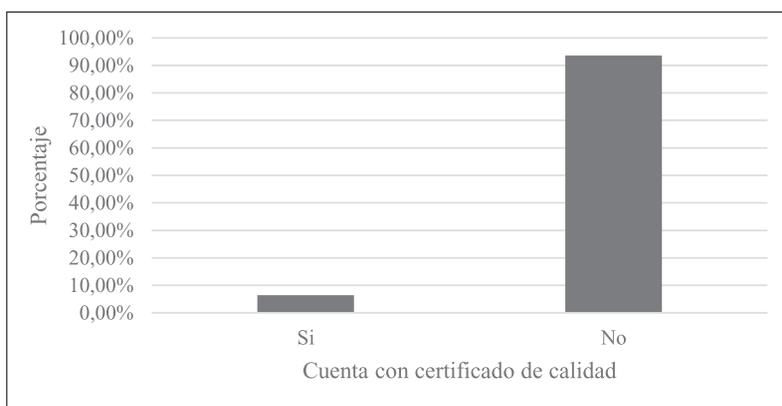
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Con relación a la capacidad instalada de los establecimientos se tiene que, entre los establecimientos que participaron de la encuesta, hay un total de 2.491 camas y 791 habitaciones, aproximadamente. Es decir, en cada habitación, en promedio, hay 3.7 camas; en cada hotel, en promedio, hay 94.8 camas y 25.5 habitaciones.

En cuanto al promedio anual de ocupación de los establecimientos se encontró que el 29.03% está ocupado menos del 20% y otros entre el 20% y 30% durante el año. Por su parte, el 6.45% de los establecimientos están ocupados en promedio entre el 51% y el 60% y otros tienen una ocupación de más 60% en todo el año.

En conjunto, los establecimientos de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo tienen la capacidad de albergar a más de 3.000 personas, en el que caso de desarrollarse un evento de gran dimensión o de recibir una inmensa ola de turistas. Sin embargo, el promedio de ocupación de los establecimientos de alojamiento es precaria, la cual oscila entre menos del 20% y el 30% de ocupación anual, y lo anterior es consecuencia de la naturaleza del turismo que se oferta y comercializa en esa zona. Los pocos atractivos turísticos que tienen los municipios asentados en el Golfo de Morrosquillo, no llaman la atención del turista por alojarse más tiempo o visitar la región en otras temporadas del año que no sean las vacacionales.

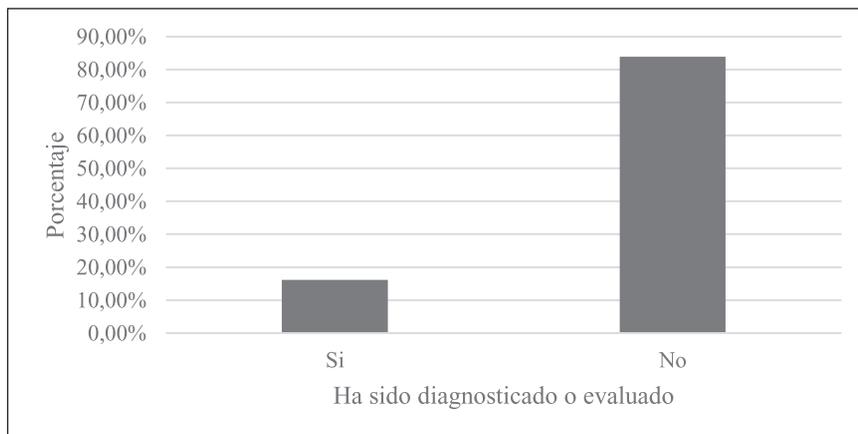
Calidad



Gráfica 24: El establecimiento cuenta con certificado de calidad.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con los empresarios del subsector de alojamiento, el 93.55% de los establecimientos no tiene certificado de calidad, mientras que el 6.45% aseguró tener certificado de calidad.



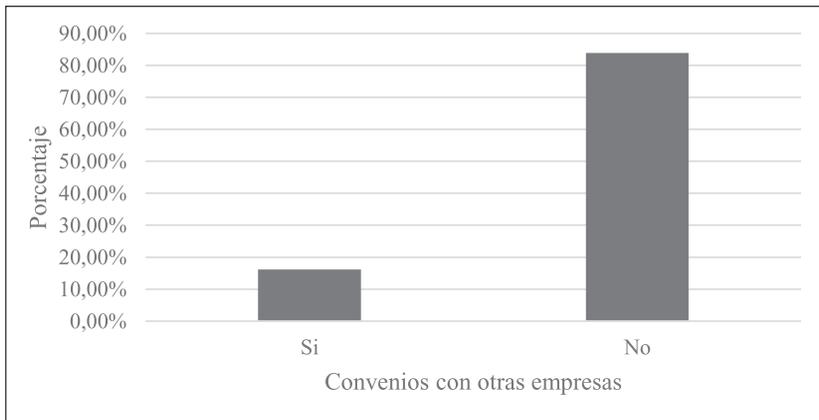
Gráfica 25: El establecimiento ha sido diagnosticado o evaluado.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con el instrumento de recolección aplicado a los empresarios del subsector de alojamiento, el 83.87% de los establecimientos no ha sido diagnosticado o evaluado, sin embargo, el 16.13% si ha sido diagnosticado o evaluado.

La gestión de la calidad es garante de que los procesos organizacionales cumplan con el objetivo de satisfacer al cliente, sin embargo, los establecimientos de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo no cuentan con algún tipo de certificación que respalde la calidad de los servicios que los establecimientos ofrecen y, en la misma proporción, estos establecimientos no han sido evaluados o diagnosticados por alguna entidad certificadora con el propósito de iniciar procesos de calidad al interior de estos. Lo anterior, surge como consecuencia de las pocas practicas organizacionales, el rezago de los empresarios por adoptar cambios en la dirección y gestión de los establecimientos, la poca inversión en el mejoramiento integral de los establecimientos, que emana de las condiciones de la demanda, la cual solo suele visitar el destino turístico en las temporadas altas, por lo que realizar una enorme inversión al establecimiento, no es una opción rentable para los propietarios.

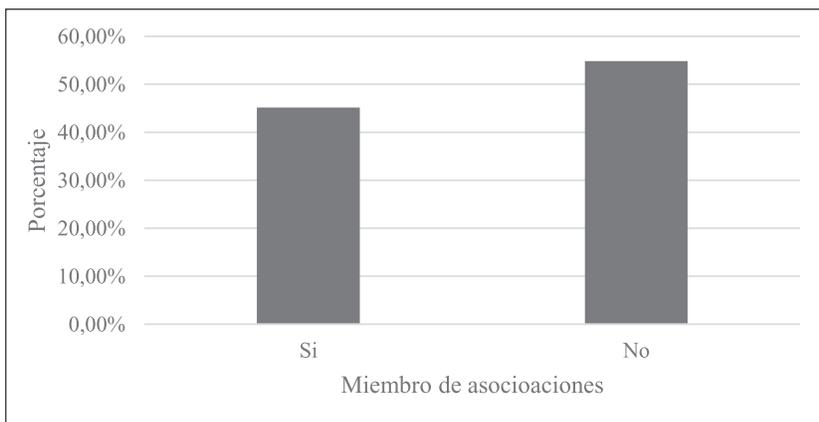
Cooperación empresarial



Gráfica 26: Convenios con otras empresas.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

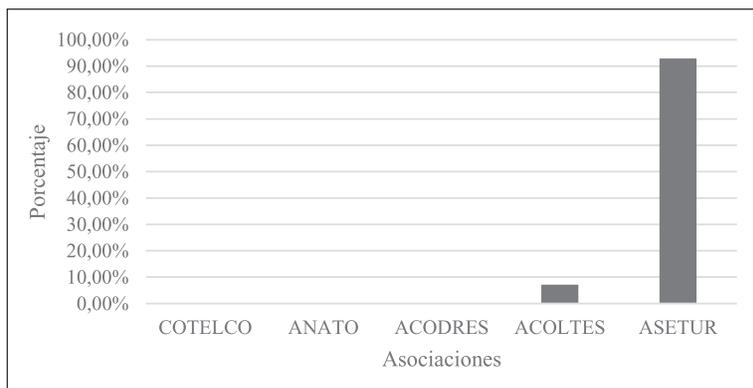
El 83,87% de los establecimientos no tienen algún tipo de convenio con una empresa o establecimiento, mientras que el 16,13% aseguró tener convenios empresariales.



Gráfica 27: Miembro de asociaciones.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

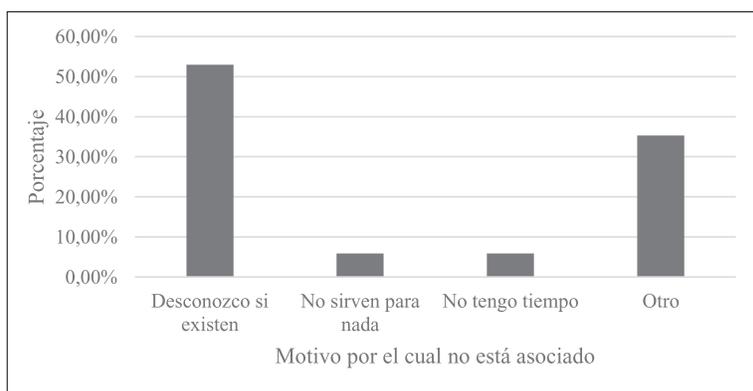
De acuerdo con los resultados, el 54.84% de los establecimientos de alojamiento no pertenecen a ningún tipo de asociación, mientras que el 45.16% si pertenece a alguna asociación.



Gráfica 28: Asociaciones a las que pertenecen los establecimientos.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Del total de los establecimientos que hacen parte de una asociación o están asociados, el 92.86% hace parte de ASETUR, mientras que el 7.14% está asociado con ACOLTES.



Gráfica 29: Motivo por el cual no está asociado.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

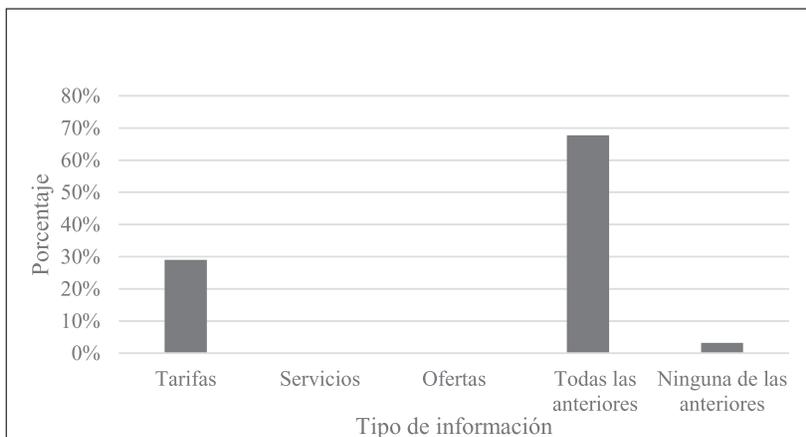
Teniendo en cuenta los establecimientos que no están asociados, se encontró la razón por la cual no lo hacen en un 52.94% es porque desconocen si existen. Por su parte, el 5.88% no se asocia porque “no sirven para nada” y porque “no tienen tiempo.

La integración empresarial denota unidad entre el cúmulo de empresarios para impulsar el desarrollo y la competitividad del sector, dicho lo anterior, cerca del 84% de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo no tienen ninguna alianza o convenio celebrado con alguna empresa del sector o de otro sector, lo que dificulta la formulación de estrategias de integración vertical y horizontal. Por otro lado, solo el 45% de los establecimientos pertenecen a una asociación gremial establecida en la región, en su gran mayoría hacen parte de la Asociación de Empresarios Turístico del Golfo de Morrosquillo, y los establecimientos no asociados no lo han hecho por razones relacionadas al desconocimiento de las asociaciones. Sin duda, aún faltan estrategias direccionadas a la promoción de alianzas entre los operadores del subsector de alojamiento, con el objetivo de establecer e integrar una cadena que logre relacionar las actividades económicas de las otras industrias y sectores con el subsector en estudio.

La cadena de valor del subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo

La caracterización de la cadena de valor se hizo en base a los postulados propuestos por Michael Porter. Teniendo en cuenta su teoría y aportes, se establecieron una serie de preguntas relacionada con cada una de las variables tenidas en cuenta en el estudio de la cadena de valor. Las categorías de estudio fueron: logística integral, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicios, infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos y aprovisionamiento.

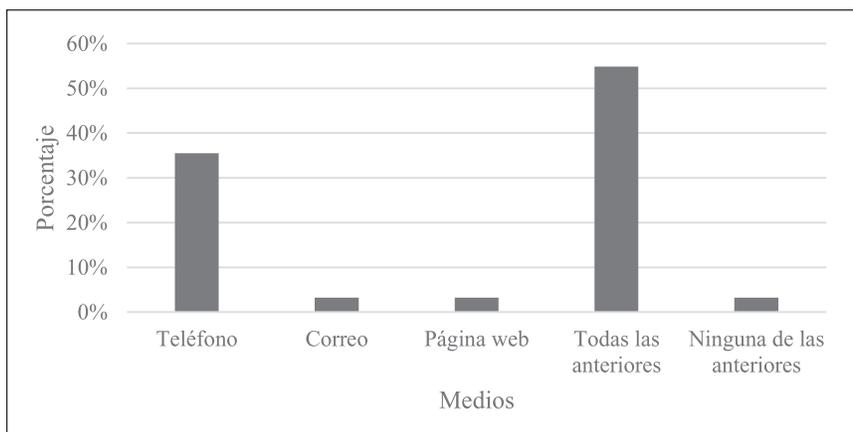
Logística interna



Gráfica 30: Tipo de información suministrada al cliente.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

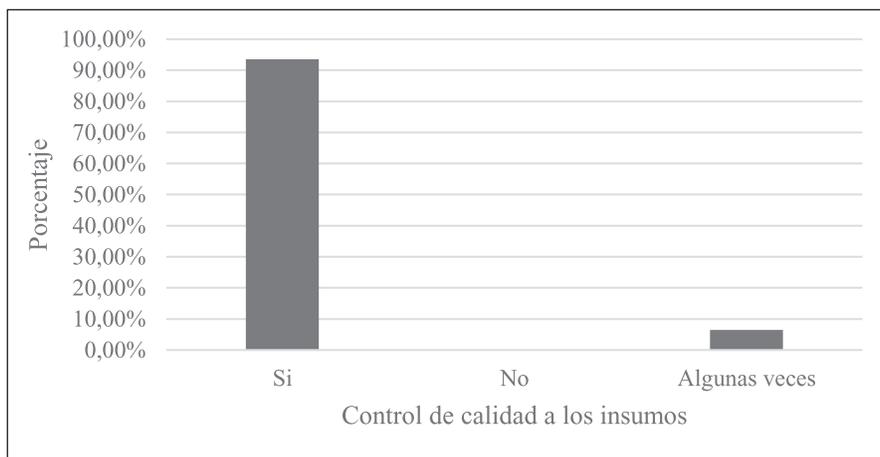
La información que recibe el usuario/cliente al momento de acercarse a la recepción del establecimiento está relacionada con las tarifas, los servicios y las ofertas en un 68%, mientras que el 3% de los establecimientos no ofrecen ningún tipo de información relacionado con los aspectos mencionados con anterioridad.



Gráfica 31: Medios para realizar reservaciones.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Dentro de los medios que los usuarios/clientes de los establecimientos de alojamiento tienen para realizar sus reservaciones están el teléfono, el correo electrónico y los sitios web en un 55%. Por su parte, el 3% de los establecimientos no cuenta con ninguno de los medios para reservar anteriormente mencionados.



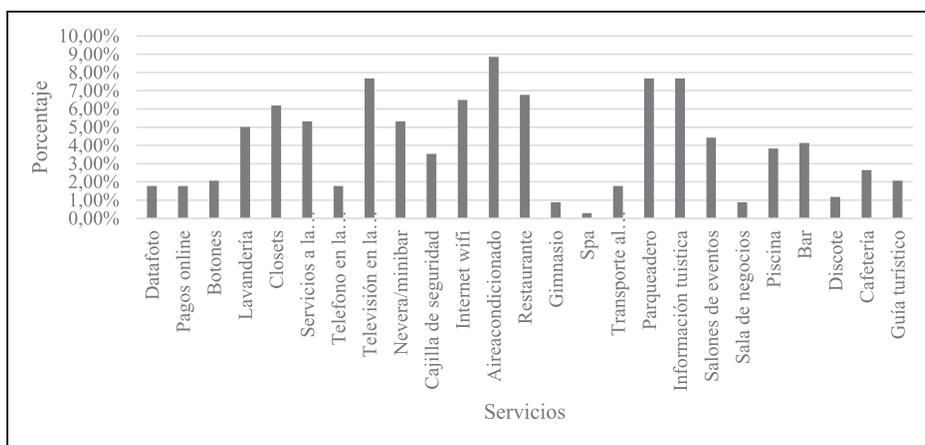
Gráfica 32: Control de calidad a los insumos.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El 93.55% de los establecimientos de alojamientos controla la calidad de los insumos y productos que se necesitan para la prestación del servicio, mientras que el 6.45% lo hace algunas veces.

Con las operaciones de la logística interna, los establecimientos ponen a disposición del cliente-usuario los medios para facilitarles los procesos desde el momento que deciden adquirir el producto-servicio ofrecido. Cuando un cliente-usuario se dirige a un establecimiento de alojamiento del Golfo de Morrosquillo estos suelen recibir información relacionada con las tarifas, los servicios y las posibles ofertas que esté ofreciendo el establecimiento, sin embargo, muchas veces la información está limitada a la geografía, es por eso que los turistas deben dirigirse al lugar físico para recibir la información. Asimismo, los establecimientos han dispuesto otras alternativas para evitar el traslado físico de los usuarios y estar acorde a los desarrollos tecnológicos como plataforma para la prestación de un buen servicio.

Operaciones



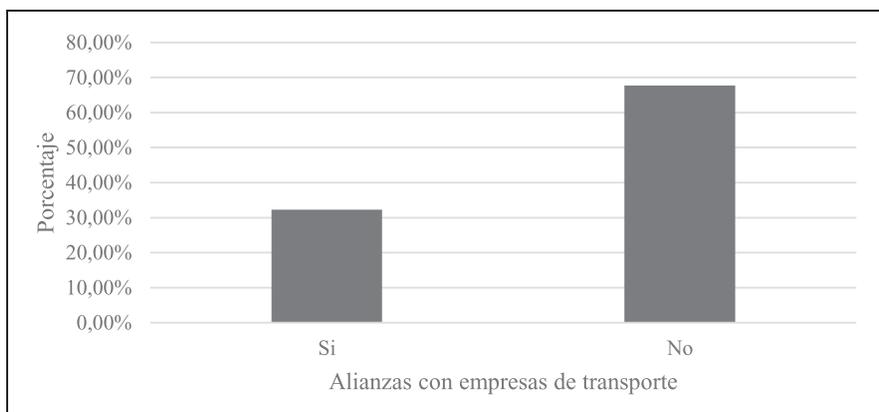
Gráfica 33: Servicios que ofrecen.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Entre los servicios que la mayoría de los establecimientos de alojamiento ofrecen se encuentran, el servicio de aire acondicionado en un 8.85%, seguido de la televisión en la habitación, servicios de parqueadero y servicios de información turística en un 7.67% para cada uno. Por su parte, el servicio de spa es ofrecido por el 0.29% de los establecimientos.

De acuerdo con Porter (1998) las operaciones son el conjunto de actividades relacionadas con la transformación de la materia prima, pero en el caso de los establecimientos de alojamientos del Golfo de Morrosquillo, las operaciones están relacionadas con los servicios conexos que ofrecen los establecimientos para mejorar la experiencia del turista-usuario. Entre los servicios ofrecidos, los que menos predominan son spa, gimnasio, pagos en línea, datafonos y sala de negocios, muchos de estos servicios son para el turista lujos que estarían dispuestos a pagar para disfrutarlos durante su estadía en la zona. Con lo anterior se devela que el turismo diferenciado es muy poco practicado en el golfo y los servicios que los establecimientos ofrecen son, en su mayoría, una serie de patrón entre todos los operadores turísticos del subsector.

Logística externa

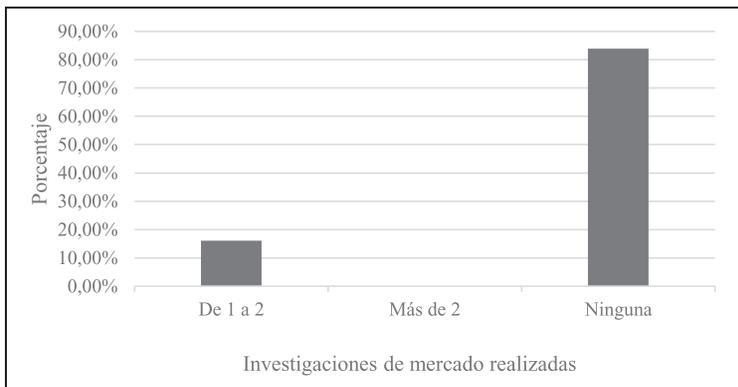


Gráfica 34: Alianzas con empresas de transporte para salida de los usuarios.
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Los establecimientos de alojamiento en un 67.75% no cuentan con alianzas de transporte o algún servicio relacionado para la salida de los usuarios una vez han terminado su estadía en el lugar. Por su parte, el 32.26% si cuenta con alianzas o servicios conexos de transporte para la salida de sus usuarios.

Las actividades relacionadas con la logística externa hacen referencia a los medios de transportes utilizados para trasladar el producto hasta el usuario-consumidor final. Para este estudio, la logística externa hizo referencia a las alianzas que tienen los establecimientos de alojamiento turísticos del Golfo de Morrosquillo con empresas transportadoras para el despacho final de sus clientes hacia su lugar de residencia u otros destinos. Cerca del 68% de los establecimientos no han celebrado alianzas o convenios con otras empresas para prestar este servicio a sus clientes; dentro de la cadena de valor es provechoso poder articular las actividades de las otras industrias y sectores con el objetivo de presentar a los turistas un abanico de posibilidades para su traslado, a fin de generar cierto grado de confiabilidad y seguridad.

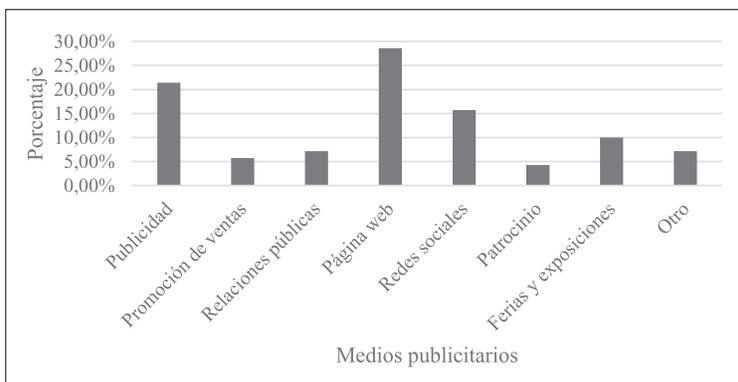
Mercadotecnia y ventas



Gráfica 35: Investigaciones de mercado realizadas.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Con relación a las investigaciones de mercado realizadas por los establecimientos de alojamiento para conocer los gustos de los clientes y las tendencias del mercado, se encontró que el 83.87% no ha realizado ninguna investigación de mercado, sin embargo, el 16.13% ha realizado de una a dos investigaciones de mercado en los últimos cinco años.



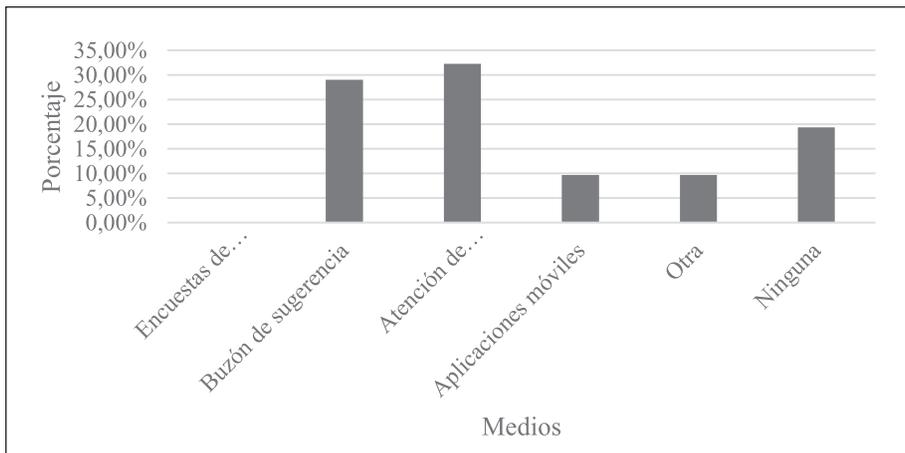
Gráfica 36: Medios publicitarios usados.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Entre los medios publicitarios que los establecimientos de alojamiento utilizan para dar a conocer los productos-servicios que ofrecen, está en un 28.57% las páginas web, mientras que los patrocinios como estrategia publicitaria es usado por el 4.49% de los establecimientos.

La difusión de los servicios-productos que una empresa oferta es una estrategia apropiada para aquellas organizaciones que buscan posicionarse en el mercado y en sus clientes. Entre los medios publicitarios más usados por los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo están los sitios web, las redes sociales y la publicidad tradicional, sin embargo, las investigaciones de mercado que podrían arrojar un perfil del consumidor, las tendencias y preferencias de los usuarios, y otra información relacionada con el mercado del subsector, no son realizadas por cerca del 84% de los establecimientos. Lo anterior imposibilita a los establecimientos a ofrecer productos-servicios acordes a la realidad del mercado y a los gustos del consumidor, y tienden a propiciar el patrón de recurrir a las estrategias poco planeadas de su competidor, en donde teniendo en cuenta las condiciones estructurales del establecimiento, no suelen adaptarse correctamente o no apunta a los mismos objetivos.

Servicio

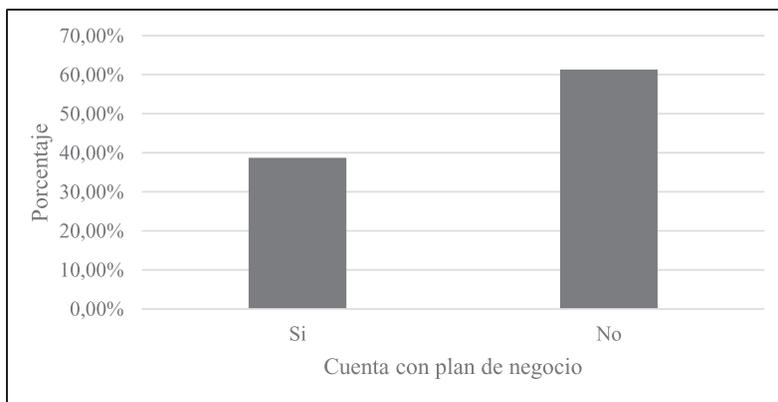


Gráfica 37: Medio para evaluar el servicio recibido por el cliente.
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Los medios que los establecimientos ponen a disposición de los usuarios-clientes para que evalúen-califiquen el servicio es la atención de quejas-reclamos en un 32.26%, mientras que las aplicaciones móviles como Booking o Tripadvisor son usadas para evaluar el servicio recibido en un 9.68%.

El servicio de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo, que corresponde a la evaluación por parte del cliente de servicio recibido, es evaluado a través de diferentes medios que les permiten a los empresarios conocer la percepción de los clientes respecto al servicio. Usualmente los empresarios recurren a la “atención de quejas y reclamos” y esta acción se realiza a través del “voz a voz” por lo que suele coyuntural la solución y varía de acuerdo con cada usuario. Lo buzones de sugerencias también son usados en los establecimientos, pero estos suelen encontrarse en grandes hoteles en donde la administración se ha enfocado en la satisfacción total del cliente. Si bien estos medios dan luces de la satisfacción del cliente, es interesante como algunos establecimientos de menor envergadura han recurrido a las Tecnologías de Información y Comunicación para evaluar el servicio que prestan. Las aplicaciones móviles enfocadas a compartir y conocer la experiencia del usuario son tendencia mundial, no obstante, el regazo de los establecimientos del Golfo del Morrosquillo es evidente, aún no se extendido esta posibilidad a los usuarios, en un mundo donde las opiniones y experiencias de otros usuarios son clave para los turistas al momento de escoger entre hoteles y destinos turísticos, es provechoso que los prestadores turísticos pongan a disposición de sus clientes este tipo de herramientas.

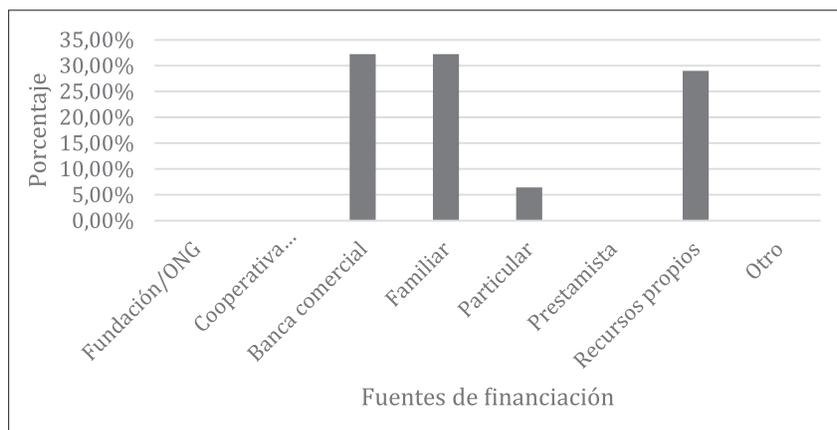
Infraestructura de la empresa



Gráfica 38: Cuenta con plan de negocio.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El 61.29% de los establecimientos de alojamiento no cuentan con un plan de negocio, mientras que el 38.71% si cuenta con uno.

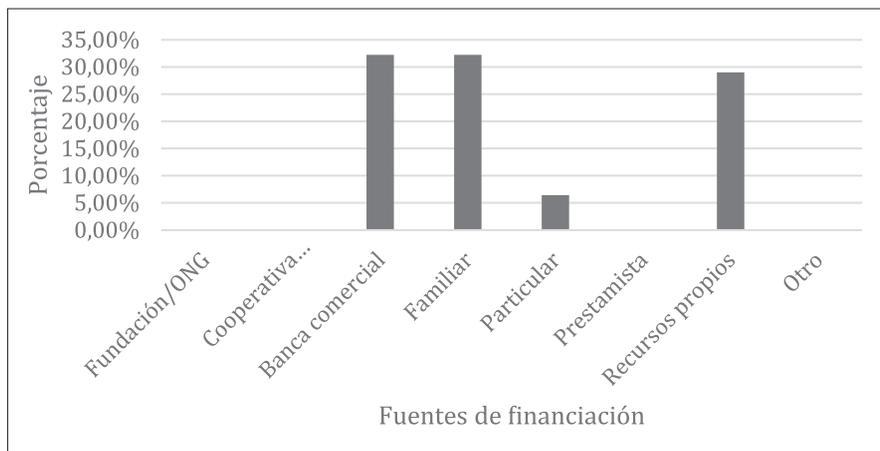


Gráfica 39: Fuentes de financiación.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Las principales fuentes de financiación de los establecimientos de alojamiento son los bancos y los recursos familiares en un 32.26% para cada

uno. Por su parte, los establecimientos se financian de fuentes particulares en un 6.45%.



Gráfica 40: Áreas de gestión de los establecimientos.

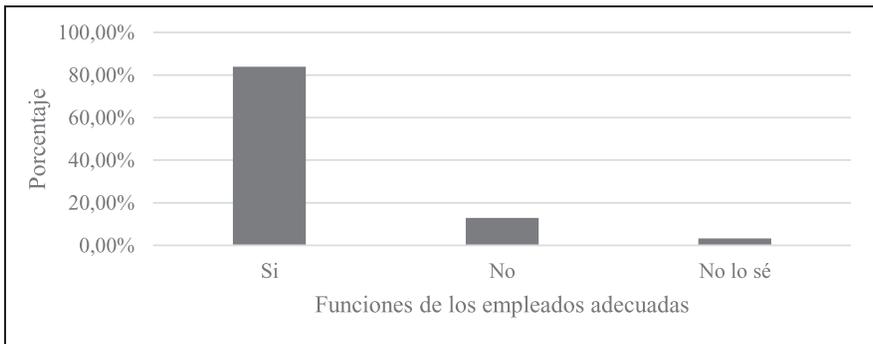
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El 29.41% de los establecimientos en su mayoría cuentan con el área de dirección general, esta es entendida por los empresarios no como área o departamento, sino como un cargo que recae sobre el gerente que es quien se encarga de toda la dirección del establecimiento. Por su parte el área de finanzas está presente en el 1.47% de los establecimientos.

La infraestructura de la empresa, que da nociones de parte de la gestión integral de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo, denota que gran parte de ellos no planean las actividades, no conocen el proceso de gestión de sus negocios y no saben formular planes y proyectos que apunten a la sustentabilidad del mismo, esta debilidad se relaciona con las pocas habilidades gerenciales desarrolladas por los empresarios, teniendo en cuenta que son establecimientos familiares y por la avanzada edad de sus administradores, se rehúsan a abandonar la gestión del negocio o actualizar-adquirir las competencias necesarias a través de programas de formación. Por otro lado, desde el punto de vista de la organización interna de los establecimientos, las áreas de los establecimientos no son concebidos como una zonas aisladas o separada físicamente del establecimiento sino con funciones que recaen principal sobre el empresario, el cual

suele desempeñar gran parte de las funciones relacionadas con las áreas funcionales y solo las funciones o el área de mantenimiento y aseo está a cargo de un personal diferente.

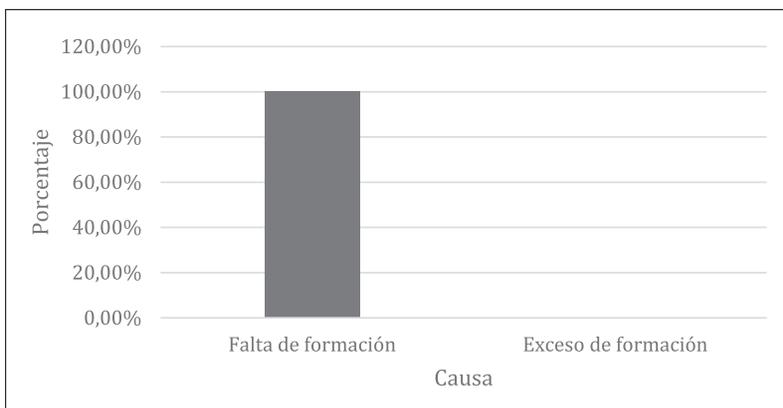
Gestión de recursos humanos



Gráfica 41: Estudios de los empleados adecuados para las funciones que desempeñan.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

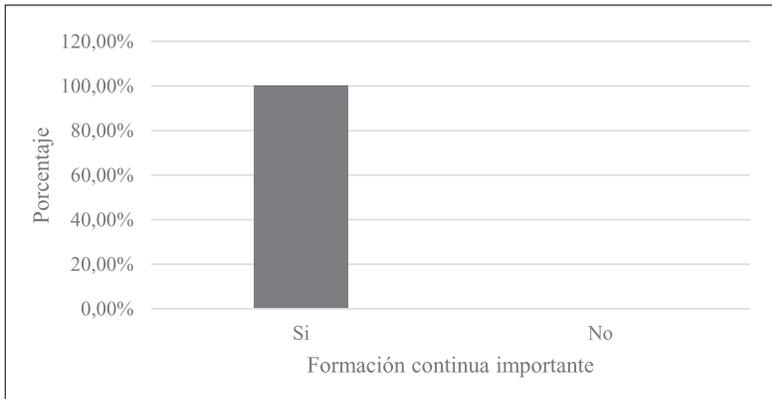
De acuerdo con los empresarios, los estudios de los empleados son adecuados para las funciones que desempeñan en un 83.87%, mientras que el 3.23% de los empresarios aseguraron no saber si la relación estudio-funciones del empleado son adecuados.



Gráfica 42: Estudios de los empleados adecuados para las funciones que desempeñan.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

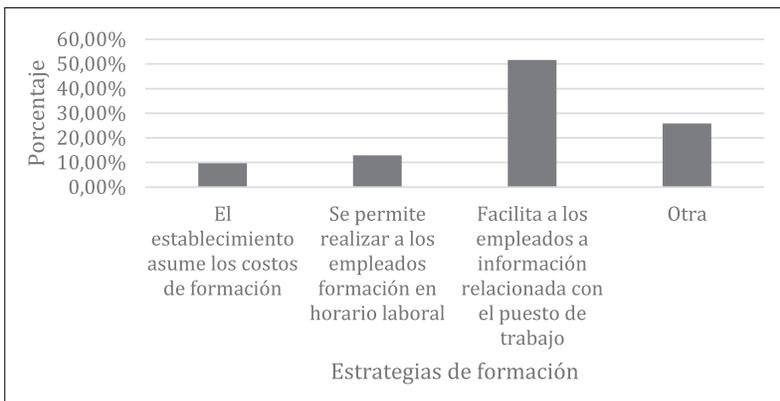
El 12.90% de los empresarios que expresaron que la formación de los empleados es inadecuada para las funciones que desempeña -Gráfico 58-, coincidieron en un 100% que se debe a la falta de formación de los empleados.



Gráfica 43: Formación continua del empleado es importante.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

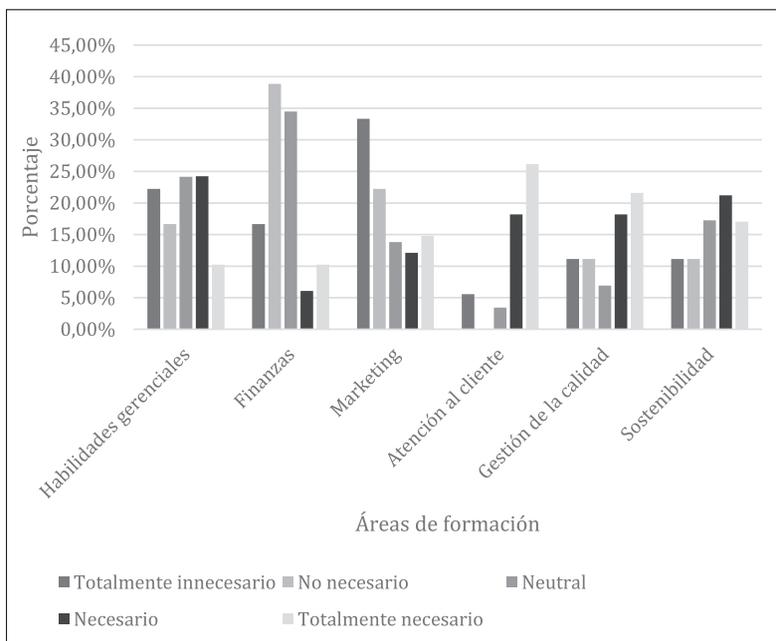
El 100% de los empresarios del subsector de alojamiento turístico coincidió en que la formación continua de los empleados que laboran en los establecimientos es importante.



Gráfica 44: Estrategias de formación.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

La estrategia de formación a los empleados más utilizada por los establecimientos de alojamiento en un 51.61% es la facilitación de los empleados la información relacionada con el puesto de trabajo. Mientras que el 9.68% de los establecimientos asume los costos de formación de los empleados.



Gráfica 45: Áreas de formación necesarias por los empleados.

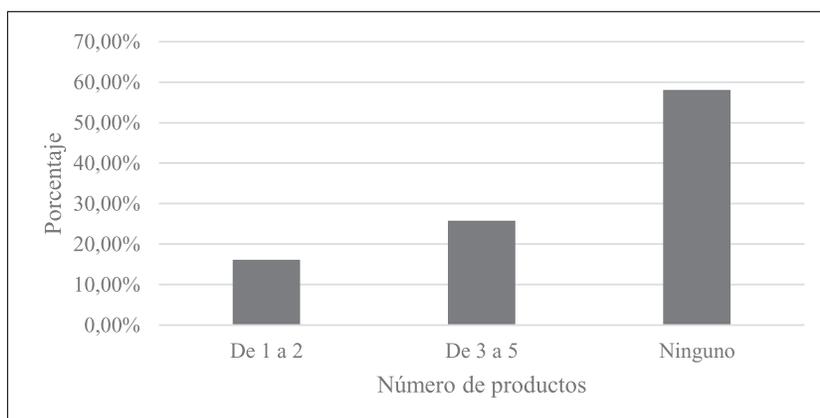
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El 24.24% de los empresarios del subsector de alojamiento creen que es necesario los empleados tengan una formación en relacionada con las habilidades gerenciales, sin embargo, el 10.23% considera que es totalmente necesario. El 38.89% de los empresarios consideran que no es necesario que los empleados sepan de finanzas, mientras que el 6.06% expresó que es necesario. El 33.33% manifestó que es totalmente innecesario que los empleados tengan conocimientos sobre marketing, mientras que el 12.12% expresó que era necesario. Por su parte, el 26.14% consideró que es totalmente necesario que los empleados sepan de atención al cliente, mientras que el 3.45% de los empresarios expresaron estar neutral con relación a esa área de formación. Los conocimientos relacionados con

la gestión de la calidad, de acuerdo con los empresarios, son totalmente necesarios en un 21.59%, mientras que el 6.90% de los empresarios expresaron estar neutral. Finalmente, el 21.21% de los empresarios consideran que es necesario que los empleados sepan de sostenibilidad, mientras que el 11.11% manifestó que era totalmente incensario.

La gestión de recursos humanos hace alusión al personal que apoya las actividades operativas de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo. Para los empresarios, los estudios de los empleados son adecuados para las funciones o actividades que realizan en el establecimiento y se debe a que esas actividades no requieren un conocimiento especializado para su desarrollo, es por eso que el nivel de estudio de los empleados no es condicionante al momento establecer la relación laboral. Sin embargo, para los empresarios es importante que sus empleados se formen constantemente y adquieran nuevas competencias-habilidades, por lo que han dispuestos espacios para promover y patrocinar la formación, aunque en algunos casos, una vez finalizada la formación el empleado suele buscar mejores opciones de empleo, razón por la cual algunos empresarios están rezagados en la promoción de la formación de su capital humano.

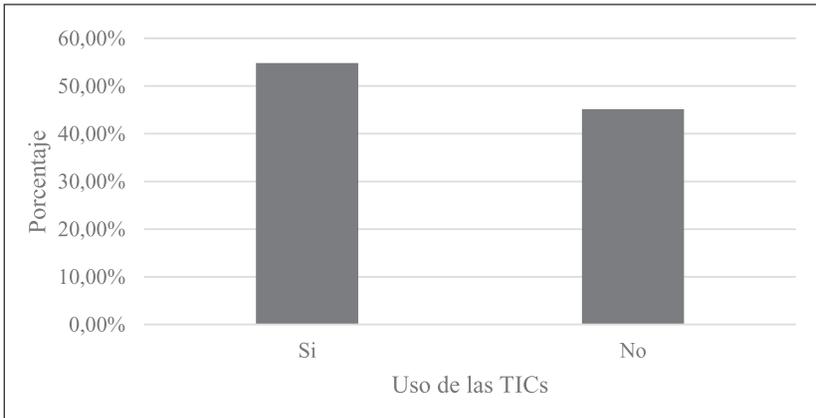
Desarrollo de tecnología



Gráfica 46: Productos turísticos ofertados a partir del desarrollo y diseño de productos.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

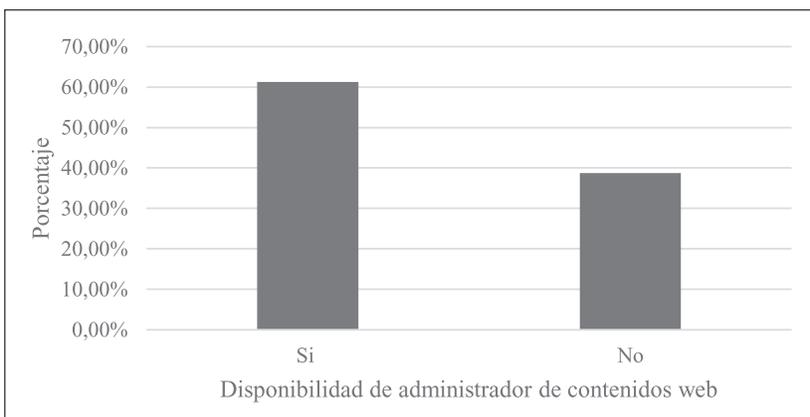
Los establecimientos de alojamiento en un 58.06% no ofrecen ningún producto turístico, producto del desarrollo y diseño de productos. Mientras que el 16.13% ofrecen de uno a dos productos turísticos, como los tours a las islas del Archipiélago de San Bernardo y a la Ciénega de la Caimanera.



Gráfica 47: Hace uso de las TICs.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

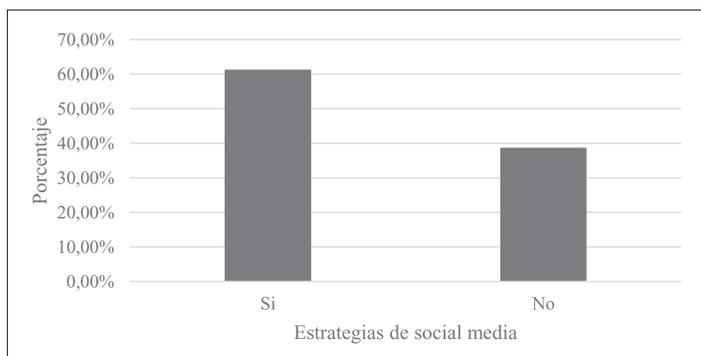
El 54.84% de los establecimientos de alojamiento hacen uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, mientras que el 45.16% no hace uso de dichas tecnologías.



Gráfica 48: Disponibilidad de administrador de contenidos web.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Con relación al uso de servidores o administradores de contenidos web, el 61.29% de los establecimientos tienen página o presencia en la web, mientras que el 38.71% de los establecimientos no.



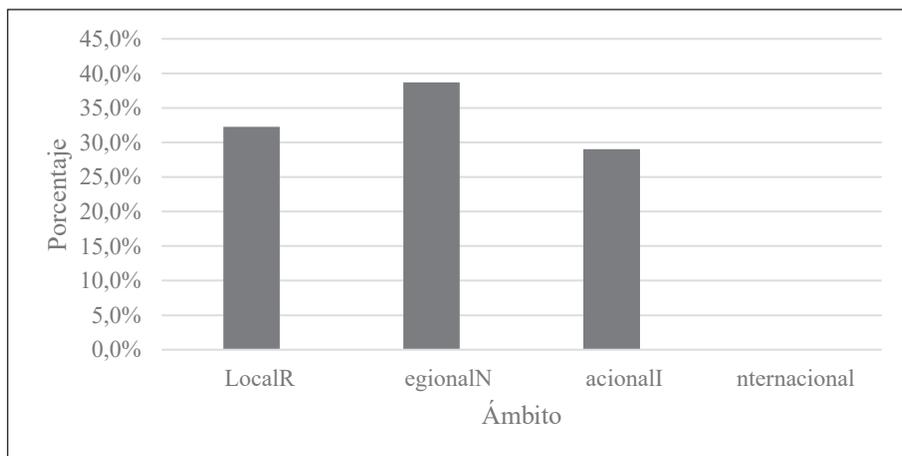
Gráfica 49: Formulación de estrategias de social media.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

La formulación de estrategias a través de los medios virtual es usada por el 61.29% de los establecimientos, mientras que el 38.71% no las usas.

La Tecnologías de la Información y la Comunicación han promovido una serie de herramientas y opciones para que las organizaciones desarrollen productos y servicios que busquen agregarle valor a la experiencia de usuario, sin embargo, cerca del 58% de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo no han diseñado o desarrollado al menos un producto-servicio, esto se relaciona con la ausencia de investigaciones de mercados orientadas a conocer las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores. Sin embargo, gran parte de los establecimientos hacen uso de las herramientas tecnológicas como soporte o plataforma de al menos una actividad del negocio, lo que incluye la administración de contenidos a través de las redes sociales o páginas web, que al final desencadenan en estrategias de social media para dar a conocer el establecimiento o las promociones vigentes.

Aprovisionamiento



Gráfica 50: Ámbito de los proveedores.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con los empresarios, sus proveedores son en un 38.7% de ámbito nacional, mientras que el 32.3% de los establecimientos tienen proveedores de ámbito local. Los proveedores suministran a los establecimientos insumos y materiales de lencería, aseo y alimentación.

El ámbito recurrente de los proveedores de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo es en su mayoría nacional incluyendo a los proveedores locales. En ese sentido, muchos de los establecimientos tienen inconvenientes con el aprovisionamiento de los insumos y productos necesarios para el desempeño de sus actividades y esta situación es generada por la ausencia de estrategias enfocadas a generar una integración con los proveedores, a fin de garantizar un abastecimiento eficiente que garantice la calidad y el flujo continuo de los insumos.

Análisis y perspectiva del desarrollo sostenible en el subsector hotelero del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre.

Para lograr un desarrollo competitivo en la industria turística, resulta imperativo la incorporación de la sostenibilidad como determinante como garantía de la eficiente utilización de los recursos naturales y económicos

en tiempo. El turismo es considerado como una de las fuentes económicas de mayor proyección en el Golfo de Morrosquillo, actividad que se ha consolidado como dinamizador de la economía departamental, generando para la población efectos positivos, no sólo en el factor económico, sino también social y cultural. De acuerdo a estadísticas recientes emanadas por el Departamento Nacional de Planeación, en Colombia la industria del turismo se ha incrementado “al 9% del PIB en el año 2014”, lo cual se considera como una fuente de divisas cercana a los veinte mil millones de dólares al año.

El departamento de Sucre está ubicado en el Caribe Colombiano, conformado por 26 municipios que se agrupan en cinco subregiones fisiográficas, lo cual posibilita la existencia de una gran variedad de áreas naturales, con características culturales propias de cada subregión, las que indudablemente conduce a la existencia de una diversidad de manifestaciones culturales, religiosas, folclóricas, artesanales, constituyéndose así en atractivos turísticos. El Golfo de Morrosquillo considerado como ruta náutica, cuenta con 45 Km de costas sobre el mar Caribe; “en este sector se encuentra el 70% de la capacidad hotelera del departamento” (Plan departamental de desarrollo de Sucre 2012-2015. (2015))

De acuerdo al Plan estratégico de desarrollo turístico de Sucre 2011-2020 (2011) este sector presenta debilidades que obstaculizan su normal desarrollo, dentro de éstas se encuentran las deficiencias en los servicios públicos, principalmente el agua, la infraestructura vial y la poca visión empresarial de quienes pueden generar empresa e insuficiente recurso humano calificado para la prestación de servicios turísticos, igualmente, en sensibilización turística y generación de conocimiento y aplicación de la normatividad que rige el sector turístico.

El crecimiento económico en el Golfo ha estado soportado por las actividades de la pesca y el turismo, por consiguiente, en la actualidad la oferta de playa, mar u otros recursos de la región le dan un especial potencial de desarrollo a las actividades turísticas en este territorio costero. No obstante, se ha registrado una evolución en la prestación de servicios turísticos, pero sin planificación en los centros urbanos, acompañado de una fuerte presión incorrecta sobre los recursos naturales de la misma zona. “Lo que ha causado transformaciones que conllevan a la pérdida del valor

ambiental y su vez restringe el desarrollo potencial del golfo como región turística competitiva y sostenible” (DNP, 2010, p.5)

El problema central que tiene la subregión, se constituye en que la actividad turística está ejerciendo una afectación sobre sus recursos naturales y limita el desarrollo socioeconómico regional, por lo cual, de acuerdo al documento regional para promover el desarrollo sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte “no se ha logrado alcanzar un desarrollo sostenible que redunde en beneficio de sus habitantes y de las economías departamentales y municipales, lo cual se evidencia en la baja participación de actividades asociadas al turismo en el Producto Interno Bruto de los departamentos -PIB, la degradación del medio ambiente, y los altos niveles de Necesidades Básicas Insatisfechas-NBI de las entidades territoriales que conforman la subregión”. (DNP, 2010, p.26)

La afectación que se está ejerciendo sobre los recursos naturales, es causada por la improvisación de actividades en busca de un crecimiento económico, además por el desconocimiento de alternativas de sostenibilidad que puedan llevar a impulsar el desarrollo del sector turístico en el Golfo de Morrosquillo. Esto se ve reflejado no solo en la situación económica, sino también en la ambiental y sociocultural de tal manera que el sector está contribuyendo escasamente al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en la degradación de los recursos naturales y además un bajo crecimiento económico asociado a las actividades turísticas.

El sector hotelero en la subregión del Golfo de Morrosquillo, no cuentan con una planificación de sus actividades, carecen de políticas internas que le coadyuven a minimizar los efectos negativos causados por prestación de su servicio, no tienen personal capacitado para el desarrollo de actividades, lo que se refleja en la baja competitividad de los servicios turísticos del departamento con referencia a otros destinos turísticos nacionales.

Por tal razón, Aguilera considera que “el sistema productivo turístico del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte se encuentra subutilizado, teniendo en cuenta su potencial de desarrollo” (DNP, 2010, p.26)

Importancia del sistema de gestión sostenible

Dentro de las concepciones económicas mundiales, son diversas las manifestaciones que se tienen sobre desarrollo sostenible, como punto de reflexión para la obtención y consecución de desarrollo socioeconómico. Es así como en la tercera cumbre de la Tierra sobre Medio Ambiente y Desarrollo, tomaron decisiones acerca de ese equilibrio que debe existir entre la economía, el medio ambiente y la sociedad por lo cual “los éxitos de la Cumbre incluyeron decisiones sobre el reconocimiento de los derechos y roles de las comunidades en la gestión de los recursos naturales, la incorporación de principios éticos al Programa Agenda 21, la aceptación de la necesidad de desvincular el crecimiento económico de la degradación ambiental y el lanzamiento de iniciativas y asociaciones claves para el desarrollo sostenible” La Vina et al. (2002)

Posteriormente en la conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, convocada en Río de Janeiro en 2012, plantean prácticas enfocadas en temas como: la economía verde, la erradicación de la pobreza y el marco institucional para el desarrollo sostenible y la definición de más de 700 compromisos voluntarios y la creación de nuevas alianzas para promover el desarrollo sostenible en el mundo (CEPAL, 2012).

El desarrollo sostenible es un modelo integral, por lo cual a nivel mundial se han remplazado los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), por los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Los estados miembros de Naciones Unidas plantearon que dichos objetivos están basados en anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio y que los objetivos de desarrollo sostenible hacen parte de la agenda para el desarrollo y que se implementará después de 2015.

La agenda es un plan de acción para mejorar la calidad de vida de las personas y del planeta y esta tiene por objeto “fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Reconoce que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible” (Naciones Unidas, 2015).

El turismo es una actividad que se desarrolla en armonía con los recursos naturales y la cultura, para que esa armonía se mantenga existen

modelos, estrategias o mecanismos planteados a nivel mundial como referentes que permiten mantener ese equilibrio, uno de esos modelos es el desarrollo sostenible que es “aquel que conduce al desarrollo económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus necesidades” (Ley 99 de 1993, Congreso de la República de Colombia). Por lo tanto es de mucha importancia para la sociedad que se generen procesos de gestión sostenible, para que se pueda obtener un bienestar, producto de las actividades que realizamos, sin agotar los recursos y sin dejar impactos negativos en el medio ambiente.

El turismo tiene gran importancia en la región Caribe, en razón a que es un sector dinámico y de alto crecimiento, el cual se ha convertido en epicentro de negocios, cultura y entretenimiento. A partir de la década de los años 90 se ha registrado un crecimiento del sector turístico, acompañado de la llegada de firmas hoteleras internacionales y las apuestas del gobierno en la región Caribe, lo que demuestra que es una actividad importante, que genera impactos de orden económico, social y ambiental, que pueden estimular la elevación de la calidad de vida de la población.

El Golfo de Morrosquillo e Islas del departamento de Sucre, es considerado como la ruta náutica según el plan estratégico de desarrollo de turismo de Sucre 2011-2020, cuenta con 45 Km de costas sobre el mar Caribe, en este sector se encuentra el 70% de la capacidad hotelera del departamento (Plan departamental de desarrollo de Sucre 2012-2015). Lo que quiere decir que la mayoría de establecimientos de alojamiento se encuentra en esta subregión, y que el turismo de sol y playa es el más apetecido por los viajeros.

Los planes de desarrollo de los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre (2012) contemplan la importancia de generar estrategias encaminadas hacia el desarrollo del turismo, reconociendo la necesidad de fortalecer el contexto hotelero, para lo cual cada municipio posee un jefe de turismo, quien dirige la oficina correspondiente al sector turístico. Destacándose el diagnóstico desarrollado con respecto a los factores que afectan o lo favorecen en los respectivos municipios y el cual posibilita reconocer la necesidad de mejorar la infraestructura turística, manifestada en el sector hotelero.

Por lo anteriormente planteado, es de gran importancia hacer una caracterización del desarrollo sostenible en el sector hotelero en el Golfo de Morrosquillo con base a los criterios de sostenibilidad, porque a nivel teórico no se tienen un pleno conocimiento de las condiciones económicas, ambientales y socioculturales en que se encuentran los hoteles y los impactos causados por la prestación del servicio.

Para cambiar la realidad en que se encuentra el departamento de Sucre, es necesario que no sólo en el sector hotelero, sino que en todos los sectores empresariales se implementen prácticas sostenibles para minimizar las externalidades negativas producto de la realización de sus actividades, de tal manera que se genere empleo en las comunidades locales, eficiencia en la utilización de los recursos, crecimiento económico, en fin mantener un equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y socioculturales para poder llegar a generar bienestar.

Es de vital importancia reconocer entonces el papel que juega el modelo de gestión sostenible en el desarrollo de la actividad turística y aún más en la hotelería pues de ello depende la competitividad, reconocimiento, permanencia en el mercado, preferencia, así mismo el servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad, este se le considera como un valor agregado, debemos tener presente que los recursos son escasos y que las necesidades son ilimitadas por lo que hay que establecer estrategias para la utilización eficiente de estos.

Diseño de un modelo de gerencia estratégica en las empresas y organizaciones turísticas del departamento de sucre, con énfasis en los municipios de Santiago de tolú y Coveñas, subregión Golfo de Morrosquillo y el municipio de Sincelejo.

El problema identificado es la existencia de un modelo gerencial tradicional en las empresas y organizaciones turísticas del Golfo de Morrosquillo, particularmente de Tolú y Coveñas, así como de la capital Sincelejo - departamento de Sucre, que se manifiesta en: bajos niveles de formación en los gerentes turísticos, deficiencias en la planeación del negocio, procesos organizativos confusos, dirección tradicional, que utiliza técnicas basadas en el empirismo para enfrentar la competencia, control y evaluación deficientes, teniendo en la información suministrada por la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo del Morrosquillo-ASETUR.

GM. Se expresa también en la desarticulación entre los agentes turísticos, así como el desarrollo de la actividad turística sin tener en cuenta aspectos integrales de sostenibilidad ambiental.

En este sentido, de acuerdo con el “Documento regional para Promover el Desarrollo Sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte”, del Departamento Nacional de Planeación-DNP año 2010, un problema relevante del sector turístico en Sucre es que “La actividad turística que se adelanta en el Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte ejerce presión inadecuada sobre los recursos naturales y limita el desarrollo regional”. Y sigue diciendo el documento: “En el Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte la oferta turística se ha enfocado exclusivamente al turismo de sol y playa, aunque cuentan con un gran potencial en sus diferentes modalidades (náutico, cultural, histórico, religioso, de aventura, ecoturismo, agroturismo, etnoturismo). (Departamento Nacional de Planeación, 2010)

Las causas de la problemática expuesta son: la mayoría de los gerentes turísticos y dirigentes empresariales no son profesionales o tienen poca formación en otros niveles, de acuerdo con información de la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo del Morrosquillo-ASETUR. GM; se desconocen enfoques y técnicas de gerencia moderna; los estilos de dirección no promueven el trabajo de equipo; la cultura de la evaluación no está arraigada en el sector. Es más, sólo el 30% de los operadores turísticos se encuentra legalizado y el resto se mueve en la informalidad, según el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la Adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (DERRS) año 2014. También hay bajos niveles de coordinación con los actores de la institucionalidad pública. Todo lo anterior genera consecuencias como: La calidad del servicio es deficiente en grado sumo; los productos turísticos no son competitivos, la actividad turística sigue siendo subutilizada, de acuerdo con su potencial; y la contribución a la dinámica económica de la región es baja en comparación de su potencial.

De lo anterior, surge la siguiente pregunta ¿Cuál sería la dinámica del turismo vacacional si se cambia el modelo gerencial tradicional y se implementan programas de formación de alto nivel a los gerentes turísticos en Sucre? De igual manera se plantea como pregunta central la siguiente:

¿Cuál es el modelo gerencial que debe implementarse en las empresas del sector turístico del golfo de Morrosquillo y Sincelejo que incrementen su competitividad y la sostenibilidad ambiental?

El turismo está identificado como una de las apuestas productivas más promisorias de Sucre, la Región Caribe y el país, de acuerdo con estudios tales como La Agenda Interna Para La Productividad y La Competitividad de Sucre (2004 – 2005), los planes de turismo nacional (2010-2014 y 2014-2018), El Plan Maestro del Litoral Caribe (Consultur, et. at., 2003), el Plan Estratégico de Turismo de Sucre (2011 – 2020), y el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la Adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (DERRS) año 2014, entre otros. De acuerdo con cifras del mencionado proyecto que condujo a la Identificación y definición de la Ruta Competitiva del Turismo Vacacional de Sucre, el sector turístico de Sucre cuenta con 18.650 camas formales e informales, recientemente han llegado nuevas inversiones de hoteles de cadena; el mercado nacional del turismo vacacional crece y el internacional crecerá un 7% promedio anual en los próximos 4 años.

De igual manera, esta iniciativa podría generar beneficios como los siguientes:

Nuevo conocimiento para los gerentes turísticos y agentes del turismo. Contribuirá al mejoramiento de los servicios; competir de otra forma a la actual donde no se paquetiza el servicio; la generación de ofertas diferenciadas y el enlace de los eslabones de la cadena para construir valor; incrementar el empleo y los ingresos de más de los empresarios formales y actores del turismo; disminución de los actores informales; construcción de estrategias sofisticadas. Asimismo, con los resultados de la propuesta se beneficiarán los municipios dedicados al turismo como los del Golfo de Morrosquillo, entre otros, las asociaciones existentes, tales como las Asociaciones de Ciclistas de los municipios de Tolú y Coveñas, la Asociación de Carperos y Guías del Municipio de Coveñas e instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena, la Gobernación de Sucre y las comunidades en general de esos municipios.

Diagnóstico de las condiciones de sostenibilidad

Este diagnóstico fue realizado con base a la información recopilada por la encuesta el desarrollo sostenible en el sector hotelero del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre (2016), teniendo en cuenta los requisitos establecidos por la Norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002, para establecimientos de alojamiento y hospedaje

Las condiciones de sostenibilidad en que se encuentran los hoteles en el Golfo de Morrosquillo son básicas, de acuerdo a los criterios establecidos por la Norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002, esto se evidencia en que un 72,73% de los encuestados manifestaron que el hotel no cuenta con un sistema de gestión sostenible, muchos mostraron desconocimiento sobre que estrategias se pueden implementar para la sostenibilidad en sus establecimiento y además un 66,67% manifestaron no tener conocimiento sobre la existencia de la normatividad para los establecimientos de alojamiento y hospedaje en donde se establecen requisitos generales de sostenibilidad.

En los que respecta a los servicios que ofrecen los hoteles además del alojamiento, la mayoría de estos tienen servicios complementarios como aires acondicionados y restaurante. Se evidencia que tan solo el 9 % de los hoteles prestan seis servicios adicionales al alojamiento, entre estos el de piscina lo que se debe a sus infraestructuras.

Requisitos generales de sostenibilidad

Requisitos legales

De acuerdo al estado de la documentación legal necesaria para el funcionamiento de los hoteles, en su mayoría estos cuentan con la documentación actualizada.

Un 60,61% de los hoteles no tienen definidos objetivos, metas, políticas, ni procesos para la implementación de un sistema de sostenibilidad.

Casi la totalidad de los hoteles no mantienen procesos documentados para la evaluación periódica de conformidad con la legislación en materia turística, ambiental, sociocultural y económica, lo que se demuestra con que

96,97% de los hoteles no tiene ningún procesos para la gestión sostenible documentado.

Un 45,45% de los administradores hoteleros, no reconocen que actividades, servicios o productos pueden generar impactos negativos en el medio ambiente y en la comunidad que los rodea, y por lo tanto no plantean estrategias que puedan minimizar dichos impactos.

Requisitos de tipo ambiental

En su mayoría los hoteles cuentan con información disponible para los huéspedes o clientes, sobre las áreas naturales de interés y los destinos turísticos de la región, los medios que mayormente usan para transmitir esta información son pendones y folletos, proporcionados por algunas agencias turísticas y además brindan esta información personalmente a la entrada de los huéspedes al hotel.

El 60,61% de los hoteles no cuentan con políticas para la protección de flora y fauna preservada por las autoridades ambientales para evitar su consumo, tráfico y comercio.

En lo que respecta al uso del agua, se evidencia que la mayoría de los hoteles en el Golfo utilizan estrategias como señalización en los baños, cocinas y lavamanos y utilización de dispositivos para la regulación del caudal de agua, para promover el uso eficiente de agua.

El total de los hoteles no lleva un monitoreo o registro del consumo de agua, porque no tienen contadores. Es importante destacar que el agua proporcionada en los tres municipios de la subregión no es apta para el consumo humano, por lo tanto los hoteles en su mayoría cuentan con aljibes, con los cuales abastecen los hoteles. Menos del 60% de los hoteles realizan análisis de la calidad del agua, lo que quiere decir que más de la mitad de los establecimientos no están garantizando a los huéspedes un servicio de calidad.

Los hoteles ejecutan acciones preventivas para el buen uso de equipos y mantener en buen estado las redes de agua, mayormente lo realizan mediante mantenimiento.

En cuanto al uso del servicio de energía eléctrica, más de la mitad de los hoteles no llevan registro y tampoco se proponen metas de ahorro

a corto, mediano o largo plazo. Pero si llevan a cabo actividades para el mantenimiento a los equipos y redes eléctricas y de esta manera poder garantizar a los huéspedes y clientes un servicio de calidad.

Implementan estrategias para uso eficiente de energía, tales como: apagar los equipos en horas específicas, capacitación a los empleados y brindando información a los clientes. En la mayoría de los hoteles que se implementan estas estrategias no lo hacen por conciencia ambiental sino por ahorrar dinero.

Requisitos de tipo socio-cultural

Respecto a la protección y difusión del patrimonio sociocultural del Golfo de Morrosquillo, parte de los hoteles no transmiten dicha información. Por lo tanto los turistas no tienen facilidad de acceder a las actividades y atractivos relacionados con el patrimonio y la conservación del mismo

El 80% de los administradores de los hoteles manifestaron la importancia de promover la gastronomía de la región, ofreciendo los platos típicos en los restaurantes e informando a los clientes o huéspedes sobre los lugares a donde pueden visitar y encontrar comida típica.

Alrededor de un 60% de los hoteles cuentan con personal capacitado para brindar orientación a los turistas sobre destinos de interés en la subregión, es de mucha importancia aclarar que la mayoría de estas personas son guías turísticos, contratados por las empresas que ofrecen viajes a las Islas, a la Ciénaga de la Caimanera, entre otros destinos y no son contratados directamente por el hotel.

Por otro lado se evidencia que la mayoría de los hoteles si realizan acciones de control para evitar el comercio sexual de menores de edad.

Requisitos específicos de tipo económico

Algunos administradores, gerentes o dueños de los hoteles en Golfo de Morrosquillo promueven la capacitación de sus empleados, teniendo en cuenta que la cualificación del personal de trabajo es muy importante para el mejoramiento de las competencias laborales de la empresa, en este sentido a las empresas del golfo en general les hace falta capital humano capacitado para impulsar el desarrollo de la actividad turística en la región.

La mayoría de los hoteles tienen preferencia a la hora de contratar por las personas nativas o que vivan en la localidad en donde se encuentra el hotel, pues lo ven como una forma de generar empleo y estimular la economía de la región. Pero un 36,36% manifestó su preferencia por personas forasteras, ya que afirman que muchas veces el personal local no cuenta con las capacidades necesarias para trabajar en su hotel y que siendo el Golfo una región turística le falta mano de obra cualificada.

Requisitos complementarios

En materia de seguridad la mayoría de los hoteles les garantizan la tranquilidad a sus clientes mediante el uso de cámaras de seguridad, alarmas, rutas de evacuación y vigilancia.

CAPÍTULO 4

PROPUESTAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INTEGRAL Y SOSTENIBLE DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE

**(CASO MUNICIPIOS: TOLÚ, COVEÑAS Y
SAN BENITO DE ABAD)**

Las siguientes propuestas se presentan como un compendio de iniciativas planteadas por los grupos de investigación adscritos al núcleo problémico para el departamento, éstas son:

Modelo de Gerencia Estratégica para Micro y Pequeñas empresas Hoteleras ubicadas en los Municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y en Sincelejo.

EL Modelo de Gerencia Estratégica – MGE propuesto consta de varios componentes que responden a la realidad y características de la micro y pequeña empresas hoteleras objeto de estudio y a las orientaciones teóricas de los modelos de gerencia existentes en la literatura organizacional.

1. La filosofía del Modelo
2. Actores del Modelo
3. Etapas que comprende el modelo

A continuación se muestra el modelo en la siguiente gráfica, donde se observan e ilustran los elementos del modelo de gerencias estratégica- Mge



Ilustración 5. Modelo de gerencias estratégica- Mge.

Fuente: *Elaboración propia*

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

Explicación y alcances de los componentes del modelo de gerencia estratégica para micro y pequeños hoteles ubicados en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas

A continuación, se explican los componentes del modelo y el quehacer para su puesta en marcha.

La Filosofía (Principios, creencias y valores)

La inspiración del modelo sin duda que se asocia al pensamiento de los propietarios, dirigentes y trabajadores de las empresas hoteleras en las cuales se implementara.

En ese sentido, en este componente se deben definir y ajustar los principios orientadores del quehacer de la Gerencia Hotelera, enmarcados hoy día en los postulados mundiales de trabajar por un Turismo Sostenible, tanto en lo social, económico como en lo ambiental.

Los valores empresariales son claves y responderán al proyecto de vida del talento humano que orienta a las empresas, dada su gran importancia en la gestión de los hoteles y en cualquier empresa. Se destaca aquí, como la incidencia del origen familiar de la mayoría de las empresas objeto de estudio es determinante en la construcción de su filosofía, por lo que es a partir de esta orientación donde está la clave para que a la hora de diseñar y poner en marcha el presente modelo gerencial se logren obtener los objetivos y metas planteados y se mejoren los niveles de competitividad empresarial de los hoteles que lo asuman, contribuyendo al mejoramiento de la calidad en la atención a los turistas que visitan el territorio Sucreño.

Como lo expresa Serna Gómez, H. (2012:109) la misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. Significa lo anterior, que el marco de referencia para la implementación del modelo es definir o en casos trabajar la revisión o redefinición de los principios de las empresas hoteleras. Es como lo dice el mismo autor, su punto de partida.

De igual manera, para reforzar la tesis en torno a la importancia de tener una filosofía empresarial que inspire al modelo gerencial, Peters y Waterman (1982: 285) identifican siete creencias administrativas

dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

1. Creencias en ser el “mejor”.
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y en los rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
5. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Sin duda alguna, que una filosofía fuerte o débil es determinante en cualquier empresa para emprender la puesta en marcha de un modelo de gerencia, que contribuya a ser más competitiva en un mundo globalizado con grandes fluctuaciones en todos los campos del desarrollo.

1. Actores del Modelo

Los actores que hacen parte del modelo propuesto son los siguientes:

- Los propietarios de la empresa hotelera o empresarios turísticos.

En el análisis efectuado, los propietarios de los hoteles con sede en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas son personas oriundas del interior del país; mientras que en Sincelejo, la tendencia mayoritaria apunta a empresarios de otros lugares de Colombia, aunque alrededor del 40% de propietarios son de las Sabanas de Sucre.

- *Los empleados o trabajadores*

Actores determinantes en cualquier modelo gerencial, en la medida que se convierten en el Activo más importante de la empresa hotelera.

Por ello, una de las ventajas relevantes de esta propuesta es la de colocar como protagonistas a la hora de la puesta en ejecución de este modelo a los trabajadores hoteleros, entendiendo que el mismo es de carácter participativo y es a partir de ahí, que el empresario debe repensar la forma de dirigir su empresa, la manera como vincula a su personal, el valor que le da a la formación y actualización de sus trabajadores y por último, debe entender que un trabajo decente como lo pregonan las Naciones Unidas en su declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, implica un trabajo digno donde se cumpla con los derechos laborales y salariales. Todo ello, se verá reflejado en un trabajador motivado, con más sentido de pertenencia por la empresa, mayor productividad y calidad en la prestación de su servicio a los turistas y visitantes.

El modelo no funcionaría adecuadamente sin ese nuevo enfoque participativo, pues, el conocimiento del trabajador es valioso a la hora de adoptar no solo decisiones de carácter operativo, si no de carácter estratégico.

- Los Clientes

Cualquier modelo de Gerencia Estratégica hace énfasis en el entorno y todos sus actores. Por ello, es importante el cliente o turista para este caso, identificando permanentemente sus necesidades y generando estrategias de fidelización en un ambiente de alta competencia, donde los turistas están más y mejor informados, haciéndolos muy exigentes cada día. Ello implica para las empresas turísticas dotarse de los enfoques y metodologías que les posibiliten crecer y volverse competitivas, aportándole al destino, en particular al Golfo de Morrosquillo y a Sincelejo como capital del departamento de Sucre. .

Conocer los criterios de compra de los clientes es fundamental, a través de lo cual se pueden diseñar nuevos productos turísticos que complementen el turismo de Sol y Playa que es el más arraigado en el departamento.

Las estrategias competitivas parten del gran conocimiento de las expectativas del turista de este siglo, para satisfacerlas, a partir de aplicar nuevos productos que le apuesten a la vivencia y a lograr que el turista viva la experiencia, en lo que se ha denominado el “Turismo Experiencial”. Si

se quiere aumentar la bajísima franja de turismo internacional que llega al departamento de Sucre, la aplicación de este modelo es un paso estratégico.

- Los Competidores

Son actores fundamentales, pues, con la llegada de la globalización o mundialización, la actividad turística se ha vuelto muy exigente, se ha convertido en un sector demasiado dinámico y por ende, las empresas tienen que mejorar sustancialmente, repensar el negocio y sus directivos apoyarse en nuevo conocimiento para sobrevivir en el mercado.

El modelo de gerencia estratégica lleva consigo el concepto de la competitividad sostenible y una nueva forma de trabajar, no tanto en la competencia fratricida que ha sido la constante en Sucre, si no entender que las alianzas entre empresas es fundamental para enfrentar a grandes competidores y reenfocar la oferta hacia una que complemente e integre productos turísticos, con características diferenciadoras, aprovechando el potencial existente desde la perspectiva cultural y de naturaleza.

Estudiar la competencia es parte inherente de una empresa que aplique el modelo de Gerencia Estratégica, apoyándose en los sistemas de información existentes y demás herramientas tecnológicas que provee el mundo globalizado de hoy.

2. Etapas que comprende el modelo

Las etapas que abarca el modelo de Gerencia Estrategia propuesto son las siguientes:

• Etapa 1 Diagnostico estratégico

En esta etapa se deben realizar los siguientes análisis en las empresas turísticas

- La identificación y estudio de los aspectos relacionados con la cultura en las micro y pequeñas empresas turísticas.

Este aspecto es fundamental analizarlo en la dirección de conseguir mayor competitividad empresarial.

Se abordan aquí aspectos como los siguientes: los principios organizacionales, los valores y creencias, estilos de dirección, el pensamiento de los fundadores, la estructura de la empresa, las normas laborales y salariales, el proceso de planeación que se adelanta en la organización, la gente que integra la organización y sus capacidades, las formas y medios de comunicación organizacional.

- Análisis del Entorno Empresarial – Diagnóstico Externo.

El estudio de los factores externos es uno de los aspectos fuertes en la aplicación de este modelo gerencial, especialmente en un mundo globalizado y cambiante como el actual y el futuro.

El análisis externo comienza con la identificación de las oportunidades y amenazas existentes. Para ello, la dirección de las empresas se debe apoyar en las diferentes metodologías existentes. Una de ellas, es la referente a determinar el perfil de esas oportunidades y amenazas que son explicadas por Serna Gómez, H., 2014: 151 y 152).

El otro método es el del Análisis Competitivo de Michael Porter, conocido como el de las cinco fuerzas que se explican tomando como base el artículo denominado “El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter”.

- Las Amenazas de Entrada

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes, que generan capacidad y deseo de aumentar la participación de mercado, poniendo presión en los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, su llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos agitan la competencia. La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. Cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores.

Las barreras de entrada que se presentan para los nuevos participantes son: (a) Economías de escala constituida por los proveedores establecidos, que producen altos volúmenes a bajo costo, y que será difícil para los nuevos participantes obtener este beneficio, (b) Los beneficios de escala del lado de la demanda, cuando los participantes actuales reducen el precio

para aumentar su alcance de mercado limitando el deseo de competencia de los nuevos participantes, (c) Cambio en los costos de comprador, que son los costos fijos que los compradores enfrentan cuando cambian de proveedores, (d) Requerimientos de capital, que contempla la necesidad de invertir fuertes sumas, (e) Ventajas de los participantes independientes del tamaño, donde se incluye la existencia de algunas ventajas en calidad y costo que no tengan los rivales, (f) Acceso desequilibrado a los canales de distribución, (g) Políticas restrictivas del gobierno, y (h) Reto esperado, cuando los participantes muestran su fuerza a los posibles nuevos retardores para disuadirlos a competir.

- El poder de los Proveedores

La segunda fuerza es el poder de los proveedores, quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. Estos pueden exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios. Un grupo es poderoso cuando está más concentrado que la industria a la que le vende, es decir, no depende de la industria para sus ganancias; los proveedores siguen teniendo poder cuando la industria no puede hacer que se enfrenten entre ellos para otorgar mejores precios. Otra forma en la que ganan poder los proveedores es cuando no existen productos sustitutos de los bienes que ellos venden.

- El poder de los Clientes

La tercera fuerza es el poder de los compradores. Los poderosos obtienen más valor a precio más bajo con mejor calidad al poner a los competidores de la industria uno contra otro, con el objetivo de obtener el mayor beneficio de esto disminuyendo el costo. Los compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes; pueden poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo, usando su influencia principalmente, en especial si son sensibles al precio; también pueden producir el producto que le compran al proveedor; o tienen capacidad de negociación sobre otros participantes de la industria. Los intermediarios pueden ser analizados de la misma manera, sólo que

con una fuerza importante, influenciando las negociaciones con su poder de volumen de compra.

- La presión que ejercen los Productos Sustitutos

La cuarta fuerza es la amenaza de los productos sustitutos. Éstos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria pero por medios diferentes. Siempre están presentes, pero es muy fácil pasarlos por alto ya que la forma en la que aparecen es inesperada, y limitan los precios y posibilidades de una industria. La amenaza de los sustitutos es significativa si ofrecen una relación desempeño-precio alta y/o el cambio de costo al sustituirlo es bajo.

- La intensidad de la Rivalidad

La quinta y última fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes. Ésta toma diferentes formas, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad hasta mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder; o las barreras para salir son altas y existe hasta cierta devoción por el negocio, los competidores están altamente comprometidos y aspiran a ser líderes. Aquí una industria gana lo que otra pierde. La competencia por precio se da cuando: (a) los productos o servicios de los competidores son muy parecidos, (b) los costos fijos son muy altos y la utilidad marginal muy baja y hay que vender en volumen, (c) la capacidad debe crecer para ser más eficientes y existe sobreproducción, (d) el producto es perecedero y se puede vender cuando todavía tiene valor. La competencia en esta dimensión se también cuando se mejoran otras funciones del producto, servicios de soporte, tiempos de entrega, imagen, logrando una mejora en la percepción de valor de los clientes permitiendo aumentar los precios (Porter, 2008).

En la siguiente figura se identifican las fuerzas anteriormente mencionadas.

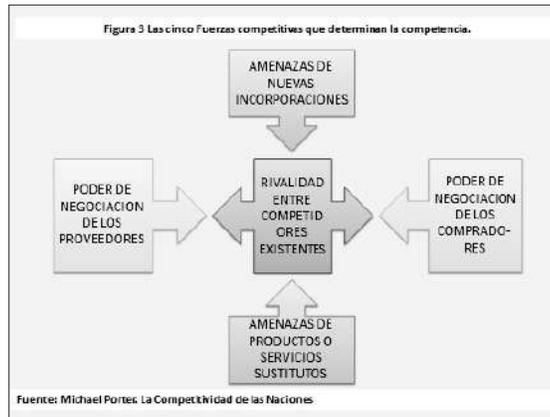


Figura 5. Las Cinco Fuerzas que forman la competitividad.

De igual manera, es muy importante como lo señalan diversos autores complementar el análisis competitivo anterior con la revisión de otros factores existentes en la industria turística tales como:

- La presencia del Estado, en este caso el poder público y su impacto en la industria. Se deben analizar los distintos niveles de gobierno, es decir, la Nación, los Departamentos, Distritos y Municipios.

- La capacidad tecnológica del sector turístico, en especial los hoteles, analizando los niveles existentes, sean bajos, medios o altos.

- El desarrollo innovador en el turismo. Ello significa estudiar los hoteles y cuál es su capacidad innovadora. El turismo por su naturaleza implica grandes movimientos en el tema de innovación, frente a las mayores exigencias del turista del siglo XXI.

- Análisis Interno de la Empresa – Diagnostico Interno.

La determinación de las capacidades internas se analiza a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, lo cual es un aspecto que de acuerdo a algunos autores es el de mayor trascendencia, pues, la competitividad parte desde dentro hacia afuera.

Para la realización de este análisis se determina el Perfil de la Capacidad Interna de la empresa, es decir, se estudian las diferentes áreas de gestión de los hoteles, tales como la gerencia, contable y financiera, área de servicios (Alojamiento, alimentación y mantenimiento), de personal, estableciendo los puntos fuertes y débiles de cada una de las áreas en que se encuentren

organizadas las micro y pequeñas empresas hoteleras ubicadas en el Golfo de Morrosquillo y Sincelejo .

Para complementar el diagnóstico estratégico de la empresa hotelera, se aplica la matriz DOFA, cruzando el análisis externo con el interno, a partir de lo cual se priorizan aquellos factores determinantes para el éxito o no de la empresa. Al final se efectúa el análisis DOFA donde se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, definiendo las estrategias para aprovechar dichas fortalezas, neutralizar las amenazas y sacarles partido a las oportunidades presentes en el mercado, entre otros aspectos.

• *Etapa 2 formulación estratégica*

Definido el diagnóstico estratégico corresponde seguidamente la etapa de la formulación estratégica que comprende los siguientes elementos fundamentales que son:

- La Misión

La misión o propósito de cualquier organización es lo que la distingue o diferencia de otra, Por ello, es lo primero que se debe trabajar en un proceso por alcanzar la diferenciación en un mercado. Si la empresa ya cuenta con su misión, es importante revisarla a la hora de la implementación del modelo de Gerencia Estratégica.

Al definir la misión es importante tener presente las siguientes recomendaciones:

Debe ser fruto de un trabajo de equipo, liderado por la dirección de la empresa.

Redactarla con mucha claridad.

Socializarla con los trabajadores de la empresa.

Su texto debe ser corto.

El equipo directivo de la empresa debe hacerse varias preguntas orientadoras tales como: Cual es el negocio actual?, Cual es el propósito de la empresa?, ¿En que se diferencia de la competencia?, ¿Quiénes son los clientes?, entre otras.

Componentes de la Misión

En términos sencillos, a la hora de formular la misión o revisión de la misma, es fundamental tener presente los elementos que integran una misión. Ellos son:

- La naturaleza o razón de ser de la empresa
- Para quien se trabaja
- Como se hacen las acciones, tareas y actividades en la empresa.

Esos tres componentes bien definidos van a posibilitar el logro de la visión y objetivos que se proponga la organización.

- La Visión

Es la imagen futura que los propietarios y directivos desean para su empresa, teniendo en cuenta el pasado y el presente. Para Serna Gómez, Humberto, en su libro *Gerencia Estratégica* 11ª ed. (Bogotá, 2014: 215). “la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”.

Así mismo, tomando como referencia el texto de la *Previsión Humana y Social* de Eleonora Masini (1982; 7 – 8), la visión significa:

“La capacidad para buscar y escuchar en las semillas de cambio que subyacen en el proceso histórico, y para construir proyectos para el futuro a través de acciones basadas en valores claramente articulados. Para el ser humano lo fundamental estaría en la capacidad para pensar en el futuro en términos de proyectos de futuro que surgen al confrontar los ideales sociales propios de la utopía con el análisis empírico de los datos y las tendencias del pasado y el presente. El valor fundamental del futurista sería la responsabilidad social”.

La misma autora señala las siguientes características del concepto de *Visión de Futuro*: la visión es un puente en el tiempo y un estímulo para cambiar el presente; actualmente existen serias dificultades para crear visiones realmente transformadoras de la sociedad; las visiones fluyen en el

tiempo, son múltiples e interactuantes; las visiones pueden ser producidas por muchos seres humanos; las visiones expresan futuros deseables; las visiones son constructos sociales; y que la visión tiene una función anticipatoria y estratégica.

Como se puede observar, los lineamientos teóricos anteriores son claves para todos, especialmente los empresarios, en el sentido de entender lo fundamental que es la definición de una correcta visión, deseable y alcanzable, con un alto grado de aportar al desarrollo de la organización empresarial con responsabilidad social. Como dice Masini, el presente y el futuro están unidos por la visión. Además, en un sector tan dinámico como el turismo, disponer de una visión con las características anteriores es contribuir a incentivar el cambio en la gestión empresarial.

- Objetivos estratégicos.

Corresponde a la dirección de las empresas la definición de los objetivos claves o superiores, en alineamiento con la misión y visión establecidas. Los objetivos superiores son el punto de partida para el diseño de la ruta estratégica de la empresa. Estos objetivos son conocidos como ambiciosos y deben ser socializados con los trabajadores de las empresas, para efectos de ser aprehendidos y se conviertan en el reto superior. A partir de ellos, se establecen las metas que cuantifican a los mismos, que deben ser aterrizadas, alcanzables, contribuyendo al logro de ese objetivo superior o ambicioso.

Para los empresarios debe ser clara la relación entre los objetivos superiores con la misión y la visión, generando un alineamiento que coadyuve al posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado. De ellos, se derivan objetivos para cada una de las áreas funcionales de la empresa. Es decir, en cada una de esas áreas se establecen los resultados a ser alcanzados, que le aportan al logro del objetivo macro o superior.

De igual manera, a partir de esos objetivos funcionales se construyen las metas específicas orientadoras de la acción de los mandos medios y bajos de la organización. La formulación clara de los objetivos estratégicos o macro o superiores como los denominan algunos autores, es determinante a la hora de la definición de las estrategias y proyectos estratégicos en los que se embarcara la empresa.

- Estrategias

Hacen parte de la ruta estratégica de toda empresa. Retomando el concepto de estrategia, existen varios conceptos, de los cuales destacamos los siguientes, apoyándonos en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna cuando dice:

Para Michael Porter, “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”.

Y termina diciendo Serna que “En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para conseguir los objetivos de una firma” (Serna, 2014).

En las micro y pequeñas empresas hoteleras estudiadas se observó que no hay estrategias documentadas, solo trabajan cursos de acción en el área de mercadeo, para lo cual se apoyan de una u otra forma en las tecnologías de la información y comunicaciones.

La construcción de las estrategias es un ejercicio que debe ser liderado por la gerencia y administradores, donde tienen que participar los trabajadores de la empresa.

Para ello, se utilizaron técnicas como la del taller con lluvia de ideas y matrices que son herramientas de apoyo para la formulación estratégica participativa en las empresas hoteleras del Golfo de Morrosquillo y de Sincelejo.

- Programas y Proyectos estratégicos

Como resultado del diagnóstico se identifican los programas centrales con sus respectivos proyectos que van a coadyuvar en cada una de las áreas de gestión, especialmente en el mercadeo y ventas, en el área de servicios, tanto básico como periféricos, en la gestión humana y en las finanzas, a elevar las capacidades de la empresa hotelera para competir con éxito en el mercado turístico que es cada vez más duro, exigente y complejo.

Es fundamental que en cada uno de los programas definidos se establezcan las metas a ser alcanzadas con sus indicadores correspondientes

que van a posibilitar el seguimiento y evaluación de la gestión empresarial y adoptar los correctivos que sean necesarios y que exija el mercado.

- *Etapa 3 ejecución.*

En esta fase, se estudiarán los elementos referentes a la Dirección de las empresas hoteleras, como se dirige, estilos de dirección, la motivación, los planes de acción, entre otros. De nada sirve realizar una buena formulación de las estrategias si no hay ejecución. En ese sentido, esta última requiere del mediano y largo plazo y es una actividad permanente.

Para una eficaz ejecución de lo planeado es importante que el gerente y directivos tengan en cuenta aspectos clave como:

- Conformar buenos equipos de trabajo, comprometidos con la misión y objetivos de la empresa hotelera
- Mantener motivados a los trabajadores de la empresa hotelera, teniendo en cuenta que son el activo más importante de la misma, reconociendo sus capacidades, otorgando buenas condiciones laborales y salariales, en la dirección de generar trabajo decente, contribuyendo al compromiso internacional del país al firmar la declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. De esta forma, se avanza también en el desarrollo de un turismo sostenible en el Golfo de Morrosquillo y en general en el departamento de Sucre.
- Interiorizar la estrategia entre los trabajadores de la empresa, que se refleje en su cargo, en el día a día de su labor.
- Efectuar una muy buena operacionalización de la estrategia empresarial, a través de los planes de acción o de trabajo por cada área que conforma la empresa hotelera.
- Mantener fluida comunicación con el personal que labora en la empresa, lo que es factor decisivo en la prestación de servicios de calidad. Difundir los logros obtenidos por la empresa, aspecto que sirve de inspiración a los trabajadores, para seguir avanzando en el logro de los objetivos y metas trazadas.

- La estrategia debe estar alineada adecuadamente con las expectativas de los turistas, de los trabajadores y de igual manera, con los procesos y procedimientos internos.

- Los Planes de trabajo para operacionalizar la estrategia

Una vez definido el proceso de planeación estratégica, la puesta en marcha de las estrategias requiere de los planes de trabajo por áreas de gestión, donde participen los directivos y trabajadores de la empresa hotelera. Cada plan de trabajo o de acción contendrá los programas y proyectos identificados, con sus indicadores de monitoreo, cronogramas y responsables, entre otros aspectos.

- Los Estilos de Liderazgo

En el mundo de hoy, globalizado e interconectado, la gerencia moderna debe propiciar liderazgos colectivos, participativos, lo que incentiva a los trabajadores a defender los intereses de la empresa turística, a profundizar su sentido de pertenencia y a elevar su productividad. Se deben crear lo que se denominan comités o círculos de calidad o de participación encargados de analizar las situaciones importantes que se presenten en las áreas de la empresa hotelera.

Un liderazgo creativo también debe irradiar con su accionar los principios y valores que inspiran a la empresa y a sus propietarios. Consolidar la cultura empresarial es factor de éxito en la obtención de muy buenos niveles de competitividad sostenible.

- Los procesos de capacitación, formación y actualización

Un liderazgo influyente y participativo debe propiciar que los empleados de la empresa se formen, actualicen, a través de programas respectivos, lo cual es decisivo para lograr servicios de calidad, respondiendo a las exigencias de los clientes o en este caso los turistas.

• Etapa 4 seguimiento y evaluación

Las micro y pequeñas empresa hoteleras objeto de estudio no disponen de un sistema de monitoreo, control y evaluación que les permita

identificar las fallas y resolverlas oportunamente, en la búsqueda de ser mejores cada día.

Y ello es así, teniendo en cuenta que el proceso de planeación en estas empresas es empírico y está basado mayoritariamente en una visión cortoplacista, lo cual sin duda alguna limita la definición de una cultura del seguimiento y evaluación en ellas.

Con la implementación del presente modelo se busca entre otros aspectos subsanar estas falencias existentes.

En ese orden de ideas, el proceso de seguimiento y evaluación debe ser: permanente, riguroso, colectivo y disponer de indicadores de resultado y de productos o monitoreo. Lo anterior, debe posibilitar una oportuna detección de los problemas e incluso permite anticiparse a situaciones de riesgo para las mismas empresas.

De otro lado, un buen sistema de monitoreo y seguimiento contribuye a la depuración y mejoramiento de la calidad de la información y por esa vía, genera mejores condiciones para elevar la calidad de las decisiones

Otro aspecto clave que debe tenerse en cuenta por parte de los gerentes de las empresas hoteleras es la orientación del proceso de seguimiento y evaluación, el cual debe apuntar a dos (2) direcciones: verificar los logros frente a la estrategia definida y evaluar la operatividad de la empresa. Esto es clave para la dirección de la micro y pequeña empresa hotelera porque facilita el ejercicio de control y evaluación de lo planeado.

En la medida que la empresa hotelera tenga definida su estrategia o estrategias, podrá al menos 2 o 3 veces al año, realizar una evaluación estratégica, en la que a partir del uso de indicadores de resultado se comparen los logros obtenidos con los objetivos estratégicos y las metas de resultado, verificando las causas de no cumplimiento y el impacto de los programas estratégicos definidos.

Mientras tanto, en el campo operativo, el equipo directivo de la empresa encabezado por su gerente debe periódicamente realizar el seguimiento y evaluación, utilizando indicadores de monitoreo, a través de los cuales se verifiquen las metas financieras, los ingresos y gastos proyectados mensual, semestral y anualmente, los niveles de ocupación y los problemas que se presentan en el día a día de la actividad hotelera.

Sin duda alguna que un buen proceso de seguimiento y evaluación, donde participen los empleados de la empresa arroja resultados positivos y contribuye a posicionar mejor a las micro y pequeñas empresas hoteleras del departamento de Sucre y por qué no de la Región y el País.

Desde esa perspectiva, el enfoque orientador de esta etapa del modelo propuesto es participativo e incluso no solo debe quedarse entre los clientes internos, sino consultar a los clientes externos como los proveedores, los turistas e incluso a los directivos del gremio al que pertenezcan, utilizando instrumentos como los cuestionarios y las entrevistas, entre otros.

Empresas turísticas más competitivas

La aplicación del modelo de Gerencia Estratégica en las micro y pequeñas empresas hoteleras, sin lugar a dudas debe generar empresas con más capacidades para competir exitosamente en el mercado turístico regional, nacional y externo.

Recogiendo planteamientos de diferentes textos y autores, se considera que una empresa es competitiva cuando presenta las siguientes características:

1. Estar atentos a las señales del mercado, buscando con ello aprovechar las oportunidades que se generen, conocer los gustos de los turistas, sus expectativas, entre otros aspectos.
2. Buscar la diferenciación. Siempre hay que ser diferentes en la prestación del servicio como por ejemplo, la excelencia en la atención al cliente, ofrecer un valor agregado al servicio, obsequios que no brinde la competencia.
3. Innovar es clave, para siempre estar un paso delante de la competencia. Ello implica ofrecer un nuevo servicio o mejorar el actual para atender las exigencias del cliente o turista que busca ante todo vivir nuevas experiencias.
4. La capacitación y actualización de los trabajadores es determinante en la búsqueda de una empresa competitiva en el sector turístico. El talento humano capacitado se convierte en la fortaleza más importante de toda organización empresarial.

Turismo: Driver de crecimiento del sector del Golfo de Morrosquillo (Coveñas, Tolú, San Onofre)

El sector turismo

Los diferentes sectores industriales sufren transformaciones debido a los desafíos presentados en sus etapas de crecimiento y consolidación. Aunque para muchas industrias el alcanzar un auge ha sido un proceso complejo, para otros como el turismo, el desarrollo se ha producido en unas pocas décadas, a pesar de sus antiguos orígenes. Una vez las poblaciones descubrieron el valioso potencial con el que contaban las regiones y las posibilidades económicas que podía proporcionar, el turismo se convirtió con rapidez en una activa fuente de negocios, en un sector de la economía internacional y en una mega industria global. (Jafari, 2005). De esta forma, se empezó a generar dinero a tal punto que se puso a la par del sector petrolero, logrando en poco tiempo superarlo, para convertirse en la mayor industria mundial de la actualidad.

Las actividades y productos turísticos son componentes claves en gran parte de la economía de los países del mundo, con incidencias directas e indirectas en el aparato productivo (WTTC, 2014a). Su contribución a la economía en los últimos tiempos ha exhibido uno de los comportamientos más dinámicos con aportes significativos a la generación de empleo y riqueza. (Vanegas, 2015)

Martorell manifiesta que en la medida en que las empresas del sector adoptan un rol de mayor madurez y cuentan con las capacidades para ingresar a nuevos terrenos competitivos y complejos, se ven obligadas a adaptarse y a trabajar con herramientas que impulsen un crecimiento más dinámico a largo plazo (SELA, 2008). A dicho comportamiento es sometida la industria hotelera como unos de los principales ejes del sistema turístico en el mundo. Así, se observa como las grandes cadenas hoteleras garantizan sus procesos de consolidación y expansión a través de alianzas estratégicas y logrando el posicionamiento de su nombre como marca líder en los mejores destinos turísticos, al establecer patrones y referentes de calidad en el servicio.

En Colombia el sector turístico se encuentra en etapa aún incipiente de desarrollo, es importante resaltar que el crecimiento relativo en la última

década es significativo. De acuerdo a lo reportado por el Ministerio de Comercio, industria y Turismo (2010), en el año 2000 llegaron a Colombia 557.280 viajeros extranjeros, y de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (2011) el número de turistas internacionales que visitaron a Colombia en el 2010 fue de 2,38 millones, lo cual muestra un incremento de cuatro veces más el número de visitantes (Zuñiga Collazos & Castillo Palacio, 2012).

Desarrollo turístico

Observar la evolución y la fuerza que ha tenido el turismo en las diferentes regiones de Colombia, da muestra de las riquezas que se pueden aprovechar en el sector para generar sostenibilidad y mayor aporte al crecimiento de la economía del país. De acuerdo con Bosch Campubrí et al. (1998),

Los modelos de desarrollo turísticos se resumen en dos tipos básicos: intensivo continuo y extensivo puntual. El intensivo continuo sigue la pauta del modelo de desarrollo turístico tradicional cuyas características corresponden a la densificación y congestión urbanística, deterioro del paisaje y del ambiente, ofertas estandarizadas, desconexión entre los espacios, desaprovechamiento de los recursos y de fuertes impactos negativos sobre el medioambiente. El extensivo puntual corresponde a los modelos alternativos de desarrollo turístico, invariablemente basados en un crecimiento horizontal y equilibrado que provoca una imagen de alta calidad en la recuperación y aprovechamiento de los recursos y del paisaje. “Se caracteriza por una importante prevención de la contaminación y por una preocupación por la protección de los espacios naturales, mientras se incorporan los recursos culturales” (Mazaro & Varzin, 2008).

En este orden de ideas, el modelo de desarrollo turístico de cada región, más que ser un referente potencial en la economía, debe considerar factores del entorno, que son claves para la conservación y la sostenibilidad, puesto que con condiciones medioambientales favorables, se logra brindar a los habitantes garantías en la calidad de vida.

De este modo, los factores y características del modelo turístico pueden ser entendidos a través de cuatro grandes fuerzas: consumidores, tecnología, producción y gestión; cada una de las cuales con implicaciones

múltiples en su dimensión de análisis. Estas fuerzas están determinadas por un conjunto global y competitivo muy singular y único en la historia, en donde factores como flexibilidad, segmentación y preocupación medioambiental se han puesto como condicionantes del desarrollo turístico (Mazaro & Varzin, 2008).

Otros autores también manifiestan que la competitividad es efímera sin sostenibilidad, y más en el largo plazo (Crouch y Ritchie, 2003:49). La creciente concienciación ambiental a nivel mundial pone de manifiesto un cambio en la actitud de los consumidores, que se decantan por productos respetuosos con el medioambiente (Holden, 2000; citado por Hu y Wall, 2005). Hassan (2000:240) (...) indicó que los destinos que consiguen unas tasas de crecimiento más elevadas son aquellos que establecen estrategias orientadas a la sostenibilidad medioambiental del turismo (Dièguez, Guelmonde, Sinde, & Blanco, 2011).

Competitividad turística

De acuerdo a los nuevos enfoques teóricos, un territorio es competitivo cuando "...es capaz de generar altas tasas de crecimiento de manera sostenida, de tal forma que además de mejorar la competitividad de las empresas se mejore la calidad y las condiciones de vida de sus habitantes, dentro de un contexto de competencia internacional" (Quintero, Bernal, & Lopez). La OMT (1993) define como turismo sostenible al que se orienta a satisfacer las necesidades de los turistas actuales, generando ingresos y bienestar social en el destino, pero conservando al mismo tiempo los recursos y garantizando la continuidad de las ofertas y de las actividades a largo plazo. De esta forma para desarrollar un sector altamente competitivo, las empresas deben proporcionar garantías de calidad de vida a sus comunidades. Según Porter, (...) la competitividad depende de la capacidad de innovación y de mejora sostenida que tienen las empresas, y no de factores como la disponibilidad de recursos naturales o mano de obra (...) no son los territorios los que compiten sino las empresas, no obstante esto se enmarca en una visión sistémica en la que las empresas no pueden pensar aisladamente, por el contrario, lo deben hacer a partir de sus interrelaciones e interdependencias con el ámbito que las rodea. (Porter M. , 2007).

Crouch y Ritchie (2003) fundamentan que un destino competitivo es aquel que promueve el máximo bienestar para sus habitantes de forma sostenible. Además, contemplan que el destino turístico debe ser sostenible no solo económicamente sino también ecológica, social, cultural y políticamente para ser verdaderamente competitivo (Dièguez, Guelmonde, Sinde, & Blanco, 2011).

Por su parte, Valls (2004:56) expone que “para que un destino turístico sea competitivo debe generar a largo plazo beneficios superiores a la media de la competencia en tres ámbitos: beneficios económicos (para los negocios de la zona de modo que atraiga a los mejores inversores, empresarios, trabajadores, proveedores, expertos, etc.), beneficios sociales (en términos de calidad de vida, puestos de trabajo de calidad, innovación, etc.) y beneficios medioambientales (de manera que el uso turístico financie íntegramente la tasa de regeneración y no haya que recurrir a excepciones)”

Existen también medidas y factores determinantes de la competitividad turística, es por ello que dicho concepto se reconoce como relativo, multidimensional y complejo que se encuentra determinado por una serie de variables económicas, ecológicas, culturales y políticas. Una medida previa utilizada es el índice de competitividad turística, elaborado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, que se basa en ocho dimensiones que se centran en los determinantes macroeconómicos de la competitividad de los destinos turísticos: i) indicadores de competitividad de los precios; ii) desarrollo de infraestructuras; iii) calidad medioambiental; iv) avance tecnológico; v) grado de apertura; vi) recursos humanos; vii) desarrollo social y viii) turismo humano (Bolaky, 2011).

**Índice de Competitividad Turística del Consejo Mundial
de Viajes y Turismo: principales subíndices y componentes**

Principales subíndices	Componentes
Competitividad de precios	Tarifas hoteleras, impuestos indirectos, paridades de poder adquisitivo.
Turismo humano	Volumen y valor del turismo entrante y saliente.
Infraestructura	Carreteras, ferrocarril, agua, saneamiento.
Medio ambiente	Densidad de población, emisiones de carbono, ratificación de tratados internacionales sobre el medio ambiente.
Tecnología	Acceso a Internet, teléfonos fijos, teléfonos celulares, exportaciones de alta tecnología.
Recursos humanos	Esperanza de vida, alfabetización, tasa de matriculación escolar, empleo en viajes y turismo, desempleo, población, indicadores de género.
Apertura	Requisitos de visado, apertura comercial, impuestos al comercio, apertura al turismo.
Desarrollo social	Índice de desarrollo humano, computadoras personales, televisores, periódicos, tasas de delincuencia.

Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo, *Tourism Satellite Accounting*, Londres, 2006.

Ilustración 6. Índice de competitividad turística.

Diseño de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística para los municipios de Tolú y Coveñas en el golfo de Morrosquillo, Departamento de Sucre.

Los sistemas de indicadores son elementos básicos y necesarios dentro de las estrategias de planificación y gestión de la actividad turística. Los primeros indicadores relacionados con la sostenibilidad turística fueron los ambientales, cuando los países del G7 solicitaron a la OCDE en 1989 la identificación de indicadores para facilitar la toma de decisiones sobre las políticas económicas y ambientales. Por esta fecha ya el Informe Brundtland había sido difundido ampliamente.

La OCDE EN 1994 publicó el libro sobre los indicadores ambientales, y en el mismo año el Banco Mundial organizó un grupo de trabajo para determinar fundamentos comunes en los indicadores de desarrollo sostenible (Banco Mundial, 1995, citado por Fundación CEDDET, 2010).

“Los indicadores de sostenibilidad deben recoger las tres dimensiones propias de este paradigma: económica, ambiental y sociocultural (...) la imprecisión conceptual asociada al paradigma de la sostenibilidad no debe ser un obstáculo para la creación de indicadores” (Instituto Universitario de Geografía Universidad de Alicante, 2001).

Medición e Indicadores.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2004), planteó que medir es “determinar una cantidad comparándola con otra, es evaluar

cuantitativa y cualitativamente el desempeño de una organización, un sector o un Estado. Este no puede darse solo como un proceso de recolección de datos sino que debe incorporarse a un sistema de toma de decisiones”. Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora.

La palabra indicador proviene del verbo latín *indicare*, que significa mostrar, anunciar, estimar o asignar un precio. “Los indicadores son parámetros o algunos valores derivados de los parámetros, que proporcionan información sobre el estado actual de una situación, así como patrones o tendencias en el estado, en las actividades humanas que están afectadas por el entorno, o sobre las relaciones entre determinadas variables” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2004). Los indicadores deben ser simples, como también deben poder cuantificar y comunicar un mensaje.

En la práctica, los indicadores sólo se pueden aplicar si existe un mecanismo viable para medir los parámetros o las variables que los constituyen. Encontrar las medidas adecuadas es fundamental en el diseño y utilización de indicadores, habida cuenta de que el acopio y el procesamiento de datos deben ser técnica y económicamente posible.

Un determinado indicador puede construirse con métodos alternativos y complementarios (utilización de diferentes instrumentos) y describirse de diversas formas, existiendo dos grandes grupos: mediciones cuantitativas (que se pueden obtener con el tiempo, y son cifras comparables) y mediciones cualitativas y normativas (Organización Mundial del Turismo, OMT, 2005).

La Fundación CEDDET (2010) señala que un conjunto de pocos indicadores no podrá satisfacer la condición necesaria y suficiente, y si son demasiados no permitirán alcanzar los objetivos, por la carencia de recursos, datos y tiempo suficiente. Por este motivo, se ha propiciado una distribución piramidal de los datos, con un vértice superior que contiene los indicadores más importantes y menores en número, denominados titulares (de forma similar a la información periodística), una zona media con los sistemas de indicadores y una base más amplia con los datos estadísticos, la cual se presenta en la ilustración 7.

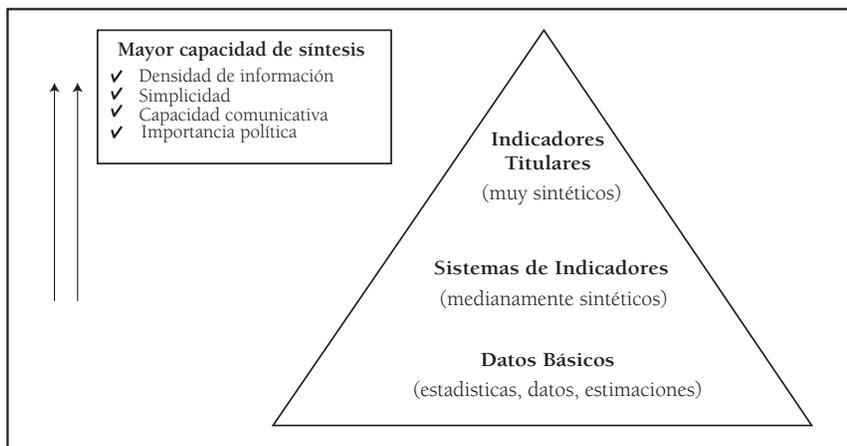


Ilustración 7. Distribución piramidal de los datos

Fuente: *Fundación CEDEDET (2010)*

Generalmente los indicadores simplifican y cuantifican un fenómeno complejo para que la información pueda ser comunicada. Sin embargo, mientras que los indicadores realmente ayudan a aislar los elementos claves y proporcionan una visión sobre algunas tendencias, no proporcionan el desarrollo de toda la historia. En la práctica es raro que todos los criterios se encuentren en un único indicador; un indicador que sea por ejemplo simple y fácil de entender y de interpretar, puede no ser científicamente válido (Fundación CEDEDET, 2010).

El uso de indicadores de sostenibilidad turística es esencial para un análisis adecuado de la sostenibilidad del desarrollo turístico. La identificación y elección de esos indicadores resulta relevante en el análisis de sostenibilidad turística, y a partir de ellos se puede generar un conjunto de información sobre la situación real del desarrollo turístico, lo cual facilita la toma de decisiones desde el ámbito de la planificación turística por parte de los actores políticos (Macario et al, 2013).

La OMT (2005, citado por Macario et al, 2013), sugiere cinco criterios para ser considerados en la selección de indicadores: relevancia del indicador en la problemática seleccionada; viabilidad de obtención y análisis de la información requerida; credibilidad de la información y confiabilidad para los usuarios de los datos; claridad y facilidad de entendimiento entre los usuarios; y comparación a través del tiempo y en torno de las regiones.

Sistema de indicadores de desarrollo sostenible.

Para la Fundación CEDDET (2010), los indicadores de desarrollo sostenible son aquellos que proporcionan información directa o indirecta acerca del futuro de la sostenibilidad con respecto a objetivos sociales o económicos específicos, tales como bienestar material o ambiental. En esencia, la problemática ambiental y el desarrollo sostenible requieren de una base de información pertinente para la toma de decisiones. Por lo tanto, es importante desarrollar un conjunto de indicadores que reflejen el problema existente, sus consecuencias y las actividades causantes o responsables que explican las deficiencias de sostenibilidad. Estos deben permitir sintetizar tanto el problema como la posible solución

Según Dourojeanni (1997), las mayores dificultades para medir el desarrollo sostenible, radican en la falta de indicadores únicos. En principio, ninguno de los tres objetivos del desarrollo sostenible (económicos, ambientales y sociales), se puede medir utilizando parámetros compatibles entre ellos. Los indicadores utilizados para cuantificar cada objetivo no tienen un denominador común ni existe una fórmula de conversión universal.

El crecimiento económico se mide utilizando indicadores económicos, la equidad social se determina sobre la base de parámetros sociales y la sostenibilidad ambiental es medida de acuerdo con diferentes criterios. “El desarrollo sostenible, por su parte, teórica y conceptualmente depende de los tres objetivos mencionados y por tanto es imposible de cuantificar debido a que no existen parámetros compatibles entre sí” (Dourojeanni, 1997).

Como se mencionó anteriormente, las variables objeto de medición que constituyen los sistemas de indicadores de desarrollo sostenible, corresponden a cada uno de los pilares de la sostenibilidad (ambiental, sociocultural y económica), que se miden y procesan de manera independiente para cada uno.

Los indicadores tradicionales de desarrollo (Producto Interno Bruto-PIB, Producto Nacional Bruto-PNB), dejaron de ser considerados como el referente único de análisis, habiéndose incorporado cada vez más, indicadores de tipo cualitativo en el análisis (por ejemplo, las variables utilizadas por el Índice de Desarrollo Humano: esperanza media de vida,

tasa de alfabetización de adultos, índice de escolarización y el PIB per cápita considerando las diferencias de precios entre países), para posteriormente incluir indicadores según los tres pilares del desarrollo sostenible: ambiental, sociocultural y económico (Instituto Universitario de Geografía Universidad de Alicante, 2001).

La Fundación CEDDET (2010) menciona que los indicadores de desarrollo sostenible son aquellos que proporcionan información directa o indirecta, cualitativa o cuantitativa, acerca del comportamiento ambiental y futuro de la sostenibilidad con respecto a objetivos sociales o económicos específicos, tales como bienestar material o ambiental. Por lo tanto, es importante desarrollar un conjunto de indicadores que reflejen el problema existente, sus consecuencias y las actividades causantes o responsables que explican las deficiencias de sostenibilidad. Estos deben permitir sintetizar tanto el problema como la posible solución.

FUNIBER (2009) cita a Matías González para señalar que un sistema de indicadores reúne y ordena un conjunto de mediciones útiles para expresar la situación de los diversos componentes del medio ambiente (indicadores de estado), computar los agentes que producen las alteraciones ambientales (indicadores de presión) y registrar la intensidad y efectos de las medidas públicas y privadas adoptadas para corregir y prevenir los problemas ambientales (indicadores de respuesta).

Cuando la ciudadanía se apropia de los indicadores de sostenibilidad y los analiza, las comunidades adquieren información que les permite ejercer sus derechos ciudadanos de participación, monitoreo y control social sobre las acciones de los líderes políticos, con el fin de que se propicien acciones a favor del desarrollo sostenible.

En el departamento de Sucre y en especial el Golfo de Morrosquillo, la toma respectiva de decisiones que permitan garantizar la competitividad y la sostenibilidad del sector turismo, debe estar fundamentada en una política turística que permita adelantar acciones de planificación turística, para tal fin, debe estar soportada en el análisis de información técnica de referencia de carácter científico o estadístico como la mencionada, que normalmente permite identificar aspectos de mercado para definir perfiles de clientes y su satisfacción, estrategias de promoción y diseño de productos turísticos,

u otros aspectos relacionados como la calidad, los servicios públicos o la infraestructura turística requerida para el mejoramiento de la conectividad.

La necesidad de contar con cifras e indicadores de turismo sostenible para controlar o minimizar los impactos causados por la actividad turística, reducir la incertidumbre en la toma de decisiones para la formulación de políticas por parte del sector público o para atenuar en lo posible los riesgos a la inversión, no es únicamente del Golfo de Morrosquillo o el departamento de Sucre, sino que es una exigencia de orden nacional, especialmente cuando se avizoran tiempos de crisis y escasez de divisas para Colombia por el modelo económico extractivo actual, en el que el agotamiento del petróleo y el alza del dólar han puesto al país a buscar otras opciones de crecimiento económico hoy inexistentes, y el turismo es una de esas posibilidades, especialmente en la medida que su aprovechamiento se haga bajo criterios de sostenibilidad.

En ese orden de ideas, y como una directriz del Viceministerio de Turismo, en el Convenio de Competitividad Turística para el Departamento de Sucre (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009) se incluyó desde ese año una línea de acción encaminada a la “Aplicación de un sistema de indicadores de competitividad turística” en las plataformas: Sostenibilidad económica, Gestión turística, Soporte turístico, Sostenibilidad sociocultural y Sostenibilidad ambiental, con un total de diez (10) indicadores que serían iguales para todo el país. A la fecha en el departamento de Sucre no ha habido avances sobre ese tema.

Más recientemente se ha adelantado por parte de la Comisión Regional de Competitividad de Sucre el proyecto “Ruta Competitiva de Sucre – Turismo Vacacional”, desarrollada en una primera etapa, desde la visión del mercado para el Golfo de Morrosquillo. De tal manera, que en 2014 se realizó el diagnóstico y en 2015 se definió un plan de acción de acuerdo al posicionamiento estratégico deseado, la cual también requerirá de información técnica de soporte para su ejecución.

Es indudable que la información procesada y divulgada a través de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística, más el resultado de investigaciones de mercado desde la oferta y el conocimiento pleno, o al menos una aproximación muy cercana a la demanda turística real y al perfil del visitante. Es de carácter vital para el buen funcionamiento de

un destino, en la medida que la promoción turística será más eficiente, el monitoreo de variables e impactos que debe hacerse de manera frecuente, y así, en general toda la oferta en el territorio estaría orientada a satisfacer las necesidades de la demanda, preservando el medio ambiente, conservando la cultura local y generando recursos económicos.

El contexto en el que se encuentran inmersos los indicadores de turismo sostenible no significa únicamente de un proceso de obtención de información per se, sino que éstos deben hacer parte de los instrumentos y técnicas de planificación y gestión del turismo sostenible en los destinos para las empresas turísticas y para el territorio.

Según el Instituto Universitario de Geografía de la Universidad de Alicante (2001), los esquemas de indicadores turísticos tradicionales han sido organizados generalmente en cuatro conjuntos interrelacionados entre sí:

1. Modelo territorial-turístico, el cual permite distinguir entre los distintos tipos de espacios turísticos, su grado de desarrollo y otras características que influyen en la evolución de la actividad turística y en su orientación hacia el desarrollo sostenible. Requiere indicadores adaptados a cada realidad territorial, que a su vez requieren para su uso eficiente, la creación de un sistema de información territorial que incluya variables de diversa naturaleza (ambientales, socioeconómicas o institucionales) y debería estar ligado a un Sistema de Información Geográfica SIG.

2. Indicadores de estado y calidad. Expresan la situación de las condiciones ambientales; su aplicación supone asumir el paradigma de la sostenibilidad como objetivo de referencia y factor de integración de procesos de gestión.

3. Indicadores de flujos e impactos. Conocidos también como de presión, se refieren esencialmente a aspectos de carácter ambiental que reflejan la presión que se ejerce sobre ellos.

4. Indicadores de respuesta política y social, el cual se nutre de dos modelos previamente ensayados y validados: El modelo Presión-Estado-Respuesta (PSR) aplicado por la OCDE y creado por Frien y Rapport en 1979. Expresa la relación entre la presión que ejerce el hombre sobre el medio ambiente, la transformación que causa esta presión y la respuesta,

generalmente de carácter político, que buscan el anhelado equilibrio entre las actividades ejercidas por el hombre y la protección de la naturaleza.

Los indicadores de presión reflejan las presiones directas e indirectas sobre el medio; los indicadores de estado describen las condiciones ambientales en un momento determinado, la cantidad y calidad de los recursos naturales; y los indicadores de respuesta corresponden al grado en que la sociedad responde a los cambios ambientales.

La propuesta de Sancho et al (2007) contiene un conglomerado de Indicadores de Sostenibilidad agrupado bajo cuatro grandes capítulos: Generales, Económicos, Socioculturales y Ambientales, que a su vez contienen grupos de indicadores que aplican para los casos en que se trate de destinos desarrollados, destinos en desarrollo, y para poblaciones indígenas, negras y raizales.

Al realizar un estudio comparativo sobre un conjunto de destinos de sol y playa y de rutas culturales en España, se enfrentaron los resultados obtenidos a través del análisis realizado a indicadores objetivos y subjetivos, encontrando que de los 211 indicadores propuestos, resultan “34 para medir las percepciones de la población local sobre los impactos económicos, socioculturales y ambientales, y 31 para medir la valoración de los turistas sobre ese mismo tipo de aspectos en el destino, lo que representa el 31% del total de indicadores analizados” (Sancho & García, 2006).

Es decir, que un tercio de la información que reporta este tipo de indicadores, está basada en aspectos subjetivos tales como la percepción de la población local y la valoración de los turistas, lo cual cambia el enfoque tradicional en el sentido de que únicamente habían sido considerados como válidos aquellos indicadores basados en parámetros de origen científico o criterios económicos y por esa misma razón, medibles mediante la aplicación de técnicas específicas, y que además deben servir para poder comparar situaciones en los diferentes momentos en que se haya realizado la medición.

La importancia de lo planteado por Sancho (2006 y 2007) para el actual proyecto de investigación radica en que el territorio a analizar se trata de un destino de sol y playa, con espacios para el ecoturismo y con un fuerte componente cultural, que además no se trata propiamente de un destino desarrollado sino de municipios pequeños que están en un país “en

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

vías de desarrollo”, presentan poblaciones indígenas y afrodescendientes, y comunidades vulnerables que han sido víctimas del conflicto armado.

Indicadores ambientales para el turismo.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008), un sistema de indicadores ambientales puede ser diseñado para medir los impactos producidos por el desarrollo turístico en el ambiente, tal que mida los impactos específicos del turismo en general sobre el ambiente, considerando todos los aspectos de éste, aunque se relacionen o no con la industria turística.

También puede registrar los valores de los impactos y de las transformaciones que inciden en el medio ambiente y los ecosistemas que constituyen el entorno de la industria turística, tanto si el origen es el propio desarrollo turístico como cualquier otra actividad productiva relacionada (Fundación CEDDET, 2010), como la pesca o la agricultura.

Indicadores socioculturales para el turismo.

Villarraga (2012), menciona que el sistema de indicadores socioculturales para el turismo en un destino se diseña para ejercer un adecuado control sobre los impactos que el turismo produce en la comunidad en la que actúa y con la que se interrelaciona, que son al mismo tiempo el resultado de las relaciones sociales establecidas entre residentes y visitantes.

El sistema propende por que los ciudadanos residentes en el destino vean reflejados en las actividades turísticas los valores y tradiciones propios de su cultura y encuentren espacios para fortalecer su identidad. Algunos indicadores son: seguridad ciudadana, encuentros interculturales, conservación del patrimonio cultural, puesta en valor del patrimonio intangible e influencia del turismo en la comunidad residente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

Indicadores económicos para el turismo.

Los indicadores económicos para el turismo están muy relacionados con el enfoque de la actividad desde sus inicios, tradicionalmente encaminada a la búsqueda de resultados económicos en épocas en que el mundo aun

pensaba que la capacidad de renovación de los recursos naturales era ilimitada y eran poco considerados los impactos socioculturales del turismo en comunidades pequeñas que eran objeto de visitación, puesto que sus habitantes recibían ingresos sin mayores esfuerzos y no había razón para quejarse.

Es así como desde este punto de vista se identifican algunos parámetros tales como creación de puestos de trabajo, impuestos gubernamentales, beneficios recibidos (para prestadores de servicios turísticos, para proveedores y para la población residente), aumento de ingresos y mejoría en su distribución, recursos invertidos en el sector turismo, recursos invertidos en infraestructura de servicios públicos, inflación derivada de la actividad turística, influencia en la temporalidad del empleo, y los tradicionales aspectos tales como número de turistas, días de permanencia y gasto turístico (Fundación Universitaria Iberoamericana - FUNIBER, 2009).

La Fundación CEDDET (2010) incluye otros indicadores económicos, relacionados con el mercado y encaminados hacia la satisfacción del turista, la existencia de una gama de productos turísticos, la oferta de experiencias, el posicionamiento de la imagen de marca del destino y la disponibilidad de rutas y circuitos turísticos.

Sistema de indicadores de turismo sostenible para los municipios Tolú y Coveñas.

La selección de los indicadores que constituyen la propuesta del sistema se hace teniendo en cuenta que una vez identificada la primera lista de indicadores, ésta debe ser depurada, lo cual se hizo de la siguiente manera:

- Considerando que debe haber mecanismos viables para medir los indicadores. Igualmente, la toma y procesamiento de la información debe ser técnica y económicamente posible (Organización Mundial del Turismo, 2005), para lo cual se seleccionaron aquellos indicadores cuyos datos básicos hacen parte de la información medida por las fuentes de datos, o que son posibles de medir haciendo los esfuerzos básicos que se requieren para echar a andar cualquier sistema de indicadores.

- Introduciendo posibilidades de recolectar información indirecta para medir los mismos riesgos o problemas, cuando ésta no sea posible de obtener fácilmente, especialmente si se trata de elevados costos de medición directa (Organización Mundial del Turismo, 2005) o las fuentes no están obligadas a suministrar información.

- Advirtiendo lo manifestado por Hernández (2016), sobre que la información producida por el sistema debe generar valor: no se trata de producir las mismas estadísticas que generan las fuentes de datos. En ese sentido, se buscó que los indicadores que constituirán el sistema, en la gran mayoría de los casos, fuera el resultado de procesar los datos suministrados por las fuentes primarias para agregar valor, basándose en la información inicial.

- Reconociendo lo mencionado por Sancho et al. (2007) sobre la influencia de la subjetividad y el conocimiento del investigador al momento de hacer la selección de los indicadores para el destino, lo cual puede ser motivo de opiniones o diferencias por parte de algunos lectores. Con el fin de minimizar posibles sesgos, el contenido de los indicadores seleccionados se mantuvo dentro del rango de las coincidencias planteadas por los agentes del sector turismo, con el fin de conservar esos mínimos obtenidos de la priorización por ellos realizada, evitando con esto contagiar la investigación. Por lo anterior, la lista no recoge necesariamente todas las preocupaciones del autor sobre cuestiones ambientales o sociales del territorio.

- Utilizando las denominaciones más aplicadas en el país, lo cual puede no coincidir con las establecidas por la Organización Mundial del Turismo (2005) en lo relacionado con temas, cuestiones básicas –o clave–, e indicadores. Las denominaciones seleccionadas para la construcción del sistema son: criterios (numerales horizontales del 1 al 22), cuestiones clave (ubicadas en la segunda columna y pueden ser varias por cada criterio), e indicadores, tercera columna, resultando en un total de 120.

A continuación en la Tabla 9, se presenta el listado del Sistema de Indicadores de Turismo sostenible para los municipios Tolú y Coveñas en el Golfo de Morrosquillo de Sucre, incluyendo las fuentes de datos, la cual se subdivide en cuatro grandes categorías de indicadores: Económicos, Ambientales, Socioculturales y de Gestión de la Sostenibilidad. Aparece

Paola Mercado Afanador, Andrea Valencia Narváez, Angélica Aguirre, Blas Ojeda, Carlos Acosta, Carlos Ospino, Edgar Villarraga, Isaura Gómez, José Florez, Neil Vitola y otros

también la calificación o puntaje resultante del ejercicio de priorización y las entidades o instituciones que se constituyen en fuentes de datos.

Tabla 9. Sistema de Indicadores de Turismo Sostenible para Tolú y Coveñas.

No.	CRITERIOS Y CUESTIONES CLAVES	INDICADORES DE TURISMO SOSTENIBLE	PUNTAJE PRIORIZACIÓN	FUENTES DE DATOS
A. COMPONENTE ECONÓMICO DE LA SOSTENIBILIDAD				
1	INVERSIÓN			
1	INVERSIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO	Número de negocios turísticos de la comunidad y porcentaje perteneciente a la población autóctona.	14	Cámara de Comercio, Alcaldía Municipal, RNT.
2		Número y tipo de permisos y licencias comerciales de negocios turísticos concedidos.	14	Cámara de Comercio, Alcaldía Municipal, RNT.
3		Proporción entre el número de negocios de actividades turísticas locales y externos.	14	Cámara de Comercio, Alcaldía Municipal, RNT.
4		Valor de la inversión de las empresas turísticas en infraestructura.	15	Cámara de Comercio, Alcaldía Municipal, RNT.
2	PRODUCTIVIDAD			

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

5	INGRESOS TURÍSTICOS	Tasas de ocupación en establecimientos de hostelería.	15	RNT, encuestas, Parque Soft.
6		Porcentaje de ingresos generados por el turismo con respecto a los ingresos totales generados en la comunidad.	15	RNT, Alcaldía Municipal.
7		PIB local y porcentaje atribuible al turismo.	15	RNT, Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
8		Número de turistas.	14	Encuestas, Parque Soft, UAE Migración Colombia.
9		Gasto turístico / gasto por turista.	14	Encuestas, Parque Soft.
10		Ingresos por permisos, licencias o concesiones y recaudación fiscal correspondiente al sector turístico.	14	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
11		Porcentaje de trabajadores locales empleados en el sector turístico en diferentes niveles de aptitud (no cualificados, técnicos, administrativos, directivos medios / altos, contratados).	13	Encuestas, Parque Soft.
12	APOYO A MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) O EMPRESAS BASADAS EN LA COMUNIDAD.	Número de PYMES relacionadas con el turismo basadas en la comunidad (desglosadas por tipo, como hostelería y restauración, guías, transporte, operadores turísticos, etc.).	15	RNT, Alcaldía Municipal.
13	COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA.	Propósitos de la visita al destino.	14	Encuestas, Parque Soft.
14		Medición de la informalidad en el sector.	14	Encuestas, Parque Soft, Alcaldías Municipales.

15	PATRONES DE MOVILIDAD RELACIONADOS CON EL TURISMO.	Estacionalidad del turismo y duración media de la estancia.	14	Encuestas, Parque Soft.
16		Modos de transporte utilizados por los turistas para llegar a su destino (avión, automóvil, bicicleta, a pie, marítimo).	13	Aerocivil, Encuestas, Parque Soft.
17	ACCESO AL DESTINO.	Número de ciudades con vuelos directos de entrada / salida del destino (regulares, chárter).	15	Aerocivil.
18		Número de vuelos al día y número de pasajeros.	15	Aerocivil.
19		Número o porcentaje de turistas que llegan en vuelos chárter.	15	Aerocivil.
20		Número de líneas aéreas que operan en el lugar de destino (número de vuelos al día y al mes).	15	Aerocivil.
21	OFERTA DE VARIEDAD DE EXPERIENCIAS.	Gama de servicios turísticos que ofrece el destino (clasificados por tipos, por ejemplo, alojamiento y restauración, transporte, información y guías, conferencias y reuniones, etc.).	15	RNT, Alcaldía Municipal.
22	MEDIDA DEL GRADO DE ESTACIONALIDAD DEL DESTINO.	Consultas mensuales en centros o puntos de información turística (proporción entre los meses de máxima y mínima afluencia).	15	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
3	RECURSOS PÚBLICOS PARA TURISMO			
23	GASTO COMUNITARIO.	Cuantía y porcentaje del gasto en infraestructura para el turismo.	15	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
24	EXISTENCIA DE UN PLAN O UNA ESTRATEGIA DE TURISMO.	Existencia de un plan actualizado.	15	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
25		Revisión del plan (realizada o programada).	15	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

26	COSTOS DEL PLAN O LA ESTRATEGIA DE TURISMO.	Presupuesto del plan.	15	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
27		Presupuesto asignado o invertido en la aplicación del plan.	15	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
4	EMPLEO			
28	NÚMERO Y CALIDAD DEL EMPLEO EN EL SECTOR TURÍSTICO.	Número total de empleados del sector turístico por actividad (alojamiento para viajeros, restaurantes, transporte aéreo, etc.), ocupación y nivel.	14	RNT, Parque Soft.
5	SATISFACCIÓN			
29	MANTENIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TURISTAS.	Variación del precio medio pagado por habitación.	15	Encuestas, Parque Soft.
30		Nivel de satisfacción de los visitantes al marcharse.	14	Encuestas.
31		Percepción de la relación calidad-precio.	14	Encuestas.
32		Porcentaje de visitantes que vuelven a visitar el destino.	14	Encuestas, Parque Soft.
33		Reclamaciones registradas.	14	Alcaldía Municipal, Policía Nacional.
34	SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD CON EL DESTINO.	Porcentaje de satisfacción de las personas en situación de discapacidad con el destino o la atracción turística.	14	Encuestas, Parque Soft.
35	SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.	Satisfacción del empleado.	14	Encuestas, Parque Soft.
36	EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	Porcentaje de turistas que están de acuerdo en que la realidad correspondía a lo publicado.	14	Encuestas, Parque Soft.
37		Porcentaje de turistas que perciben obstáculos para visitar el destino.	14	Encuestas, Parque Soft.

38	SATISFACCIÓN DE LOS TURISTAS CON LA IMAGEN Y CALIDAD DEL DESTINO O DE LA PLAYA.	Porcentaje de turistas que juzgan que la zona está contaminada o sucia.	14	Encuestas.
39		Porcentaje de turistas que juzgan que la playa está limpia.	14	Encuestas.
40		Porcentaje de turistas que consideran que la playa es de buena calidad.	14	Encuestas.
41		Porcentaje de turistas a los que les molesta el ruido.	14	Encuestas.
42	SATISFACCIÓN DE EMPRESAS DE TURISMO.	Opinión de los operadores turísticos locales (porcentaje de operadores con opinión favorable).	15	Encuestas, Parque Soft.
43	SATISFACCIÓN DE LOS RESIDENTES CON EL TURISMO.	Nivel de satisfacción de los residentes con el turismo (y con los componentes específicos del turismo).	14	Encuestas, Alcaldía Municipal.
B. COMPONENTE AMBIENTAL DE LA SOSTENIBILIDAD				
6	CONSUMO Y CONSERVACIÓN DEL AGUA			
44	CONSUMO GLOBAL DEL AGUA EN RELACIÓN CON LA OFERTA.	Agua utilizada por el sector turístico (volumen total consumido, litros por turista y por día).	14	Encuestas (implementación NTS en el destino).
45	INICIATIVAS Y RESULTADOS DE LA CONSERVACIÓN DEL AGUA.	Ahorro de agua por las empresas del sector turístico (porcentaje de agua ahorrada, recuperada o reciclada).	14	Encuestas (implementación NTS en el destino).
46		Porcentaje de aguas residuales recicladas.	14	Encuestas (implementación NTS en el destino).
7	TRATAMIENTO DE RESIDUOS SÓLIDOS			
47	MANTENIMIENTO DE UNA IMAGEN DE LIMPIEZA EN EL DESTINO.	Imagen de limpieza del destino.	14	Encuestas.
8	TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES			
48	ALCANCE DE LOS SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES.	Porcentaje de establecimientos (o alojamientos) turísticos conectados a sistemas de tratamiento de aguas residuales adecuados.	14	Encuestas (implementación NTS en el destino).

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

9 ESPACIOS SINGULARES				
49	REPRESENTATIVIDAD DE ECOSISTEMAS.	Número de especies típicas de la zona presentes en el lugar (y número de individuos).	14	Carsucre.
50	SINGULARIDAD DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS.	Porcentaje de la superficie del lugar habitada por especies raras o únicas.	14	Carsucre.
51	NÚMERO DE VISITANTES EN LAS ÁREAS PROTEGIDAS.	Número total de visitantes de las áreas protegidas.	13	Carsucre.
52	DETERIORO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS IMPUTABLE A LA ACTIVIDAD DE LOS VISITANTES.	Porcentaje degradado de los senderos y rutas (longitud).	14	Carsucre.
53	FRAGILIDAD Y GRADO DE VULNERABILIDAD DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS FRENTE A LOS IMPACTOS VINCULADOS AL TURISMO Y LA ACTIVIDAD RECREATIVA.	Número de especies y de especies endémicas	14	Carsucre.
54	VALOR EDUCATIVO E INTERPRETATIVO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS PARA LA EDUCACIÓN Y EL AUMENTO DEL CONOCIMIENTO (CIENCIAS NATURALES, HISTORIA Y TRADICIONES LOCALES).	Número de oportunidades de interpretación y educación del sitio (existencia de visitas guiadas, material impreso autoexplicativo, paneles informativos y de interpretación, circuitos, centros de interpretación).	14	Carsucre, Alcaldía Municipal, Comunidad.
55		Valor natural y educativo ofrecido al sitio por parte de los instructores (organismos locales, provinciales, nacionales, internacionales), por las organizaciones no gubernamentales y por los operadores turísticos (clasificaciones subjetivas – utilizar cuestionario).	13	Carsucre, Alcaldía Municipal, Comunidad.
10	CAPACIDAD DE CARGA			

56	CAPACIDAD DE CARGA DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS	Número aceptable de visitantes, conforme a los cálculos de capacidad.	15	Carsucre.
57		Número aceptable de visitantes, según la opinión de los propios visitantes.	14	Encuestas.
58	PERCEPCIÓN DE LOS NIVELES DE USO Y MASIFICACIÓN DEL DESTINO.	Porcentaje de turistas y residentes locales que creen que el destino está masificado.	14	Encuestas.
11	CALIDAD DE AGUA PARA EL CONSUMO HUMANO			
59	PUREZA DEL AGUA POTABLE.	Porcentaje de establecimientos turísticos donde el tratamiento del agua cumple las normas internacionales.	14	Encuestas (implementación NTS en el destino).
60	EFFECTO DE LA CONTAMINACIÓN DEL AGUA SOBRE LA IMAGEN DEL LUGAR DE DESTINO.	Percepción sobre la limpieza de la comida y el agua.	14	Encuestas.
12	GESTIÓN Y MANEJO AMBIENTAL			
61	NIVELES DE RUIDO EXISTENTES.	Niveles de ruido registrados en el sitio medidos en decibelios (también se pueden indicar especificando la hora del día).	15	Carsucre.
62	EFFECTOS DEL RUIDO SOBRE TURISTAS Y RESIDENTES.	Percepción del ruido.	14	Encuestas.
63	IMPACTO VISUAL DE LA INFRAESTRUCTURA Y LAS EDIFICACIONES.	Número de edificios (superficie construida) que superan la altura de la vegetación natural (por ejemplo, las copas de los árboles).	15	Alcaldía Municipal, Comunidad (comité de playas).
64	ESTÉTICA DEL PAISAJE.	Existencia de miradores.	15	Alcaldía Municipal, Comunidad (comité de playas).
65		Evaluación del paisaje por los turistas mediante percepción.	14	Encuestas.

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

13 CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES				
66	GRADO DE PROTECCIÓN DE LOS ESPACIOS NATURALES.	Existencia de áreas protegidas en el destino.	15	Carsucre.
67	GESTIÓN DE ÁREAS PROTEGIDAS.	Número de trabajadores del área protegida (guardas, gestores, personal de mantenimiento, etc.).	14	Carsucre.
68	NIVEL DE DAÑOS RELACIONADOS CON FENÓMENOS CLIMATOLÓGICOS EXTREMOS.	Frecuencia de los fenómenos climatológicos.	15	DIMAR.
69		Valor de los daños al sector turístico.	13	Encuestas, Parque Soft.
70	PLANIFICACIÓN DE LOS EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO.	Grado en que las principales zonas turísticas están cubiertas por planes de emergencia (existencia de plan, porcentaje de área incluida).	15	DIMAR, Carsucre.
71	IMPACTO DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL LITORAL.	Valor de los daños anuales debidos a tormentas o inundaciones.	13	Alcaldía Municipal, Encuestas, Parque Soft.
72	AMENAZAS PARA EL TURISMO PROCEDENTES DEL CAMBIO CLIMÁTICO	Vulnerabilidad desde el punto de vista ambiental (mares de leva, tormentas, inundaciones, vendavales).	15	DIMAR, Carsucre.
73	CALIDAD DEL AGUA DE MAR.	Nivel de contaminación del agua de mar (coliformes fecales, campilobacter).	15	Carsucre.
74		Nivel de contaminación del agua de mar (metales pesados).	15	Carsucre.
75		Número de días en que la playa / costa ha permanecido cerrada por sucesos contaminantes.	15	Comunidad (comité de playas).
76		Turbidez del agua (análisis sencillos).	15	Carsucre.
77		Percepción de la calidad del agua de mar según los turistas.	14	Encuestas.
C. COMPONENTE SOCIOCULTURAL DE LA SOSTENIBILIDAD				
14	IMAGEN DEL DESTINO			

78	GESTIÓN DE LA IMAGEN DEL DESTINO.	Porcentaje de turistas que tienen una imagen positiva del destino.	14	Encuestas.
79		Porcentaje de turistas que recomendaría el destino a otras personas.	14	Encuestas.
80		Porcentaje de operadores (receptores y emisores) que consideran que el destino es seguro, atractivo, interesante, con una buena relación calidad – precio, etc.	13	Encuestas.
15	SEGURIDAD			
81	SALUD Y SEGURIDAD DEL VISITANTE.	Número de casos de enfermedad y fallecimiento de turistas y su causa.	15	Medicina Legal, Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
82		Notificaciones de intoxicación alimentaria.	13	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
83	PREVENCIÓN DE LA SALUD Y SEGURIDAD DEL VISITANTE.	Porcentaje de manipuladores de alimentos que reciben formación en higiene alimentaria (incluidos hoteles, restaurantes, establecimientos de comida para llevar y vendedores callejeros).	14	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
84	ACCIDENTES DE VISITANTES.	Número de accidentes notificados relacionados con turistas y su causa.	15	DIMAR, Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
85	INCIDENTES CON LOS TURISTAS.	Número de turistas heridos.	15	DIMAR, Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

86	GESTIÓN O RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS.	Nivel de gasto en seguridad en el municipio.	15	Alcaldía Municipal, Policía Nacional, Infantería de Marina.
87		Existencia de servicios de emergencia.	15	Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
88		Existencia de un plan de emergencia para turistas y visitantes de la región en caso de incidentes.	14	DIMAR, Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
89	DELINCUENCIA.	Número total de delitos denunciados por tipo en los que hay visitantes implicados (número por mil visitantes / turistas).	15	Policía Nacional.
90		Número de visitantes acusados de delitos por tipo.	15	Policía Nacional.
91		Percepción de los visitantes de la gravedad del problema de la delincuencia.	14	Encuestas.
92	ACOSO A LOS TURISTAS.	Percepción del nivel de acoso o intranquilidad.	14	Encuestas.
93	SEGURIDAD EN EL TRANSPORTE AÉREO.	Nivel de servicios de urgencia en el aeropuerto.	15	Aerocivil.
16	IDENTIDAD Y CULTURA LOCAL			
94	CAMBIOS EN EL MODO DE VIDA DE LOS RESIDENTES.	Número o porcentaje de residentes que continúan utilizando las costumbres, la música y la cocina local, mantienen la religión y las prácticas culturales locales.	13	Alcaldía Municipal, Encuestas.

95	IDENTIDAD LOCAL.	Existencia de programas y acciones que promuevan la conservación de la cultura e identidad local y que estén incorporados en los productos turísticos que se promocionan.	14	Alcaldía Municipal.
96		Existencia de programas que promuevan la recuperación del patrimonio arquitectónico y el uso de materiales tradicionales y autóctonos en la planta turística.	14	Alcaldía Municipal.
97		Existencia de programas que promuevan la protección y recuperación del patrimonio inmaterial por parte de la comunidad.	14	Alcaldía Municipal.
98	ARTESANÍAS.	Existencia de actividades artesanales en el destino y su grado de vinculación con la actividad turística.	14	Alcaldía Municipal.
99		Número de tiendas de artesanía local / total (más del 50% de los productos artesanales se producen en la zona de influencia del destino).	13	Alcaldía Municipal.
100	FIESTAS Y TRADICIONES LOCALES.	Número de eventos anuales de difusión de la cultura local.	15	Alcaldía Municipal.
101		Número de fiestas y tradiciones locales.	15	Alcaldía Municipal.
102		Número de asociaciones socio-culturales / Total de asociaciones del destino.	14	Alcaldía Municipal, Cámara de Comercio.
103	GASTRONOMÍA AUTÓCTONA.	Número de restaurantes de comida autóctona (más del 25% de la carta sea local).	13	Alcaldía Municipal, Cámara de Comercio.
17	CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL			

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

104	CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO INMATERIAL.	Porcentaje de manifestaciones del patrimonio inmaterial que reúnen las condiciones para recibir la designación y son efectivamente designados.	13	Alcaldía Municipal.
18	INTERCULTURALIDAD			
105	EFFECTOS GENERALES DEL TURISMO EN LA VIDA DE LA COMUNIDAD LOCAL.	Porcentaje de la comunidad que opina que se están conservando la cultura, integridad y autenticidad locales.	14	Alcaldía Municipal, Encuestas.
19	ACEPTACIÓN DEL TURISMO			
106	SATISFACCIÓN DE LOS RESIDENTES CON EL TURISMO.	Nivel de satisfacción de los residentes con el turismo y con sus componentes específicos.	13	Alcaldía Municipal, Encuestas.
107	ACTITUD DE RESIDENTE.	Porcentaje de personas orgullosas de su comunidad y su cultura.	14	Alcaldía Municipal, Encuestas.
20	EXPLOTACIÓN SEXUAL DE MENORES POR PARTE DE LA INDUSTRIA DE LOS VIAJES Y EL TURISMO			
108	MENORES VULNERABLES CON RIESGO DE SUFRIR ABUSOS SEXUALES.	Número de menores de grupos vulnerables que trabajan en el destino, especialmente en las proximidades del hotel u otros establecimientos	13	Alcaldía Municipal, Policía Nacional.
109	PREVENCIÓN DE LA OCURRENCIA DE DELITOS SEXUALES CONTRA MENORES.	Número de comisarías en las proximidades del hotel / establecimiento, con agentes entrenados para proteger al menor.	14	Alcaldía Municipal, Policía Nacional.
110	CONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DEL NIÑO Y LAS FORMAS DE PROTEGERLO.	Número de veces que las empresas notifican a ONG, la policía u otras autoridades sospechas de abuso en su establecimiento.	15	Alcaldía Municipal, Policía Nacional.
D. GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL DESTINO				
21	GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD			

111	CERTIFICACIÓN EN NORMAS TÉCNICAS SECTORIALES DE TURISMO SOSTENIBLE.	Número de prestadores de servicios turísticos del destino certificados en normas técnicas de turismo sostenible.	15	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
112		Porcentaje de prestadores de servicios turísticos del destino certificados en normas técnicas de turismo sostenible.	15	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
113		Número de prestadores de servicios turísticos del destino que han implementado las normas técnicas sectoriales de Turismo Sostenible / Número de empresas del sector turístico en el destino.	15	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, RNT, Alcaldía Municipal, Cámara de Comercio.
22	GESTIÓN DE ZONAS COSTERAS Y PLAYAS			
114	DAÑO AL ENTORNO NATURAL DE LA ZONA DE COSTA.	Porcentaje anual de zona costera degradada o erosionada.	15	IGAC.
115		Costo anual de las reparaciones (o valor de las reparaciones necesarias).	15	DIMAR, Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
116	CALIDAD DE LA ARENA DE LA PLAYA.	Percepción de la calidad de la arena de playa.	14	Encuestas.
117	EROSIÓN DE LA LÍNEA DE PLAYA.	Costo de la prevención de la erosión y de las medidas de reparación	15	DIMAR, Alcaldía Municipal, Gobernación de Sucre.
118	CONTAMINACIÓN DE LAS AGUAS MARINAS O ESTUARINAS.	Número de casos de contaminación por año (por ejemplo, derrames de crudo, contaminación por aguas residuales).	14	Comunidad (comité de playas).
119	PERCEPCIÓN GENERAL DE LIMPIEZA Y CALIDAD DEL DESTINO.	Porcentaje de turistas que juzgan que la zona está contaminada o sucia.	14	Encuestas.
120	VENDEDORES AMBULANTES	Número de vendedores ambulantes carnetizados.	13	Alcaldía Municipal.

Fuente: *Elaboración propia.*

El papel de las Normas Técnicas Sectoriales de turismo sostenible en los indicadores del destino.

En desarrollo del proceso de identificación de indicadores, pudo comprobarse cómo a partir de la obligatoriedad de cumplir lo estipulado en la ley 1558 de 2012, relacionado con la incorporación de procesos que garanticen la minimización de impactos causados por la operación turística por parte de prestadores de servicios turísticos, a futuro se podría disponer de información pertinente y de calidad, que permita el desarrollo de nuevos indicadores.

Se trata de aspectos derivados de acciones que deberán emprender las empresas de turismo, encaminados hacia disminuir los consumos de energía y agua potable, las emisiones de gases de efecto invernadero y de sustancias agotadoras de la capa de ozono, control de la contaminación auditiva y visual, la gestión de riesgos, la incorporación de beneficios para la comunidad local, la protección y adecuada promoción del patrimonio natural y cultural, y la prevención de riesgos asociados a la explotación sexual de menores por parte de la industria de los viajes y el turismo, entre otros.

Se logró establecer un total de 22 indicadores relacionados con la implementación de las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible por parte de las empresas de turismo en el destino, los cuales se muestran en la Tabla 10 de la siguiente página.

Tales indicadores hacen parte de la cuestión denominada “Gestión de la Sostenibilidad” del sistema, en donde la obtención de la certificación en Turismo Sostenible, significaría el cumplimiento de estos indicadores por parte de las empresas que sean certificadas.

Tabla 10. Indicadores derivados de la implementación de las normas técnicas sectoriales de Turismo Sostenible.

No.	CRITERIOS Y CUESTIONES CLAVE	INDICADORES
GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD		
1	IGUALDAD ENTRE LOS SEXOS: BIENESTAR FAMILIAR / SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Porcentaje de operadores turísticos con normas / acuerdos sobre la igualdad de oportunidades entre los sexos.
2		Porcentaje de operadores que fomentan entre la plantilla de personal la sensibilización acerca de la cuestión de la salud y la seguridad en el trabajo y otros temas laborales que afectan a las empleadas.
3	PREVENCIÓN DE LA EXPLOTACIÓN SEXUAL DE MENORES POR PARTE DE LA INDUSTRIA DE LOS VIAJES Y EL TURISMO.	Porcentaje de empleados formados sobre los derechos de los niños y sobre cómo protegerlos del abuso sexual.
4		Existencia en la empresa de una persona encargada y responsable de las cuestiones relativas a los niños y la comunidad.
5		Número y frecuencia de sesiones de formación para personal / directivos sobre protección al menor.
6		Métodos para registrar “acompañantes” ¹ .
7		Número de puntos de información sobre la política del hotel / establecimiento, destinada a proteger al menor; por ejemplo, carteles, paquetes informativos, formularios de registro, videos de vuelo, tabloneros de anuncios y boletines para empleados.
8		Disposición del sector de viajes y turismo a condenar abiertamente la explotación sexual de menores.
9		Disposición del sector de viajes y turismo a formular y aplicar políticas y programas para proteger al menor.

¹ “Acompañante” es un término que designa al “invitado” del cliente de un hotel que no se ha registrado en recepción. Normalmente, aunque no siempre, se refiere a un trabajador sexual.

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

10	PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN EL TURISMO.	Número y porcentaje de operadores del sector turístico que aplican conceptos de turismo sostenible en su empresa.
11	SALUD Y SEGURIDAD.	Porcentaje de establecimientos con programas de salud y seguridad laboral (OHS), normas y reglamentaciones vigentes y vigiladas
12		Porcentaje de negocios turísticos que cuentan con un plan de gestión de riesgos.
13		Porcentaje de negocios turísticos que apoyan la agricultura y acuicultura locales para mantener el suministro fresco de alimentos locales accesibles, especialmente proteínicos (porcentaje que compra localmente, porcentaje que utiliza alimentos locales en menús y tiendas de especialidades).
14		Número o porcentaje de establecimientos turísticos que cumplen las normas de seguridad (por ejemplo, prevención de incendios, seguridad alimentaria y otros requisitos sanitarios, normativa medioambiental).
15	GESTIÓN DE RECURSOS NATURALES ESCASOS.	Porcentaje de negocios que participan en programas de conservación de energía o aplican políticas y técnicas de ahorro energético.
16	DISPONIBILIDAD Y CONSERVACIÓN DEL AGUA.	Número de establecimientos que participan en programas de conservación del agua (por ejemplo, hoteles que utilizan sistemas para reducir su consumo en los cuartos de baño o promueven la reutilización de toallas y el ahorro de agua entre sus clientes), aplican normas y técnicas de conservación del agua, o reciclan las aguas residuales (por ejemplo, para riego).
17	GESTIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS.	Número de establecimientos turísticos que realizan recogida selectiva de basuras, capacidad de recoger por separado los desechos de los residentes locales.

18	MANIPULACIÓN DE SUSTANCIAS PELIGROSAS.	Porcentaje de empresas con programas de gestión de residuos tóxicos en el destino.
19	MARKETING PARA UN TURISMO SOSTENIBLE.	Porcentaje de negocios que facilitan información sobre los aspectos ambientales y sociales de sus actividades (condiciones del destino, políticas de la empresa, etc.) y el alcance (calidad) de esta información (por ejemplo, en páginas web, folletos, guías y programas de interpretación, etc.).
20	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL EN LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS.	Existencia de una política empresarial sobre cuestiones ambientales y de sostenibilidad (con inclusión de mecanismos de revisión y presentación de informes), porcentaje de empresas que disponen de estas políticas.
21		Existencia en la compañía de personal encargado de las cuestiones relativas a la gestión ambiental y la sostenibilidad.
22	RESPONSABILIDAD SOCIAL.	Porcentaje de empresas que disponen de políticas o programas empresariales sobre los aspectos sociales del empleo y la relación con las comunidades anfitrionas (por ejemplo, contratación de empleados locales y suministro de bienes de la comunidad local, formación de personal, apoyo al desarrollo comunitario, etc.).

Fuente: *Elaboración propia.*

Diseño del Sistema de indicadores de turismo sostenible para los municipios Tolú y Coveñas.

Metodología para el diseño del sistema.

Unificación de la terminología.

Se logró identificar una estructura vertical de al menos tres niveles de agrupación –que en ocasiones pueden ser cuatro– en la medida que se va pasando de lo individual a lo general; es decir, desde el “dato” básico ubicado

en la parte final de la pirámide, producto de la medición o el registro que realiza una entidad –generalmente fuente del sistema de indicadores–, que además puede servir como insumo para uno o más indicadores, y a partir de aquí se empiezan a agrupar de diferentes maneras según se ascienda por la pirámide, de acuerdo con los intereses de la región y sus actores, el enfoque de la entidad que administra el sistema o las prioridades del gobierno, etc.

Se detectó a lo largo de la investigación, la inexistencia de criterios unificados para la denominación de los atributos básicos de los sistemas de indicadores analizados y comunes a todos ellos, pero que se denominan de diferente manera de acuerdo con la entidad que maneja el sistema o lo haya creado.

Lo anterior, incluye la propia utilización del término “indicador”, que en ocasiones es reemplazada por “índice”, “medida” o “variable”, siendo esta última especialmente utilizada por procesos estadísticos. También se observa esa falta de unicidad en la utilización de otros términos como “agenda temática”, “cuestión básica”, “categoría”, “componente” o “aspecto”, “grupo”, “criterio”, “cuestión” o “capítulo”.

La Organización Mundial del Turismo (2005, pág. 63) define temas bastante amplios, generales y complementarios, *“estrechamente ligados entre sí, como los efectos en las comunidades receptoras, la gestión de recursos naturales y culturales y el control de la planificación de actividades y destinos turísticos, entre otros”*. Tales temas se subdividen en cuestiones, que a su vez en ocasiones tienen varios componentes específicos (sub cuestiones), para los cuales se proponen uno o varios indicadores. Estos indicadores en ocasiones pueden ser comunes a otras cuestiones o componentes, tratados por aparte en diferentes temas.

En la Tabla 11 se presenta la correlación entre las diferentes estructuras de los sistemas de indicadores seleccionados, donde se muestra la denominación que cada uno de ellos ha hecho de los parámetros y aspectos de medida o agrupación, comparándolos con el que establece la OMT en la Guía de Indicadores de Desarrollo Sostenible para los destinos turísticos (2005), que es el escogido para la actual investigación.

Tabla 11. Comparación entre diferentes sistemas de información o indicadores.

No.	SISTEMA DE INFORMACIÓN O DE INDICADORES	DENOMINACIÓN DE LOS NIVELES				
		NIVEL BÁSICO	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
1	Organización Mundial del Turismo – OMT	Dato	Indicador	Componente de la cuestión	Cuestión básica	Tema
2	Asociación de Estados del Caribe – AEC	Dato	Medida	Indicador	N.P. ²	Componente de la sostenibilidad
3	Sistema de estadísticas del ICT de Costa Rica	Estadística	Indicador	Descripción	Capítulo	N.P.
4	Estimación de encuestas del ICT de Costa Rica	Dato	Cálculo / Estimación	Descripción	N.P.	N.P.
5	Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe de Costa Rica	Dato	Indicador	Tema	Área temática	Componente de la sostenibilidad
6	Sistema de indicadores de competitividad turística de Colombia – MCIT	Dato	Índice	Indicador	Variable	Plataforma
7	Centro de Información Turística de Colombia – CITUR	Dato	Variable	Descripción	Aspecto	N.P.
8	Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible	Dato	N.P.	Requisito	Aspecto	N.P.
9	Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín - Antioquia, SITUR.	Dato	Indicador	Categoría	N.P.	N.P.
10	Sistema de Información Turística de Cartagena de Indias - SITCAR.	Dato	Indicador	Descripción	Grupo	N.P.
11	Sistema de Información de Turismo de Santander.	Dato	Índice / Variable	Indicador	Cuestión	Aspecto

Fuente: *Compilación propia.*

2 N.P.: No Presenta.

Procedimiento de selección.

La Guía de Indicadores de Desarrollo Sostenible para los destinos turísticos (Organización Mundial del Turismo, 2005), propone una plantilla para la selección de indicadores, que se describe de la siguiente manera:

Después de agrupar por temas, se identifican las cuestiones clave y a su vez se escogen los indicadores posibles, de acuerdo con prioridades identificadas por los agentes de turismo del destino, las posibilidades reales y potenciales de obtención de datos por parte de las entidades, y atendiendo las problemáticas del contexto del destino. Debido a que esa puede ser una lista muy extensa, se aplican los siguientes criterios de evaluación (Organización Mundial del Turismo, 2005, pág. 523):

- a. Pertinencia: ¿Quién lo utilizará y cómo influirá en las decisiones relativas a la cuestión?
- b. Factibilidad: ¿Es práctico y abordable recopilar y analizar datos?
- c. Credibilidad: ¿Se apoya en una información válida y fidedigna, procedente de fuentes fiables?
- d. Claridad: ¿Es claro y fácil de entender para quienes deben utilizarlo?
- e. Utilidad Comparativa: ¿Es útil para realizar comparaciones con otros ámbitos, normas o series temporales?

Posteriormente se procede a la calificación, a partir de asignar valores a cada indicador de acuerdo con los criterios de evaluación. En ese sentido, *“los valores son A (alto), M (medio) y B (bajo), tal que el indicador que reciba cuatro o cinco calificaciones A, se recomienda examinar más detalladamente y aplicar; siendo más probable que los indicadores con pocas calificaciones A, o si el criterio de pertinencia es calificado como B, tengan pocas posibilidades de ser elegidos”* (Organización Mundial del Turismo, 2005, pág. 523).

Aplicando una hoja de cálculo, si se utilizan valores numéricos para A (3), M (2) y B (1), es posible también calificar de la siguiente forma:

- Indicador esencial para la cuestión de que se trata y para la gestión del sitio o destino (13-15 puntos).

- Indicador importante para la toma de decisiones en materia de gestión (10-12 puntos).
- Indicador muy útil para ciertos aspectos de la gestión del destino (7-9 puntos).
- Indicador de cierta utilidad para cuestiones de gestión específicas (4-6 puntos).
- Indicador de utilidad limitada para la gestión del destino (1-3 puntos).

Una vez se elaboró el formato de la plantilla guía mencionado, se procedió a su llenado partiendo de lo manifestado por los actores locales del turismo acerca de la pertinencia de la información y los temas por ellos priorizados, lo cual permitió ubicar todos los indicadores que se relacionaban con esos temas o cuestiones.

Posteriormente, se encontró que para algunos de esos temas no había suficientes indicadores en la guía de la OMT que se ha tomado como principal orientadora del procedimiento, especialmente en el ámbito sociocultural. Por esa razón, se hizo uso de las pautas expuestas por Sancho et al., (2007), especialmente los que allí se proponen para destinos en desarrollo y con poblaciones vulnerables.

Como resultado de esta identificación preliminar, se obtiene un primer listado de 383 posibles indicadores, que consigna los temas principales considerados pertinentes por los actores del turismo de la región. Estos indicadores preliminares a su vez se calificaron asignando los puntajes mencionados, de acuerdo con las posibilidades que ofrecen las fuentes de datos, constituidas por entidades e instituciones con presencia en la región y el criterio del investigador, y las demás posibilidades.

Gestión empresarial, productividad y destino turístico en San Benito Abad –Sucre – Colombia

Generalidades del municipio de San Benito Abad



Ilustración 8. Ubicación del Municipio

Fuente: http://www.sanbenitoabad-sucre.gov.co/mapas_municipio.shtml

El municipio de San Benito Abad está ubicado en las coordenadas 8°55'38" de latitud norte y 75°01'35" de longitud oeste en la subregión del San Jorge; fue fundado el 23 de julio de 1677. Tiene una superficie total de 1592 kilómetros cuadrados y una altitud de 20 metros sobre el nivel del mar su población total es de 25.442 habitantes; se localiza en el sur del Departamento de Sucre, sobre el margen izquierda del Río San Jorge. Limita al norte con los municipios sucreños de El Roble y Galeras; al sur con el Departamento de Córdoba (Municipio de Ayapel); al Oeste con el Departamento de Córdoba (Municipio de Chinú), y los municipios sucreños de Caimito y San Marcos. Al este con el Departamento de Bolívar (Municipio de Magangué) y los municipios de Sucre y Majagual (San Benito Abad. Pagina web del Municipio. 2016).

El Municipio de San Benito Abad, se caracteriza por tener dos zonas fisiográficas:

Las Sabanas: Constituyen el declive general de los Montes de María, hacia la depresión del Cauca y el San Jorge. Se trata de una subregión de pequeñas y numerosas sierras y colinas, sin pliegues apreciables y con alturas que van por lo general de 30 a 100 metros sobre el nivel del mar pero el término de la “sabana” induce a confusión porque puede tener un significado fisiográfico o, por otra parte, puede referirse a las condiciones de la evolución de la vegetación. Desde el punto de vista de vegetación puede haber dos clases de sabanas: de hierbas y de matorral. Una característica propia de las sabanas y que implica una correlación de su estructura geológica, similar a los montes de María con su hidrografía, donde las aguas superficiales no son permanentes, consistiendo en arroyos que desaguan en el paisaje sabanero hacia el oriente.

Depresión del Bajo Cauca y San Jorge: Esta subregión geomorfológica de Sucre es la depresión donde se confunden el Bajo Cauca y el Bajo San Jorge, la cual a su vez forma parte de la gran depresión de Mompós. Esta se extiende desde Ayapel, en el Departamento de Córdoba, casi hasta el propio pie de la Sierra Nevada de Santa Marta en los Departamentos de Magdalena y Cesar. El origen de esta porción deprimida e inundadiza del norte de Colombia se remonta a las postrimerías del período cretáceo, a fines de la era secundaria.

El municipio de San Benito Abad al igual que los otros de la Región Mojana y San Jorge, su principal actividad económica se sustenta en el sector primario, con un marcado predominio de la actividad agropecuaria, representada en la agricultura, la ganadería y la pesca. Estos sectores se desarrollan entre formas tradicionales atrasadas y con formas intermedias tradicionales con bajo rendimientos y con objetivos comerciales y de economía familiar campesina de subsistencia. En general, el Municipio, el progreso de los sistemas de producción agropecuaria han ido rezagándose con los avances que se han experimentado en las últimas décadas en la producción agropecuaria en detrimento del uso intensivo de los recursos.

De otra parte, la producción de pescado se ha ido agotando debido a una recolección sin control que ha permitido obtener el producto indiscriminadamente, en detrimento de la sostenibilidad del producto. De

igual forma los escasos basamentos y el bajo uso en la producción tiene incidencia en los niveles de rendimientos, restándole potencial productivo a la zona y por ende competitividad de los productos.

Según información suministrada por la UMATA el área de producción agrícola en el municipio ha venido aumentando en los últimos años debido al auge de la producción de arroz y otros productos agrícolas. En 1992 en el municipio se sembraba aproximadamente 6.331 hectáreas con los cinco (5) principales productos mientras que 1993 este ascendió a 8.270 hectáreas aproximadamente, con aumento del 30.60% del área sembrada. Esta situación se está presentando en los últimos años debido al proceso de decaimiento de la producción de arroz en el municipio de San Marcos y un traslado paulatino de los productores hacía este municipio con tierra más productiva.

Igualmente, es de resaltar el agotamiento que se viene presentado en la actividad pesquera, cuyos pescadores han ido cambiando los hábitos de producción. Últimamente en el municipio está naciendo el cultivo de peces en pequeños estancos y con tecnología rudimentarias, aún lejos de ser un centro piloto de producción que tiende a reemplazar la pesca tradicional en cuerpos de agua natural. Con el Objetivo de plantear políticas y estrategias de desarrollo basados en las potencialidades actuales, se realizan seguidamente los sectores económicos más importantes del municipio.

Una descripción de las aguas de este municipio nos lleva a precisar lo siguiente: se presenta una abundante red hidrográfica continental, conformada por el Río San Jorge, que constituye su principal arteria fluvial, el cual atraviesa de noroeste a sureste, esto es desde la Ciénaga de Villa Nueva hasta el Caño Doña Ana, cuando las aguas de este río se desbordan alimentan a un sinnúmero de caños y ciénagas, constituyéndose en vía de comunicación con el resto de la Región de la Mojana. Entre los más importantes caños se encuentra: Caño la Villa, Porras, misalo, Rabón, Jegüita, Talumo, Caño Viejo, Caño Doña Ana, Caño San Matías, Caño Mitango, Caño Santiago. Entre los arroyos se encuentran Arroyo Grande, de Santiago, Anime, el Pital, Lobito, Dorada, Canoa, Montegrande, Pesquera y el Cedro

Las Ciénagas, que tienen como característica, los cambios de nivel según la crecientes del Río San Jorge y Magdalena, Son: La Ciénaga de

Paola Mercado Afanador, Andrea Valencia Narváez, Angélica Aguirre, Blas Ojeda, Carlos Acosta, Carlos Ospino, Edgar Villarraga, Isaura Gómez, José Florez, Neil Vitola y otros

Punta de Blanco, San Benito, Machado, La Olaya, Tesajera, La Lata, de Maíz, Trementino, El Coco, El Toro, Las Mojarras, y Ciénaga Grande entre otras. Las aguas subterráneas, estas son de importancia especialmente en aquellos corregimientos y veredas donde no existe agua superficial permanente, se tienen que recurrir a la construcción de pozos artesanos y pozos profundos para el abastecimiento de agua potable a los sistemas de acueductos

En materia de cultura, el municipio es destacado a nivel nacional por su tradición religiosa en la celebración del Señor de los Milagros de San Benito Abad, el cual atrae a muchos feligreses y turistas religiosos. La infraestructura cultural es muy deficiente o casi nula donde no existe una casa de la Cultura, las suficientes bibliotecas ni otros espacios donde la comunidad en general pueda desarrollar diversas actividades culturales. Dentro de los grandes afectados se encuentran los niños, niñas, adolescentes y la familia, pues tienen como alternativas las corralejas de toros y fiestas corregimentales

Según el estudio realizado para identificar la situación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el municipio de San Benito, la población menor de 18 años representa el 40.18 % de los habitantes total del municipio, cifra significativa que indica la necesidad de los distintos entes gubernamentales y no gubernamentales de priorizar la inversión social para que esta población se desarrolle en un medio ideal para sus necesidades.

San Benito Abad tiene un territorio predominantemente rural que se caracteriza por su vocación agrícola, el potencial de tierras aptas para la agricultura que son utilizadas en actividades agrícolas; en la mayoría de los casos con productos de ciclo corto, baja productividad, deficiente gestión y escasa utilización de herramientas tecnológicas. De manera sustancial se observa una disminución en la siembra de los principales cultivos por lo tanto falta de recursos económicos para la inversión necesaria para la producción agrícola.

No se cuenta con un registro de niños, niñas y adolescentes inscritos en programas deportivos, además en los últimos años no se han desarrollado eventos deportivos recreativos y culturales, por lo que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que participaron en el desarrollo de los talleres le sugieren a la administración municipal y departamental la consecución y dotación de canchas deportivas y parques infantiles, al igual que la dotación

de la casa de la cultura para que el talento de la población infantil y juvenil se pueda desarrollar física y psicológicamente.

En el municipio de San Benito Abad la Red Unidos atiende a un total de diez mil ciento sesenta y uno personas (10.161) personas, agrupadas en dos mil setecientos treinta y ocho mil (2.738) familias, de las cuales dos mil doscientos setenta y seis mil (2.276) familias pertenecen al nivel 1 del SISBEN equivalente al 83.1%, y 462 familias son desplazadas equivalente (16.9). Del total de familias atendidas por Unidos, mil setenta y nueve (1079) familias se ubican en la Cabecera municipal (39.4%), en tanto que el 60.6%, correspondiente a mil seiscientos cincuenta y nueve (1659) familias se localizan en Centros Poblados y Zona Rural dispersa. Del total de personas atendidas, 4923 son mujeres (48.4%) y 5238 son hombres, correspondiente al 51.6%, el porcentaje de jefatura femenina es del 32%, el 45.4% son menores de edad y el promedio de personas por familia es de 4.5 El índice de calidad de vida es del 51.0%, la tasa de desempleo es del 37% y la Informalidad es del 67%(DANE. Ficha de caracterización municipal de San Benito. Bogotá. 2014).

El municipio de San Benito Abad es un municipio de categoría 6 por concepto del Departamento Nacional de Planeación, según las fichas de caracterización del año 2015 y en las cuales, la entidad presenta el análisis de la situación socioeconómica del ente territorial, con la finalidad de que la población colombiana esté bien informada acerca de las principales variables de desarrollo de los entornos donde residen.

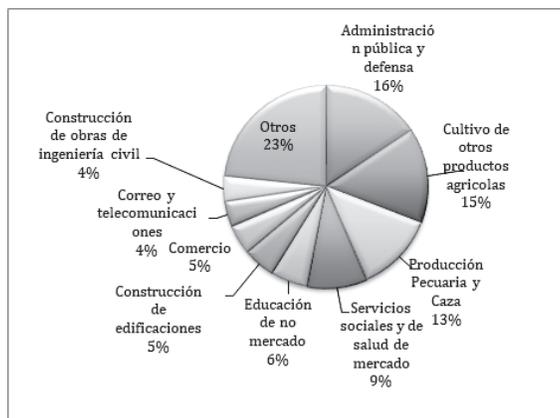
Según la ficha de caracterización la extensión total del municipio alcanza los 1.592 kilómetros cuadrados, con una población aproximada de 25.000 habitantes de los cuales el 21% viven en la cabecera municipal y el restante 79% residen en la zona rural del ente territorial. De esta población los individuos económicamente activos alcanzan un número de 14.245 y la población inactiva alrededor de 10.926 habitantes.

San Benito Abad enfrenta problemas estructurales serios como es la pobreza multifuncional, que alcanza el 91%, muy por encima de la media del departamento que es del 73% y la media nacional que es del 70%. Es un municipio certificado en salud con una cobertura del 96% de los habitantes a los servicios médicos asistenciales que son proporcionados por el Estado.

En el año del 2013, San Benito Abad no estaba debidamente certificado en educación, aunque en las estadísticas muestra el 100% de la cobertura educativa y presenta 40 establecimientos educativos oficiales y 1 institución educativa de carácter privada. De igual manera, no presenta certificación en lo referente a servicios públicos domiciliarios como el agua potable y el saneamiento básico, al igual que la vivienda.

En este aspecto, el agua potable y el saneamiento básico alcanzan una cobertura del 48% y en vivienda presenta un déficit del 32%, ya en lo concerniente a seguridad y víctimas, presenta cifras de 10.781 personas desplazadas, además 6.199 personas receptadas que vienen de desplazamientos de municipio cercanos. Esta condición es indicador del problema de la vivienda, ya que el déficit se centra, más que todo en proveer vivienda a estas personas que han llegado a San Benito Abad de otros lugares circunvecinos.

En lo referente a la economía, el Municipio de San Benito Abad presenta un valor agregado del 2% en el PIB de departamento de Sucre; en este aspecto, los sectores que más han generado valor son: la administración pública y defensa con el 19%; la producción pecuaria y caza con la inclusión de actividades veterinarias con el 14%; los servicios sociales y de salud del mercado con 11% y otras actividades relacionadas con el 56%; llama la atención que las actividades económicas no aparece el turismo, que representa muy buenos ingresos al municipio.



Gráfica 51. Valor agregado del Municipio de San Benito Abad

Fuente: DANE

El turismo religioso es una fuente de ingresos de fundamental importancia para que el municipio consiga recursos para su desarrollo, pero lamentablemente se está desperdiciando, se está perdiendo porque los ingresos se están quedando en las manos de unos pocos. Se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo de los planes de desarrollo de los últimos años y en ellos, no se han encontrado políticas, planes, proyectos o iniciativas que incentiven el turismo en ninguna de sus modalidades.

Carece totalmente de hoteles, pensiones y establecimientos de alojamiento público de cualquier índole a disposición de los turistas, por lo que es costumbre de sus habitantes compartir su morada y sus alimentos con los peregrinos. Al coparse los hogares, la gente ocupa las calles, el parque principal o los autobuses en que se transportan para pernoctar. Se ofrecen comidas rápidas y fritos costeños en rústicos puestos de alimentos. En sus cercanías se encuentra el río San Jorge y las ciénagas que bordean la población.

En el año de 1962, la importancia de las peregrinaciones a San Benito Abad, llevó al Papa Pablo VI a elevar de categoría a la iglesia de la Villa de San Benito Abad a la Basílica Menor del Señor de los Milagros y a la categoría de Santuario. Los turistas piensan que todo aquel que está ante la presencia de la imagen del Señor de los Milagros, el Cristo Moreno, el Milagroso de la Villa, como le llaman sus devotos, siente la presencia de Dios, la paz espiritual recorre todo el cuerpo y si se pide con fe, el milagro le es concedido.

Y esta creencia y esta fe es un buen aliciente para que los gobernantes de turno promuevan la actividad turística como una fuente de ingresos que hay que reglamentarla, para que sus beneficios sean para la población de San Benito. En materia de turismo religioso, en San Benito Abad se desarrolla la Conmemoración al Señor de los Milagros, en la que se hacen los festejos en dos ocasiones:

La celebración principal, que tiene lugar el 14 de septiembre día de San Benito y los tres días siguientes, es la más importante manifestación religiosa de carácter católico de toda la costa norte colombiana, que atrae peregrinos de toda la región Caribe, de Venezuela y de los Estados Unidos.

Diversos actos litúrgicos se realizan durante la ocasión, se destaca la procesión con la réplica de la sagrada imagen que, simbólicamente bajan del

lugar donde reposa, detrás del altar mayor de la basílica. Otra importante conmemoración se realiza el cuarto domingo de marzo, generalmente durante el periodo cuaresmal, que se relaciona con el final del verano y el inicio del primer periodo invernal, ese día, antecedida por una novena que se reza a las 7 de la noche, se lleva a cabo la misma programación que la del propio día de San Benito.

Se calcula que entre 2000 y 3000 autobuses, infinidad de automóviles particulares y otros vehículos llenan la población y su vía de acceso por espacio de varios kilómetros. Muchas de las personas se desplazan a pie desde municipios y veredas vecinas, haciendo largas caminatas. Estas fiestas religiosas llevan al municipio de San Benito Abad aproximadamente 14.000 personas cada año, lo que resulta altamente atractivo para sus habitantes que ven en el turismo una opción de generar algunos ingresos para la manutención de sus familias.

En el caso de la peregrinación del Cristo de la Villa o Señor de los Milagros es interesante para el turismo porque cada año la cantidad de personas que acuden a solicitar sus milagros es más alta, lo que llega a convertirse en una opción importante para el desarrollo socioeconómico de la región y el logro del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio.

Diagnóstico Turístico del Municipio de San Benito Abad

El principal y más fuerte problema del turismo en el municipio de San Benito Abad está en sus gobernantes, se lleva a cabo la revisión de los últimos planes de desarrollo de este municipio y ni siquiera se encuentra nada que tenga que ver con la incentivación del turismo, tienen en cuenta muchos problemas del entorno; pero, no invierten en integralizar esta actividad y conseguir los recursos necesarios para que el municipio consiga beneficios de esta actividad.

Desde el gobierno nacional tampoco hay iniciativa al respecto, a pesar de la gran importancia cultural que tiene este municipio con sus peregrinaciones del Milagroso, que trae turistas de todo el país y hasta del mundo, la consecuencia de esta situación es que los beneficios que dejan estas manifestaciones religiosas y patronales se los están llevando unas cuantas personas, aviatos que no son nativos del lugar y a los propios

habitantes del municipio lo que les queda son centavos, así se demuestra la desidia de los propios gobernantes del lugar en mejorar las condiciones de vida de la población a través del turismo.

La población tampoco tiene la iniciativa necesaria para solicitar a las autoridades que inviertan en este sentido que mejoren la infraestructura, que diseñen un plan o programa turístico complementario a las fiestas y a las peregrinaciones del Milagroso. San Benito y sus alrededores tienen características propias para la práctica del turismo de aventura, el turismo religioso, el acuaturismo, terrenos para camping, el ecoturismo, entre otros; pero para una buena explotación de estas actividades se necesita que los gobernantes trabajen en eso e inviertan.

Para complementar esta información, el investigador practicó una encuesta entre la población de San Benito Abad acerca de este tema, los resultados se ofrecen a continuación:

Se encuestaron a un total de 186 personas habitantes del municipio, encuestados que oscilan en edades entre 18 y de 35 años en adelante; de los cuales el 69% son de género masculino y el restante 31% son mujeres, de igual manera, presentan estados civiles de solteros, casados, divorciados y parejas que viven en unión libre. El primer acercamiento al tema se dio la consideración de la percepción del turismo en la población objeto de la cual el 71% de los mismos consideran que en San Benito si existe el turismo, pero enseguida manifiestan que ellos no perciben ningún beneficio de esta situación.

Al indagar sobre la cantidad de personas que visitan San Benito en épocas del Milagroso de la Villa y las corralejas, así como otros atractivos turísticos que puede poseer el municipio, el 79% de las personas encuestadas proponen la cifra aproximada de 15.000 visitantes en cada uno de estos eventos, lo que resulta una cifra considerable y queda la percepción de que si estos visitantes bien atendidos traen muchos más y a medida que crece el número los ingresos son cuantiosos.

La mayoría de las personas manifiestan que sus visitantes si traen beneficios inmensos, en este caso el 63% opinan que se han ganado sus dineros en épocas del Milagroso o las corralejas, lo que más se mueve en esos días son las ventas, en San Benito Abad en esas épocas se vende de todo, pero lo que más beneficios deja es la comida y el hospedaje y eso

que en ese municipio no existen restaurantes y muchos menos hoteles; son pequeños negocios de comida que se instalan en las esquinas y casas de familia que en esos días ofrecen hospedaje y de ahí generan bastantes ingresos.

En este sentido, los encuestados contestaron de la siguiente manera: el 72% de ellos le dan la opción de mayor generación de ingresos a las ventas de comida; el 10.75% hablan del hospedaje; el 6% vende agua y solamente el 5.25% de los encuestados dicen que no han recibido ningún beneficio de las fiestas. Estas cifras permiten deducir que las fiestas en San Benito Abad si generan suficientes ingresos para mejorar la calidad de vida de sus pobladores y que es una actividad rentable.

Los habitantes de San Benito no consideran totalmente a su municipio como destino turístico, están dudosos al respecto, así lo confirma el resultado de la encuesta en que el 41% de los encuestados manifiestan que el lugar tiene todas las características para ser considerado como un destino turístico y un 32% de los dudosos, solamente el 27% considera que este municipio no puede ser denominado como tal.

La población del municipio de San Benito Abad no cree en la gestión de sus gobernantes y mucho menos en sus intenciones de optimizar al ente para convertirlo en un destino turístico, así se evidencia en la encuesta realizada, en la que se presenta una situación recurrente en todos los municipios de Colombia, los habitantes de los mismos no saben qué hacen con los recursos que vienen de la nación para la satisfacción de sus necesidades. La encuesta manifiesta que la administración municipal de San Benito no destina recursos para la incentivación del turismo como una forma de vida para ellos y mucho menos la generación de ingresos que este trae para el municipio.

Pero, no pierden la esperanza en que la situación puede mejorar si por fin estos gobernantes destinan recursos y esfuerzos para lograr que el turismo este bien reglamentado y produciendo beneficios en el municipio. El 86% de los encuestados cree que una buena intervención de la administración municipal va a provocar que el turismo genere muchos más beneficios que los que está dando en estos momentos, se trata de que inviertan en infraestructura, en embellecimiento del municipio, la creación

de empresas y el diseño de planes turísticos en el lugar, aprovechando todas sus características para generar ingresos.

Según la población se debe buscar que el turismo traiga consigo un impacto positivo para el municipio, que brinde nuevas formas de vivir y de trabajar para sus habitantes, por esta razón el 63% estaría de acuerdo con el diseño e implementación de una propuesta de gestión que permita al municipio vivir de su turismo, que se incentiven las distintas actividades relacionadas con la disciplina y que los pobladores del lugar puedan mejorar sus condiciones de vida.

Características del destino turístico aplicables al municipio de San Benito Abad

Las características del destino turístico aplicables al municipio de San Benito Abad tienen que ver con las funciones que este debe cumplir como un sitio que será receptor de una gran cantidad de visitantes, por lo que debe optimizar elementos constitutivos de esta actividad como las estructuras urbanísticas, sociales, culturales, entre otras. Igualmente, se deben tener en cuenta otras características como la calidad de vida, el desarrollo económico superior, la competitividad nacional e internacional y la satisfacción de las necesidades de los visitantes y su población.

Para lograr posicionarse como un destino turístico, el municipio de San Benito Abad debe tener la capacidad de atender las siguientes funciones:

- Uso del espacio para producir
- Uso del espacio para crear, compartir y enriquecerse culturalmente
- Uso del espacio para actividades de ocio (deporte, diversión, turismo)
- Exportar
- Atraer capitales
- Convertirse en centro de acontecimientos internacionales
- Ser vanguardista en tecnologías
- Atraer a turistas y visitantes
- Rentabilidad económica para sector público y privado

- Rentabilidad social para los habitantes locales: trabajo, infraestructuras, instalaciones, etc.
- Rentabilidad medioambiental: revalorización del territorio y del patrimonio.

Los destinos turísticos como el municipio de San Benito tiene funciones esenciales que están diseñadas para dar respuesta a las necesidades de los pobladores y los turistas que lo visitan, garantizándoles una gran cantidad de vivencias que hacen parte de las actividades turísticas del sitio. En este caso la satisfacción del turista es lo primero a tener en cuenta, por lo que se deben dar ciertas condiciones prioritarias:

Las condiciones generales del entorno como la estabilidad monetaria, el nivel cultural de la población del destino, la profesionalidad de las personas y las condiciones que el turista relaciona directamente con la oferta como la autenticidad de los recursos, la calidad de las empresas y su adecuación al entorno, las infraestructuras sostenibles, la seguridad, la limpieza.

Propuesta de gestión turística para el municipio de San Benito Abad

La propuesta de gestión turística para el Municipio de San Benito Abad cuenta con los siguientes objetivos:

Objetivos enfilados a un corto plazo: son las estrategias que se requieren para solucionar las debilidades de municipio, entre las más importantes se tiene las siguientes: Lograr la capacitación de los empresarios y personal turístico necesario para que San Benito despegue como un destino turístico bien organizado; lograr mayor compatibilidad del desarrollo del municipio como destino turístico y la conservación del ambiente y los atractivos turísticos de ese lugar; optimizar los recursos naturales del municipio así como la cultura del municipio; mejorar la infraestructura y la promoción del municipio como destino turístico atractivos para los visitantes nacionales e internacionales.

Objetivos orientados a un plazo medio: son aquellas iniciativas que necesitan de mayor tiempo y recursos para lograr su ejecución cabal: Lograr el desarrollo de la publicidad y promoción del municipio como destino turístico, enfatizando la actividad hacia otras modalidades del turismo

que se pueden desarrollar aprovechando los recursos naturales del lugar; plantear estrategias de atracción de capital extranjero que optimicen los ya existentes en el municipio; lograr la incentivación de la inversión pública y privada en el turismo en el municipio.

Objetivos orientados hacia un largo plazo: conseguir fuentes de financiación que optimicen los atractivos turísticos del municipio haciéndolos más atractivos para los visitantes nacionales y extranjeros; lograr el diseño, construcción, montaje e implementación de un Comité de Promoción Turística en el municipio de San Benito Abad, en el departamento de Sucre.

Estrategias de gestión para el destino turístico del municipio de San Benito Abad

Las estrategias de gestión se aplican en cuatro grandes grupos: ofensivas, genéricas, concéntricas y defensivas; las cuales van a brindar las oportunidades necesarias para el crecimiento y optimización del turismo en el municipio de San Benito Abad y acercándolo más hacia la idea del destino turístico que todos sus habitantes necesitan para mejorar sus condiciones de vida.

Entre las estrategias ofensivas, están orientadas hacia el logro de las empresas que necesitan crecer, se tienen las siguientes: lograr que el gobierno nacional cumpla con los lineamientos que brinda la política turística del país para conseguir los recursos necesarios para brindar desarrollo a los distintos negocios que se desarrollan en el municipio; lograr la promoción de los distintos atractivos turísticos del municipio, con acciones tendientes a recuperar, preservar y cuidar el medio ambiente municipal que es propicio para el turismo de aventura o el ecoturismo. De igual manera, lograr alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para ampliar el radio de acción de los negocios que desarrollan actividades del turismo.

Igualmente entre las estrategias ofensivas, se resalta la idea de diseñar e implementar un plan de mercadeo o una investigación de mercados, con acciones agresivas que permitan la promoción de los atractivos turísticos de San Benito; con estrategias publicitarias tendientes a resaltar al municipio como un destino turístico equiparable a las grandes ciudades como Cartagena de Indias, Barranquilla o Santa Marta. Entre las estrategias genéricas están

pensadas para el desarrollo óptimo de las distintas áreas de organización del destino turístico, entre ellas se resaltan las más importantes:

Se hace indispensable que el destino turístico de San Benito Abad llegue a las grandes vitrinas turísticas del país, es un lugar turístico que debe participar de los distintos talleres, promoción, seminarios y conversatorios, tanto nacionales como internacionales, con la finalidad de atraer los visitantes que traigan crecimiento al turismo e integralice los ingresos del municipio con la participación activa de la población en este tipo de gestión turística y resaltando que San Benito ya es territorio de paz donde los visitantes gozan de todas las medidas de seguridad para que disfruten de los destinos turísticos a sus anchas.

De igual manera, se necesitan que empresarios del municipio se orienten hacia el turismo, de tal manera que se conviertan en organizadores de viajes recreativos, tour por los distintos destinos turísticos, promoción de la gastronomía y de todas las bondades que les brinda el municipio en todos los aspectos de la vida. Es imprescindible que el personal que trabaja en época de vacaciones y de las distintas manifestaciones culturales del municipio obtenga capacitación y entrenamientos en las distintas actividades turísticas que se desarrollan en el municipio.

Las estrategias concéntricas se encuentran las siguientes: la gestión municipal a favor de la capacitación de los propietarios de los distintos negocios que laboran en actividades turísticas del municipio, formación en desarrollo empresarial, dirección, gerencia, desarrollo organizacional, educación contable y financiera. Se trata de lograr un mejoramiento sustancial y sostenible de los servicios turísticos, los bienes que se comercializan y en la atención al turista, que se motive al visitante a regresar a San Benito cada vez que tenga vacaciones o haya en el lugar cualquier tipo de manifestación cultural.

Entre las estrategias defensivas se tienen las siguientes: la elaboración de un programa con acciones tendientes a lograr minimizar los costos, la elaboración de una proyección de ingresos, que analice estos indicadores en la búsqueda constante de la rentabilidad y la competitividad del municipio; además de la gestión de apoyo ante el gobierno nacional de un apoyo constante, con la intención de desarrollar nuevos programas

turísticos y la seguridad suficiente para que el municipio sea mucho más atractivo para los visitantes nacionales y extranjeros.

Además de las estrategias antes mencionadas, el municipio de San Benito Abad necesita de otras acciones que mejoren el entorno para explotarlo como destino turístico, se proponen las siguientes iniciativas:

Se debe conseguir un segmento innovador: en esta parte se tienen que implementar acciones tendientes a lograr que San Benito sea promocionado como un destino turístico interesante para todos los colombianos y la población mundial. Con un plan turístico innovador el municipio va a ser mucho más atractivo para todos, lo que va a atraer muchos más visitantes.

Autoridades: Es necesario que todas las fuerzas vivas del departamento y el municipio se unan en la intención de volver a San Benito en un atractivo turístico

Mejorar las dimensión económica del turismo en el municipio de San Benito: es decir implementar acciones desde la alcaldía del municipio, el departamento y la nación tendientes a lograr efectos positivos, a través del turismo, en la comunidad, los ingresos, generación de empleos e inversión, es decir, incrementar el flujo de visitantes con la intención de lograr beneficios de la transferencia de personas entre los distintos entes territoriales del país hacia San Benito, principalmente en los eventos turísticos en que se da mayor consumo de productos en ese lugar

Dimensión social: lograr el diseño e implementación de actividades y acciones gubernamentales que permitan, que por medio de la gestión turística, logren la satisfacción de las necesidades de la población, sobre todo en aquellas que tienen compromiso socioeconómico en la comunidad. Se hace necesario que el turista tenga garantizados sus derechos a divertirse en San Benito, que los productos y servicios ofrecidos en el municipio sean acorde a sus expectativas y se le quede en la mente las ganas de volver lo antes posible a ese lugar

Dimensión cultural: las estrategias aplicadas en este sentido, tienen la misión de lograr que la relación que se establezca entre el turista y la población del municipio esté enmarcada por el intercambio de valores culturales, históricos, de identidad y de respeto, que el visitante aprenda algo del lugar que está visitando y hable de las características de San Benito

donde quiera que vaya y así ayude a promocionar el lugar para que la próxima vez acuda mayor volumen de personas al municipio.

Medio ambiente: las estrategias en este elemento deben estar orientadas hacia el desarrollo sostenible del municipio y las características del sitio deben estar orientadas hacia la gestión de recursos que satisfagan las necesidades del visitante, con el debido respeto hacia la integridad cultural, los procesos ecológicos, sociales y la diversidad del municipio. Es sabido que para la aplicación de estas estrategias deben haber recursos para invertir en salud, educación, la diversidad a las personas que residen en el lugar y así encontrar un entorno adecuado para la práctica de las actividades turísticas.

Inversión en actividades turísticas: el municipio de San Benito posee en su estructura diversidad de entornos que llaman la atención del turista, estos entornos deben ser habilitados para la práctica de las distintas modalidades de turismo que buscan los visitantes, como por ejemplo, la inversión debe ajustarse para los lugares donde se practique el turismo cultural, invertir en los bienes patrimoniales del municipio; el turismo rural, que contempla la inversión en las zonas no urbanas del lugar; el agroturismo, que pretende la inversión hacia las labores del campo que muchas personas de las grandes ciudades no conoce, vinculando al visitante hacia esas labores; el ecoturismo, la inversión va encaminada hacia el patrimonio natural y cultural del municipio, incluye actividades de educación, ocio y esparcimiento por medio de la observación de los recursos, los valores del municipio y su preservación.

Norma: definir la política de turismo, realizar investigaciones y estudios en promoción, mercados y productos, competitividad, impactos sociales, culturales y ambientales y relaciones internacionales, normas técnicas de calidad turísticas. Atender la normalización y control de entidades certificadoras de calidad, identificar las necesidades de inversión en infraestructura para mejorar la competitividad de los productos turísticos y coordinar con los sectores público y privado las acciones necesarias para que dichas inversiones se realicen. Llevar el Registro Nacional del Turismo y el sistema nacional de información turística, establecer sus tarifas, coordinar con la Dirección General de la Policía Nacional, la Policía de Turismo. Cooperar en el diseño de políticas de empleo para el sector

turístico y evaluar el cumplimiento de las políticas, programas y actividades del Gobierno en materia turística.

Conclusiones y Recomendaciones

Es de resaltar que un departamento como Sucre tiene todo un gran potencial turístico y está todo por hacer. Para generar una diferenciación con respecto a destinos como Cartagena de Indias, se debe apuntalar a las ventajas comparativas de sus productos turísticos. Impulsar la competitividad de la cadena turística a partir de dichos productos y contribuir a ser parte de un gran multidestino en la Región Caribe Colombiana.

Serán los productos: cultural, entre ellos la subcategoría de religioso, etnográfico, literario, comunitario, gastronómico, entre otros. Turismo naturaleza: ecoturismo, agroturismo, espeología. Sol y playa: náutico. Los que garanticen sostenibilidad y diferenciación a la actividad turística en el Departamento.

La sostenibilidad turística en un destino turístico incipiente, se convierte en el principal reto a seguir, el cual incluye desde el diseño e implementación de sistemas de gestión tanto para el destino como para los empresarios turísticos y el monitoreo del mismo.

La carta de navegación para impulsar el desarrollo turístico del Departamento debe ser el plan estratégico de desarrollo turístico de sucre que compile las necesidades y proyecte al departamento como tal.

De igual forma, se debe contribuir a diseñar e implementar planes de promoción turística del departamento, sus municipios y productos turísticos. Se debe crear de los municipios con vocación turística un “storytelling” e imagen de marca turística para departamento de Sucre.

Realizar investigaciones de mercados, con el fin de conocer el comportamiento del sector turístico del departamento; para segmentar y diseñar adecuadamente. Entre el sector público y privado, se deben establecer estrategias conjuntas de promoción y comercialización de los productos turísticos del Departamento de Sucre en los mercados actuales y potenciales

Se debe preparar y aumentar las opciones de formación para los empresarios y demás recurso humano del sector turismo en el departamento, de acuerdo con las necesidades del mercado.

Formular estrategias para la divulgación y apropiación de la normativa que orienta y rige el sector turismo en el departamento.

Motivar al empresariado turístico para mejorar las condiciones de competitividad de sus empresas y negocios.

El subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre, es una industria conformada por una gran diversidad de establecimientos, con las características y los servicios que ofrecen los estos, se logra satisfacer los gustos y las preferencias de los turistas que visitan los destinos turísticos asentados en el golfo.

Con relación al entorno general del subsector de alojamiento turístico se precisa que, muchas de las variables del entorno han mostrado un significativo avance, pero aún se denota un sentido rezago en el desarrollo de las mismas, lo que influye negativamente en el atractivo del destino para los turistas y del subsector para los inversionistas.

La descripción de las variables propició reconocer, una vez más, que el turismo es una de las principales actividades económicas de los municipios asentados en el golfo, sin embargo, existen brotes de desempleo, trayendo como consecuencia el surgimiento de establecimientos de alojamiento clandestinos, como alternativa de empleo para la población menos favorecida. En materia social, algunos de los municipios que conforman el Golfo de Morrosquillo presentan problemas relacionados con el mal estado de las vías de acceso, la calidad del agua potable y el saneamiento básico, algunos establecimientos deben realizar inversiones adicionales para garantizarles a los turistas la calidad y el flujo continuo del agua potable.

Las variables legales del subsector de alojamiento están conformadas por el marco legal que regula las actividades económicas turísticas en todo el territorio colombiano, no obstante, en el golfo existe una problemática con la aplicación efectiva del marco regulatorio que rige en el subsector y en el sector turismo en general. Las variables culturales dependen en gran medida de la gestión pública municipal, por lo que las condiciones físicas de los escenarios deportivos y de arte no son las mejores; los avances presentados con relación a estos sectores son mínimos y no compensan las necesidades

de la población. Con las variables tecnológicas, se identificaron una serie de software informáticos que están al servicio de los establecimientos, pero debido a la especialización y al elevado costo de estos, la mayoría de los establecimientos no cuentan con este tipo de herramientas, basando la administración en las técnicas y métodos tradicionales.

Los establecimientos que hacen parte del subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo son en su mayoría empresas familiares, tanto desde el punto de vista de su constitución como desde el punto de vista de la administración. La práctica empresarial desarrollada por los establecimientos se ha fundamentado en las corazonadas y experiencias de quienes los administran, los cuales suelen ser los mismos propietarios que llevan años al frente de la administración. Gran parte del capital humano que apoya las actividades operativas del establecimiento son del mismo grupo familiar y terceros cuando se requiere realizar actividades más especializadas. En los establecimientos más grandes, que suelen no ser familiares, la situación es diferente, ahí el personal es contratado de acuerdo a las necesidades y los objetivos del establecimiento, sin embargo, el personal no logra superar los diez empleados dentro de la nómina.

El subsector requiere que los administradores y gerentes de los establecimientos estén dotados de las competencias necesarias para gestionar los efectivamente sus negocios, empero son pocas las ofertas educativas relacionadas con el fomento y promoción de la educación continua dirigida al sector turismo. No existen procesos formales de planeación, muchos de los empresarios desconocen las herramientas administrativas para gestionar integralmente sus establecimientos, y lo anterior se debe a la condición temporal de la demanda, lo que ha provocado que las inversiones en materia de gestión hotelera sean pocas y por eso que la dirección de los establecimientos recae sobre una solo personas. Los altos costos que acarrea el sostenimiento de los hoteles y los establecimientos de alojamiento, han condicionado la dinámica empresarial de esta industria en el Golfo de Morrosquillo.

La cadena de valor del subsector de alojamiento turístico denota rasgos de homogeneidad a lo largo de todas las actividades que la conforman. Al tratarse de una misma industria y de un mismo destino turístico, las diferencias solo se develan al momento de identificar los servicios adicionales y conexos que cada establecimiento ofrece con el fin

de ganar diferenciación entre los turistas. La diferenciación ha sido una de las estrategias más extendida entre los prestadores turísticos del subsector de alojamiento del Golfo de Morrosquillo, la cual de acuerdo con los servicios que ofrece, se configura la infraestructura física y la gestión de los recursos en los establecimientos.

La cadena de valor no está articulada completamente con otras empresas, industrias y sectores relacionados al turismo, aún se sigue pensando en el individualismo y no en la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento conjunto. Lo anterior propiciaría una situación favorable para los turistas, teniendo en cuenta que el abanico de posibilidades de los servicios que estos reciben se expandiría y para el subsector, el crecimiento sería más consistente y de la mano con otros sectores, que sin duda son de apoyo a las actividades turísticas.

Finalmente, las fuerzas competitivas del subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo develaron el atractivo del subsector para los inversionistas, así como las oportunidades de mejorar que, desde el punto de vista estructural se deben realizar. De acuerdo con el análisis, el Estado si bien está cumpliendo el papel de promotor en la creación de empresas en el subsector, su función de brindar acompañamiento a los emprendedores es asilada teniendo en cuenta que, para los empresarios el proceso de constitución es tedioso y demorado.

Esta industria en el Departamento de Sucre se caracteriza por su alta competencia, como consecuencia de las diferentes opciones que los establecimientos ponen a disposición de los turistas. La competencia puede ser una barrera de entrada para los nuevos competidores quienes, por temor a perder su inversión, pueden reconsiderar la opción de invertir en el subsector. La misma dinámica y naturaleza del subsector de alojamiento turístico ha propiciado escenarios en donde los productos sustitutos juegan protagonismo entre los turistas a la hora de establecer la relación costo-beneficio, por esa razón muchos de los establecimientos recurren a las estrategias de precio como acción para unirse a la competencia y asegurar su sostenibilidad económica y temporal.

Bibliografía

Amaru Maximiano, A. C. (2009). Fundamentos de administración. México: Pearson Educación.

Arteaga Martín, M. (2 de Julio de 2014). El marketing online en el sector turístico. Presencia y estrategias en Social Media de los establecimientos hoteleros de la isla de Tenerife.

Ayub (2012). Gerencia de la cadena de suministro. <http://gercadenasuministros.blogspot.com.co/2012/03/4-en-que-consiste-kaizen-y-kanban.html>

Barrado, Diego. El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. Artículo en línea. España. 2004. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2140762>

Barrera, C., & Bahamondes, R. (15 de Marzo de 2012). RIAT. From Revista Interamericana de Ambiente y Turismo: <http://riat.atalca.cl/index.php/test>

Blancas Peral, F, González Lozano, M., Guerrero Casas, F, & Lozano Oyola, M. (2010). Indicadores sintéticos de turismo sostenible: una aplicación para los destinos turísticos de Andalucía. Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA, volumen 11, 85 - 188.

Bolaky, B. (2011). La competitividad del turismo en el caribe. Cepal, 55-79.

Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. Anuario de turismo y sociedad, 33-45.

Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. anuario turismo y sociedad, 33-45.

Cámara de Comercio del Quindío. (2015). Informe Junio - Julio 2015. Observatorio de Turismo del Quindío, versión 33, 1-26.

Castro, A. (2014). Futuro Digital Colombia 2014. Bogotá: ComScore.

CEPAL. (2012). www.cepal.org. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de <http://www.cepal.org/rio20>. Cluster Development : Comisión regional de competitividad. (2014). Priorización y activación de los driver

Paola Mercado Afanador, Andrea Valencia Narváez, Angélica Aguirre, Blas Ojeda, Carlos Acosta, Carlos Ospino, Edgar Villarraga, Isaura Gómez, José Florez, Neil Vitola y otros

de desarrollo empresarial rápido, rentable y sostenible del departamento de Sucre. Sincelejo, Sucre.

Confecamaras. RNT- Registro Nacional de Turismo. (2015) Prestadores de Servicios turísticos. <http://rnrtsincelejo.confecamaras.co/establecimientos>
Constitución política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 8 [Título I]. 2da Ed. Legis.

Chaffey (2008), Solano Agudelo, Adolfo. (2013). ESTADO DE ARTE Y DIAGNÓSTICO DE PROYECTOS DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLES QUE SEAN VIABLES PARA SER REALIZADOS POR LA CÁMARA DE COMERCIO DE DUITAMA. Cámara de Comercio de Duitama, 8-15.

DAFP, Alcaldía de Bogotá D.C. Guía Nacional para la Simplificación, el Mejoramiento y la Racionalización de Procesos, Procedimientos y Trámites

Departamento Nacional de Planeación. (2010). Documento regional. From <https://colaboracion.dnp.gov.co>

Departamento Nacional de Planeación. Ficha de caracterización municipal de San Benito Abad. Documento en línea. Bogotá 2014. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano.aspx>

Dièguez, I., Guelmonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista de cultura e turismo*, 101-124.

DNP. (n.d.). COLABORACIÓN.DNP.GOV.CO.

Dourojeanni, A. (Septiembre de 1997). www.cepal.org. Recuperado el 9 de Enero de 2016, de [www.cepal.org](http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5733): <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5733>

Farné, S. (2011). Observatorios del mercado de trabajo: ¿Qué son y cómo funcionan? *Revista de Economía Institucional*, 429-445. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://www.economiainstitutional.com/pdf/no24/sfarné24.pdf>

Flórez, D. (2008). Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. www.eumed.net/tesis/2008/dfr/.

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

Fundación CEDDET. (2009). Turismo Sostenible: Planificación y Gestión. En F. CEDDET, Módulo 1: Turismo Sostenible. Aproximación al concepto y a su aplicación práctica.

García, J. (2014). Informe Cámara Colombiana de. Bogotá: comScore.

Gerald Destinobles, A. (2007). Introducción a los modelos de crecimiento económico exógeno y endógeno.

Hernández Aragón, J. (2006). Visiones exógena y endógena de las teorías del crecimiento económico. Contribuciones a la economía.

Hernández, V. (8 de Marzo de 2016). Coordinadora del Observatorio del Desarrollo Sostenible de Costa Rica. (E. Villarraga, Entrevistador)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2007). Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001-02: Destinos Turísticos de Playa. Requisitos de Sostenibilidad. Bogotá: ICONTEC.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (2006). Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001-1. Bogotá: ICONTEC.

Instituto Universitario de Geografía Universidad de Alicante. (2001). [www.vidasilvestre.org.uy](http://vidasilvestre.org.uy/wp-content/uploads/2012/07/Planificaci%C3%B3n-y-Gesti%C3%B3n-del-Desarrollo-Sostenible_Propuesta-para-la-Creaci%C3%B3n-de-un-Sistema-de-Indicadores_Instituto-Universitario-de-Geogr.pdf). Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de http://vidasilvestre.org.uy/wp-content/uploads/2012/07/Planificaci%C3%B3n-y-Gesti%C3%B3n-del-Desarrollo-Sostenible_Propuesta-para-la-Creaci%C3%B3n-de-un-Sistema-de-Indicadores_Instituto-Universitario-de-Geogr.pdf Instituto Universitario de Geografía Universidad de Alicante. (2001). Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico Sostenible: Propuestas para la creación de un sistema de indicadores. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de [www.vidasilvestre.org.uy](http://vidasilvestre.org.uy/wp-content/uploads/2012/07/Planificaci%C3%B3n-y-Gesti%C3%B3n-del-Desarrollo-Sostenible_Propuesta-para-la-Creaci%C3%B3n-de-un-Sistema-de-Indicadores_Instituto-Universitario-de-Geogr.pdf): http://vidasilvestre.org.uy/wp-content/uploads/2012/07/Planificaci%C3%B3n-y-Gesti%C3%B3n-del-Desarrollo-Sostenible_Propuesta-para-la-Creaci%C3%B3n-de-un-Sistema-de-Indicadores_Instituto-Universitario-de-Geogr.pdf

Jafari, J. (2005). El Turismo como disciplina científica. Política y sociedad, 39-56.

La Vina, A., Hoff, G., y De Rose, A. (2002). Éxitos y fracasos de Johannesburgo: Una historia de muchas cumbres. Informe para

Paola Mercado Afanador, Andrea Valencia Narváez, Angélica Aguirre, Blas Ojeda, Carlos Acosta, Carlos Ospino, Edgar Villarraga, Isaura Gómez, José Florez, Neil Vitola y otros

instituciones donantes y organizaciones de la sociedad civil respecto a la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible.

Leguizamón, M. (Abril de 2015). Asignatura “Economía y Estructura del Mercado del Turismo”. Teoría de Muestreo. Cartagena.

Macario de Oliveira, V., Pasa Gómez, C., & Ataíde Cândido, G. (2013). Indicadores de sustentabilidad para la actividad turística: Una propuesta de monitoreo usando criterios de análisis. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen 22, 177-197.

Macario de Oliveira, V., Pasa Gómez, C., & Ataíde Cândido, G. (2013). Indicadores de sustentabilidad para la actividad turística: Una propuesta de monitoreo usando criterios de análisis. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen 22, 177-197.

Martínez González, J. A. (2011). *MARKETING TURISTICO ONLINE*. Revista de investigación en turismo y desarrollo local, 4 (9).

Matiz Pinzón, Felix. (s.f). “Gerencia estrategica bajo el enfoque de calidad total”.

Mazaro, R., & Varzin, G. (2008). Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Scielo*, 789-809.

Meléndez, J. A. (2015). *Tresen Social*. Retrieved 13 de Enero de 2016 from <http://www.tresensocial.com/>: <http://www.tresensocial.com/2013/08/26/que-es-y-para-que-sirve-el-engagement/>

Minazzi, R. (2014). *Social Media Marketing en Turismo y Hostelería*. Roma: Springer.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2008). Informe de seguimiento- Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre. Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (Actualización 2014). *Convenio de Competitividad Turística para el Departamento de Sucre*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2011). *Plan sectorial de turismo 2011-2014. Turismo: factor de prosperidad para Colombia*. Bogotá DC.: Colombia: MCIT.

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004). Sistema de Indicadores de Competitividad para el sector turístico Colombiano. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). Sistema de indicadores de competitividad para el sector turístico colombiano. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). Sistema de Indicadores de Competitividad para el Turismo Colombiano. Bogotá.

Morán, C. E. (20 de Febrero de 2014). Forbes. Retrieved 13 de Enero de 2016 from <http://www.forbes.com.mx/>: <http://www.forbes.com.mx/la-deuda-de-facebook-con-la-mercadotecnia/>

Municipio de Coveñas. (2012). Plan Municipal de Desarrollo e 2012 - 2015. Coveñas-Sucre

Municipio de San Onofre (2012). Plan Municipal de Desarrollo e 2012 - 2015. San Onofre – Sucre.

Municipio de Tolú. 2012. Plan Municipal de Desarrollo e 2012 - 2015. Tolú-Sucre.

Musser, J., & O'Reilly, T. (2007). Web 2.0 Principles and Best Practices. Estados Unidos: O'Reilly Media, Inc.

Musser, J., & O'Reilly, T. (2007). Web 2.0 Principles and Best Practices.

Naciones Unidas. (12 de Agosto de 2015). www.un.org. Retrieved 24 de Octubre de 2015 from <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>

Naciones Unidas. (2015). www.un.org. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>. Norma Técnica Sectorial Colombiana 002 (2003). Establecimientos De Alojamiento Y Hospedaje. Requisitos De Sostenibilidad.

Organización Mundial del Turismo OMT. (2011). UNWTO. From <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Organización Mundial del Turismo, OMT. (2005). Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Plan de Desarrollo de Sucre 2016-2019 (2016). Sucre Progresa en Paz, Sincelejo

Paola Mercado Afanador, Andrea Valencia Narváez, Angélica Aguirre, Blas Ojeda, Carlos Acosta, Carlos Ospino, Edgar Villarraga, Isaura Gómez, José Florez, Neil Vitola y otros

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 69-95.

Porter, M. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *Revista El Periplo Sustentable de la Universidad Autónoma del Estado de México*, Número: 24 Enero / Junio 2013.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Organización Mundial del Turismo (OMT). (2006). *Por un Turismo más Sostenible. Guía para responsables políticos.*

Propin, E., López, A., & Sánchez, A. (2004). Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacional en América Latina y el Caribe, a principios del siglo XXI. *Revista Scielo.*

Quintero, P., Bernal, C., & López, H. (n.d.). La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. *Serie de estudios sobre competitividad de Cartagena. Alianza del observatorio del caribe Colombiano y Cámara de Comercio de Cartagena.*

Rastrollo, M. (2002). Hacia un nuevo modelo de organización de la empresa turística. Los recursos externos de base territorial. *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, 99-109.

Rivas García, J., & Magadán Díaz, M. (2007). Los indicadores de sostenibilidad en el turismo. *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente - RESTMA No. 6*, 27 - 61.

Rodríguez, J. (2009). Estudio de las políticas de calidad aplicadas al sector turismo. Un análisis de las mejores prácticas en España y México. *Visión libros.*

Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación*, tercera edición. México D.F.: Editorial Ultra.

Sancho, A., & García, G. (2006, No. 2). ¿Qué indica un indicador? Análisis comparativo en los destinos turísticos. *Revista de Análisis Turístico*, 69 - 85.

Sancho, A., García, G., & Rozo, E. (2007). Comparativa de indicadores de sostenibilidad para destinos desarrollados, en desarrollo y con poblaciones vulnerables. *Annals of Tourism Research en Español*, Vol 9

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión integral y sostenible del sector turístico en el departamento de Sucre (Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

No. 1, 150 - 177. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.uv.es/=sancho/sostenibilidad%20destinospoblaciones%20vulnerables.pdf>

SELA. (2008). Pymes: Visión estratégica para el desarrollo económico y social. Venezuela: Horizonte C.A.

Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, 11^a ed. (Bogotá, 2014: 109)

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Bases de la investigación cualitativa. Medellín: Universidad de Antioquia.

Vanegas, J. (2015). Destinos Colombia. Un estudio de valoración de riesgos turísticos. Estudios y perspectivas en turismo, 645-662.

Villarraga Amaya, E. R. (2012). Planificación para la sostenibilidad de la actividad turística en el municipio Santiago de Tolú, Departamento de Sucre, Colombia. Sincelejo, Colombia.

Villarraga, E. (2012). Planificación para la sostenibilidad de la actividad turística en el municipio Santiago de Tolú, Departamento de Sucre, Colombia. Recuperado el Noviembre de 2015, de www.academia.edu: https://www.academia.edu/15199076/Planificaci%C3%B3n_para_la_sostenibilidad_del_turismo_en_Tol%C3%BA_Colombia

WTTC. (2015). Tourism to lose 14 million jobs by 2024. From <http://www.tourism-review.com/tourism-industry>

Zúñiga Collazos, A., & Castillo Palacio, M. (2012). Turismo en Colombia: resultados del sector (2007 - 2010). Magazine empresarial, 67-73.



Edición digital

Fortalecimiento de la Gestión Integral y Sostenible del Sector Turístico
en el departamento de Sucre

(Caso municipios: Tolú, Coveñas y San Benito de Abad)

Sincelejo, Sucre, Colombia

Septiembre de 2019



PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN CT+I
EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE, CARIBE

Núcleo

Mejoramiento de Capacidades Gerenciales en Empresas y
Asociaciones del Sector Turístico

