

## **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)**



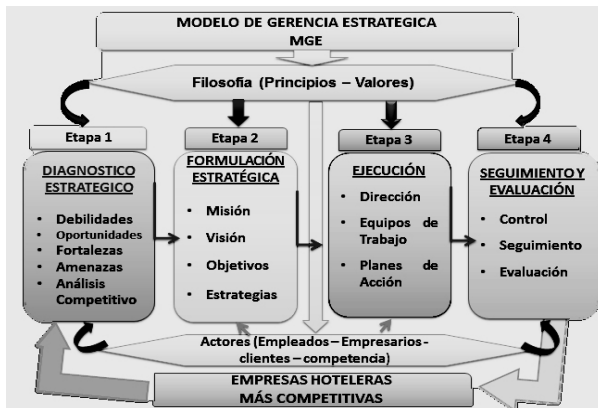
Las siguientes propuestas se presentan como un compendio de iniciativas planteadas por los grupos de investigación adscritos al núcleo problémico para el departamento, éstas son:

### 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.

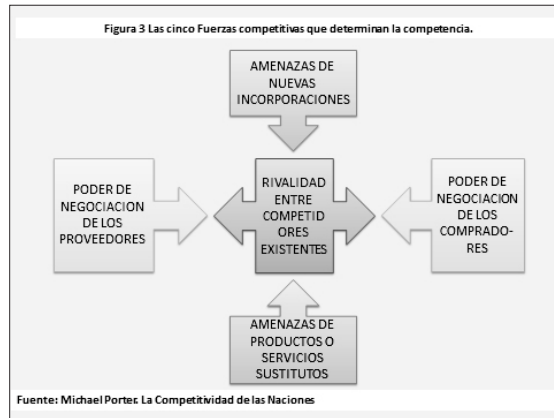
#### *- La presión que ejercen los Productos Sustitutos*

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



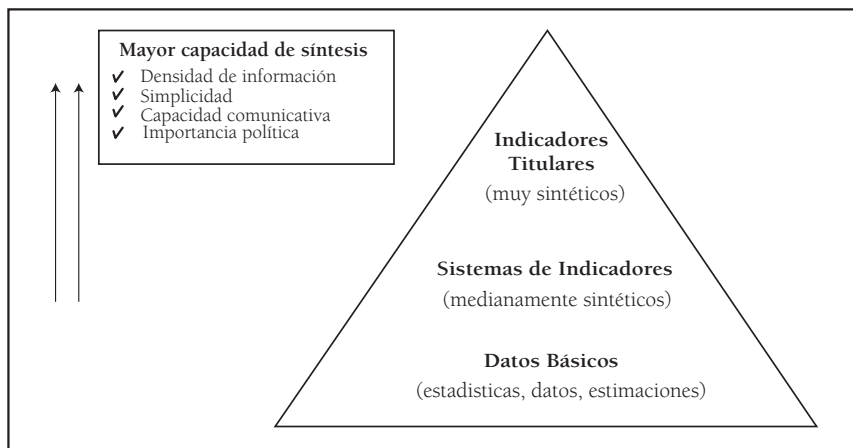
cuantitativa y cualitativamente el desempeño de una organización, un sector o un Estado. Este no puede darse solo como un proceso de recolección de datos sino que debe incorporarse a un sistema de toma de decisiones”. Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora.

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>B. COMPONENTE AMBIENTAL DE LA SOSTENIBILIDAD</b>				
6	<b>CONSUMO Y CONSERVACIÓN DEL AGUA</b>			
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	<b>TRATAMIENTO DE RESIDUOS SÓLIDOS</b>			
47	MANTENIMIENTO DE UNA IMAGEN DE LIMPIEZA EN EL DESTINO.	Imagen de limpieza del destino.	14	Encuestas.
8	<b>TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES</b>			
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
<b>GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD</b>		
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” <sup>1</sup> .
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.

<sup>1</sup> “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. <sup>2</sup>	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](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 en 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 hacia 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 encuentran: 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.

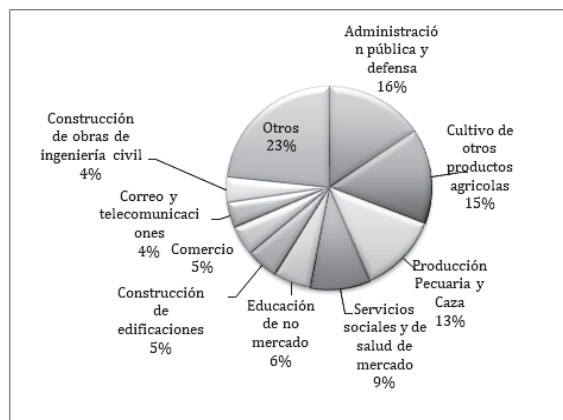
Según la ficha de caracterización la extensión total del municipio alcanza los 1.592 kilómetros cuadrados, con una población aproximada de 25.000 habitantes de los cuales el 21% viven en la cabecera municipal y el restante 79% residen en la zona rural del ente territorial. De esta población los individuos 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 recaer sobre una sola persona. 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](http://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](http://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/](http://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](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](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](http://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](http://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<sup>a</sup> 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](http://www.academia.edu): [https://www.academia.edu/15199076/Planificaci%C3%B3n\\_para\\_la\\_sostenibilidad\\_del\\_turismo\\_en\\_Tol%C3%BA\\_Colombia](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.