

**La política pública del sector turismo en el archipiélago de San Andrés para la
generación de cadenas de valor como oportunidad de exportación**

Autor (es):

Magda Sahiry Vega Suarez

Dayanna Hasbleidy Diaz Vargas

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Comercio Internacional

Bogotá D.C

2020

La política pública del sector turismo en el archipiélago de San Andrés para la generación de cadenas de valor como oportunidad de exportación

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Comercio Internacional

Modalidad de revisión sistemática

Autor (es):

Magda Sahiry Vega Suarez

Dayanna Hasbleidy Diaz Vargas

Director:

Rodrigo Alberto Gaviria Mahecha

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Comercio Internacional

Bogotá D.C

2020



AGRADECIMIENTOS

Primeramente, damos gracias a Dios, por permitirnos tener vida y más en estos momentos tan críticos que está afrontando el mundo, por la oportunidad de realizar nuestros objetivos, enriquecer nuestros conocimientos académicos en la carrera universitaria la cual culminamos con este trabajo, por fortalecernos y llenarnos de vida para hacer realidad nuestros sueños y cumplir nuestras metas las cuales son inspiración y motivación en nuestras vidas.

A nuestros familiares por el apoyo incondicional que nos brindaron durante el recorrido académico que con persistencia y dedicación nos acompañaron, motivándonos con orgullo este logro que hoy finalizamos, cada ser querido que nos alentaba con un mensaje, una anécdota, una idea, de fortalecimiento que nos alentaba y hacia más liviana la responsabilidad académica afrontada en el transcurso del aprendizaje adquirido.

Agradecemos a nuestro querido tutor que con paciencia nos guio y nos enseñó a reforzar nuestras capacidades para realizar este análisis, por el tiempo demás que nos dedicó para responder nuestras dudas, por la forma en que nos indicó los procedimientos correspondientes.

Amistades que

A la Universidad Cooperativa de Colombia por acogernos a la institución y ofrecernos los servicios que no solo nos enriquecían nuestro conocimiento sino también por el apoyo y acompañamiento que nos ofrecieron para nuestras relaciones personales, sociales, laborales entre otras. Por las herramientas y los diversos recursos que nos permitieron fortalecer el desarrollo en el transcurso de la carrera.

Contenido

1.	Introducción	5
2.	Planteamiento del problema.....	7
3.	Justificación	8
4.	Objetivos.....	9
4.1.	Objetivo general	9
4.2.	Objetivos específicos.....	9
5.	Resultados.....	10
6.	Identificar las problemáticas que existen en las políticas públicas y regionales en el sector turismo en Colombia	10
6.1.	La política sectorial de turismo y los lineamientos para el desarrollo del sector	14
6.2.	Los factores de desarrollo y mejoramiento de la competitividad.....	15
6.3.	Impactos políticos en el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	16
7.	Distinguir las principales problemáticas del Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina como pilar turístico del país.....	22
8.	Construir escenarios en prospectiva 2025 del sector del turismo del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.....	24
9.	Conclusiones.....	32
10.	Referencias.....	34

Lista de Graficas

<i>Gráfica 1</i> Análisis Estructural	25
<i>Gráfica 2</i> Juego de Actores.....	27

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i> Matriz DOFA.....	22
<i>Tabla 2</i> Análisis Estructural.....	24
<i>Tabla 3</i> Variables estratégicas	25
<i>Tabla 4</i> Juego de Actores.....	26
<i>Tabla 5</i> Variables Estratégicas.....	27
<i>Tabla 6</i> Jugadas Actores	28
<i>Tabla 7</i> Ambivalencia y conflictividad.....	30
<i>Tabla 8</i> Análisis Morfológico.....	31

RESUMEN

El favorecimiento de los atributos naturales del departamento y el reconocimiento internacional, forma la búsqueda de nuevos atractivos turísticos, el mejoramiento de calidad de vida e inversión extranjera, surgido de las problemáticas existentes que enfrentan las políticas públicas y las regionales del sector turismo en Colombia, apoyado en el plan sectorial del turismo, considerado como una herramienta de crecimiento económico, que proyecta a grandes factores competitivos y sistemas de medición articulados en el costo beneficio para la región, la participación en el posicionamiento de la marca región en nichos de mercado bajo regímenes especiales de protección cultural y la preservación del medio ambiente respaldado en medidas de garantías que aseguren el desarrollo del patrimonio cultural.

ABSTRACT

The favoring of the natural attributes of the department and the international recognition, forms the search of new tourist attractions, the improvement of quality of life and foreign investment, arisen from the existing problems that face the public policies and the regional ones of the tourist sector in Colombia, supported in the sectorial plan of the tourism, considered as an economic growth tool, which projects to large competitive factors and measurement systems articulated in the cost benefit for the region, the participation in the positioning of the brand region in market niches under special regimes of cultural protection and the preservation of the environment supported by measures of guarantees that ensure the development of cultural heritage

1. Introducción

El turismo en Colombia y su constante dinamismo impulsa a que los gobiernos implementen estrategias para generar una expansión de mercados turísticos internacionales forjando impactos positivos y favorables sobre la economía de la región del archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina. De este modo el gobierno plantea políticas de cooperación que fortalecen el crecimiento económico del país mediante ingresos del sector turístico, con el objetivo de visualizar un crecimiento en la balanza comercial.

Es por lo que el presente análisis busca examinar la coherencia que existe entre las políticas estatales y las políticas regionales frente al impulso y manejo del sector turismo, lo cual se define como un importante factor económico que permite generar oportunidades laborales en los distintos campos de producción y comercialización de bienes y servicios turísticos.

El presente escrito busca exponer las principales causas y dificultades que el departamento presenta e impide que turistas y visitantes aprovechen de la experiencia inigualable que ofrece esta región insular, para ello comparamos el incumplimiento de las políticas frente a las necesidades de la población local y viajera.

Para cumplir con dicho propósito, el análisis se articula mediante tres capítulos. Donde el primero presenta el flujo y cifras asociadas al turismo en Colombia, los aspectos que conforman el sector, y las políticas que reglamentan el sector turismo, basado en reseñas y artículos de crítica y propuestas de solución para el mejoramiento del sector. Enfocándonos principalmente en el departamento de San Andrés Providencia y Santa Catalina. Describiendo su atractivo cultural, gastronómico, diverso, raizal y entre otras características que lo resaltan como destino turístico nacional e internacional preferido.

El segundo capítulo está planteado mediante análisis y búsquedas de los principales factores que conllevan la realización de una matriz DOFA. Evidenciando cinco distintos aspectos que caracterizan a San Andrés isla como destino turístico.

Para concluir, el tercer capítulo se basa en un método de escenarios de prospectiva como modelo de proyección direccionado a un futuro deseado de este departamento.

La política pública del sector turismo en el archipiélago de San Andrés para la generación de cadenas de valor como oportunidad de exportación

Problema: ¿Qué impactos negativos enfrenta Colombia en el sector turismo con relación a las políticas públicas y regionales del Archipiélago para la generación de cadenas de valor?.

2. Planteamiento del problema

Colombia genera atracciones turísticas con características propias, adecuadas para la realización de diferentes actividades entre las distintas clases de turismo que se ofrecen. Sin embargo, se han encontrado impactos negativos tales como: “la falta de infraestructura, conservación ambiental, información y calidad de los productos, los precios tan altos y la poca voluntad del sector privado por el mercado externo” (Benavides, 2015)

Analizando las diferentes problemáticas que se visualizan de Colombia en el sector turismo; se puede observar que se encuentran temas en la política pública que aún no han sido coherentes a la hora de incentivar el turismo en el país tales como: la ausencia de representación de los intereses de todos los actores que involucra el turismo,” La falta de garantías que obliguen a la continuidad de los proyectos; el poco diagnóstico de las diferentes regiones, que hace que las políticas se superpongan por encima de las realidades de las poblaciones, y no se explote económicamente el potencial turístico existente (haciendo que se sitúe a competir turísticamente a las regiones, perdiendo de vista la competitividad nacional)” (Benavides, 2015).

3. Justificación

“Para Colombia el turismo ha venido tomando fuerza como alternativa de negocios, consecuencia de planeación estratégica, presencia institucional en el sector, generación de marco regulador, mecanismos de incentivos y atracción de inversión extranjera directa (IED), que ha llevado al sector hacia una evolución demostrada por un aumento significativo en los ingresos por concepto de viajes y turismo en la balanza de pagos.” (Benavides, 2015).

Sin embargo, En la actualidad podemos observar que no existe una unión en las políticas públicas y regionales, con este análisis se podrán evidenciar cuales han sido esos espacios que impiden la unión entre estas políticas, para que se puedan generar cadenas de valor que conquisten a visitantes y extranjeros para la expansión crecimiento del turismo en Colombia como oferta exportable. (Benavides, 2015).

Para lo cual se busca mejorar las condiciones del sector para atraer un mayor número de turistas extranjeros al país, dividiendo el plan en cuatro grandes partes que mejorar: La estructura del sector (imagen, seguridad, trato fiscal, recepción y movilización, adecuación de sitios turísticos, comunicación). La operación del sector (información, apoyo institucional, inversión, productividad, costos competitivos y calidad de los servicios, entre otros). El mercadeo (segmentación geográfica). Clúster (estrategias específicas de cada uno). (Benavides, 2015)

Y así mismo el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia adapta elementos en los que se centra la presente política turística de competitividad en Colombia, que garantiza el debido funcionamiento del sector y a la vez el desarrollo del turismo, se encuentran: La gestión, la calidad, la seguridad, la higiene, la salubridad, educación y formación del talento humano, el desarrollo de infraestructura estratégica y facilitación turística. (Benavides, 2015).

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Analizar la política pública del sector turismo en el archipiélago de San Andrés para la generación de cadenas de valor como oportunidad de exportación

4.2. Objetivos específicos

1. Identificar las políticas públicas y regionales del sector turismo en Colombia.
2. Distinguir las principales problemáticas del Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina como pilar turístico del país.
3. Construir escenarios en prospectiva 2025 del sector del turismo del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

5. Resultados

6. Identificar las problemáticas que existen en las políticas públicas y regionales en el sector turismo en Colombia

El siguiente apartado tiene como propósito identificar las problemáticas que existen en las políticas públicas y regionales en el sector turismo en Colombia. Por lo anterior, tal como expone la Organización Mundial del Turismo, este ha experimentado un notorio crecimiento de diversificación, siendo uno de los sectores económicos de mayor crecimiento, convirtiéndose en un pilar clave para el desarrollo de los distintos países del mundo.

Resulta oportuno mencionar, que el gasto para Colombia asociado al turismo receptor para el año 2018, fue de \$ 19,6 billones de pesos; relacionado principalmente con la compra de servicios de transporte aéreo de pasajeros por \$5,1 billones de pesos, seguido de servicios de alojamiento para visitantes por \$3,3 billones de pesos. Los flujos de turistas pasaron de 3,1 millones de personas en el año 2017 a 3,3 millones en el año 2018, lo cual presentó un incremento de 8,9%.

Así mismo, para el año 2018 el gasto total del turismo interno registró \$6,9 billones de pesos; los servicios de alojamiento para visitantes por \$3,0 billones de pesos y los servicios de transporte de pasajeros por carretera por \$ 2,3 billones. (DANE, 2019).

Por otra parte, en Colombia, el Plan Sectorial del Turismo 2014- 2018 considera al turismo como una herramienta de crecimiento para el país, fijados por el gobierno nacional; reafirmando la importancia del turismo para la economía colombiana. (toledo, s.f.)

En este mismo orden de ideas, se considera que el sector turístico en Colombia ha logrado una complejidad en las necesidades que requieren de sofisticación empresarial mayor, acompañado por políticas públicas que contribuyen a la adaptación que afecta al sector turismo. Aspectos como transporte, cultura, información, relaciones internacionales dinámicas entre otros, que requieren un nivel de involucramiento mínimo entre las empresas y el estado. Reconocer nuevas necesidades del mercado, hacer la oferta más dinámica e integrar el turismo con otros servicios, mejoraría la economía en el sector. (toledo, s.f.)

No menos importante, y en consideración a las definiciones de turismo, (Leiper 1979), explica el turismo como una relación de intercambio entre regiones generadoras de viajeros, destinos turísticos, y regiones de tránsito en ruta donde se ubican los componentes de la industria turística (toledo, s.f.).

En efecto, Leiper, considera uno de los modelos teóricos más influyentes de los últimos años. Así mismo, el modelo de Calgary, desarrollado por Ritchie y Crouch, refiere el sistema turístico como un sistema abierto, enfocado al marketing competitivo y la transversalidad de la actividad turística en la interconexión de distintas cadenas de valor. (toledo, s.f.).

De los anteriores planteamientos se deduce que, acorde al mundo globalizado en que vivimos, la competitividad ha formado una nueva configuración empresarial denominada Clúster. En turismo, los clústeres comprenden agrupamientos de varios atractivos turísticos concentrados en una región geográfica, con infraestructura compatible, equipamientos, servicios receptivos y órganos y agentes turísticos coordinados para un turismo integrado y diferenciado, es una de las aéreas que más crece en el mercado (Juan Gabriel Brida, 2017)

El estudio del clúster ha crecido de manera sustancial. A partir de la década de los 80 existen un conjunto de tendencias económicas como: la innovación, crecimiento económico,

costes de transacción. Estas tendencias fundamentan en lo cambios del ambiente local de conocimiento en el que se desenvuelven las organizaciones y que ha sido analizada por varios expertos, estudios que tienen elementos comunes en la profundidad de sus raíces culturales, históricas, sus instituciones y en desarrollos económicos regionales. El clúster puede afectar el desarrollo competitivo en tres escenarios: incrementa el proceso productivo empresarial de los miembros del clúster, favorece la capacidad de innovación y derivado de lo anterior, la productividad de las empresas involucradas y por último promueve la creación de nuevas empresas, fortaleciendo la innovación y el crecimiento del clúster (toledo, s.f.).

Es evidente entonces, que los empresarios se preocupan por desarrollar competencias y ventajas que les permitan compartir experiencias para no solo consolidar sus posiciones En el escenario empresarial, si no estar siempre adelante en la oferta de servicios. (toledo, s.f.).

A continuación se presentan las variables analizadas por Buendía(2005) en la propuesta fundamentada en el análisis de las variables estudiadas por Porter y por Krugman, como los detonadores de la competitividad de los clústeres: el crecimiento de la economía, el desarrollo local en materia de infraestructura, la ventaja competitiva aunada a la posición en materia de exportaciones, el crecimiento propio del clúster, el número de empresas localizadas en el espacio geográfico, el tamaño mismo de cada empresa miembro del clúster, la oferta de mano de obra calificada, la disponibilidad de recursos, materia prima e insumos, los procesos productivos, la innovación, el conocimiento acumulado, las utilidades derivadas del ejercicio empresarial, los indicadores de competitividad, los factores que afectan el correcto funcionamiento de una economía de aglomeración, demanda local saturada, costo excesivo de los terrenos donde se ubican los agrupamientos y costos altos de infraestructura, con escasez de la misma (toledo, s.f.)

Después de lo anterior expuesto, es necesario señalar, que la falta de eficacia de las políticas públicas del turismo no se deba solo a la falta de dialogo con las otras políticas públicas, sino también a obstáculos dentro del propio sector durante todo el proceso de construcción de aquellas. Dichas barreras se pueden resumir así:

- La ausencia de representación del interés de todos los actores y la participación de estos en los ingresos generados por la actividad turística.
- Ausencia de políticas de tipo efectivo, es decir, tiempos responsables y presupuesto.
- La falta de garantías que obliguen a la continuidad de los proyectos; el poco diagnóstico de las diferentes regiones, que hace que las poblaciones no exploten económicamente el potencial turístico existente, perdiendo de vista la competitividad nacional.
- Poca visión para dar valor agregado a la oferta turística con un servicio diferenciado. Esto hace que el turismo se enfrasque y destine sus esfuerzos a una forma muy estrecha de entrar o permanecer en los mercados.
- La estrechez para no reconocer que el atractivo turístico como tal, sin una gestión del capital, la tierra, el trabajo, la tecnología y el conocimiento, no es rentable. Así permitir la integración turística con la población.
- Los indicadores, la importancia y la utilidad como por ejemplo la implementación de la cuenta satélite del turismo, las cuentas nacionales de los diferentes países y el apoyo que brinda para el seguimiento y la reformulación de las políticas.

Dentro de los objetivos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) es proporcionar a los miembros y otras partes interesadas, un marco conceptual concreto y conciso, operativo aplicable y relevante a nivel mundial, para preparar el escenario y contribuir a establecer un terreno común, para una comprensión clara y armonizada de conceptos, modelos y definiciones operativas, utilizadas en la cadena de valor del turismo, los factores cualitativos y cuantitativos que explican la competitividad a nivel de destino, que pueden traducirse en lineamientos técnicos que faciliten una metodología para que los destinos identifiquen y evalúen sus propios factores de competitividad. (OMT, 2020).

Lo dicho hasta aquí supone que, es apenas consecuente que la política no sea efectiva en el grado en que se esperaría si de entrada los sistemas de medición no están articulados y no miden los costos y beneficios que trae el comercio para cada uno de los agentes que participan en el proceso turístico. Otros temas estructurales que superar, según la OMT, tienen que ver con que hoy los países de Sudamérica están buscando un mejor posicionamiento de sus marcas estableciendo nichos de mercado. Para lograrlo, una de las transformaciones más importante recae en la infraestructura, seguridad, capacitación del talento humano, telecomunicaciones, carreteras, hotelería y transporte aéreo siendo los frentes más urgentes de abordar (Benavides, 2015).

6.1. La política sectorial de turismo y los lineamientos para el desarrollo del sector

Con referencia a lo anterior, cabe mencionar que el Plan Sectorial de Turismo es el documento que especifica el plan de acción del gobierno en el sector, identifica los desafíos para

mejorar la calidad de los servicios turísticos en Colombia, el cual es la infraestructura adecuada para el desarrollo eficiente de la actividad. El objetivo primordial del PST es una mejora de la competitividad del sector que permita al país un desarrollo sostenible generando empleo y “prosperidad” en las regiones. Como objetivos específicos se encuentran el fortalecimiento de las instituciones y el papel de las regiones, el mejoramiento de la calidad de los servicios y destinos, así como la promoción de la formalidad entre los prestadores. La mejora en las competencias de los recursos humanos, el mejoramiento de infraestructura turística, la promoción de la inversión con valor agregado, el fortalecimiento del desarrollo de productos turísticos especializados y por último la promoción turística segmentada.

Así mismo se identifican otros siete problemas un poco más específicos, como la falta de infraestructura, conservación ambiental, información y calidad de los productos, los precios tan altos y la poca voluntad del sector privado por el mercado externo. (Benavides, 2015)

6.2. Los factores de desarrollo y mejoramiento de la competitividad.

A su vez el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, adapta elementos como factores de desarrollo de la política turística y el mejoramiento de la competitividad, define seis temas en los que se centra la presente política de competitividad en turismo en Colombia.

- 1. Gestión:** Coordinación y seguimiento a la planificación, el mercadeo y promoción, la señalización, la evaluación o ranking y el seguimiento de los indicadores.
- 2. Calidad:** Garantiza que los servicios turísticos sean ofrecidos con los requisitos adecuados.

3. **Seguridad, higiene y salubridad:** La política de competitividad ha implicado la gestión con el ministerio de defensa, las fuerzas armadas y la policía de turismo.
4. **Educación y formación del talento humano:** Las principales actividades que el gobierno promueve frente al turismo.
5. **Desarrollo de infraestructura estratégica:** Mejoramiento de instalaciones que requieran mayor atención, la educación y construcción de carreteras, aeropuertos y terminales de transporte.
6. **Facilitación turística:** Promoción y elaboración de análisis sectoriales para identificar barreras al turismo y estrategias de solución. (Benavides, 2015)

6.3. Impactos políticos en el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

El presente apartado tiene como propósito identificar los posibles problemas de los desarrollos regionales de la política pública en el sector turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Por lo anterior, y ante los impactos de un aspecto sensible para el archipiélago de San Andrés, los artículos 7 y 310 de la constitución política de Colombia de 1991, en el artículo 7, reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la nación colombiana, mientras que Pineda (1997) manifiesta que el artículo 310 declara que el archipiélago de San Andrés y Providencia tendrá su propio régimen especial de administración en materia de migración, régimen fiscal, entre otros, para proteger la identidad cultural de las comunidades nativas y preservar el medio ambiente y los recursos naturales del archipiélago. (roha, 2017)

La isla es uno de los destinos turísticos de playa promovidos en el país. San Andrés, un territorio de 12.8 km de largo por entre 3 y 5 Km de ancho, es la más grande de un conjunto de islas que conforman el departamento insular colombiano en el mar caribe. Este archipiélago, situado a casi 500 kilómetros de la costa Caribe colombiana y a unos 180 de la costa Nicaragüense, tiene como la principal actividad económica el turismo, favorecido por la existencia de bellas playas y de un “mar de siete colores”, atributo natural por el que el departamento insular suele ser reconocido en la Colombia continental (archipiélago, 2020)

Así mismo, más de la mitad de los habitantes de las islas desempeñan trabajos relacionados con el turismo, por ejemplo, restaurantes, comercios y hoteles. Con el crecimiento de la población y la consolidación de un modelo económico basado en el turismo aumentó la presión por los recursos naturales de las islas. (archipiélago, 2020).

Los proyectos de desarrollo formulados para las islas durante los últimos gobiernos reconocen la importancia del turismo en la economía de las islas y plantean la necesidad de que este ofrezca una experiencia distinta a la que podrían brindar otros destinos turísticos caribeños. Para enfrentar las dificultades generadas por las políticas de aperturas económica, los planes de desarrollo de las islas plantean la necesidad de fomentar atractivos “diferenciales” con base en el potencial del departamento, tales como “la cultura, el ecoturismo y el turismo náutico”. Esta perspectiva de posicionamiento de los atractivos turísticos del mercado, puesto que la cultura raizal es identificada como la ventaja comparativa del archipiélago en relación con otros destinos turísticos del Caribe. (archipiélago, 2020).

En el plan de desarrollo archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina “Todos por un Nuevo Comienzo”, se encuentra que la asamblea del departamento ha programado al plan, seis políticas distintas, estas son:

- Salud con calidad y eficiencia, pilar del desarrollo humano integral.
- Educación para la productividad y el crecimiento humano integral
- Identidad cultural y desarrollo del emprendimiento artístico.
- Deporte, recreación y actividad física.
- Apoyo integral para el desarrollo cultural y socioeconómico del pueblo raizal.
- Atención integral a la población en condición de vulnerabilidad. (archipiélago, 2020)

Resulta oportuno mencionar, que el pago de la tarjeta de turismo para el ingreso al archipiélago con verificación de la oficina de control, circulación y residencia- OCCRE encargada del control poblacional, garantiza la sostenibilidad de estos pequeños territorios de playas blancas, aguas cristalinas, donde el 75% del recaudo va dirigido a proyectos sociales de la comunidad residente y el 25% a inversiones para el desarrollo turístico (multivacaciones, 2020)

Sumado a lo anterior, el cobro de la tarjeta de turismo específicamente no fue creado por una ley, ordenanza o acuerdo que establezca los elementos sustantivos de la estructura de este, contrario a lo que sucede con la contribución por uso de la infraestructura pública turística regulada mediante ordenanza 020 de 2006 (vergara, 2019).

Por otra parte, el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina han logrado visibilizarse en el país y han cobrado importancia para el gobierno nacional, gracias a su potencial turístico derivado a sus recursos naturales y condición geográfica, sin embargo, más allá de estos beneficios, la comunidad isleña se siente marginada por su calidad de vida y sus

limitaciones. Este aspecto preocupa ya que se ven afectadas notoriamente frente al turismo insostenible que se vive allí (bossa, 2019)

El gobierno nacional ha decidido abrir la inversión extranjera en este campo para atraer inversión en el sector del turismo; este es un aspecto positivo para el desarrollo económico de las islas, pero la sociedad no percibe esas ganancias y por ende no se ve un crecimiento uniforme en el sector, hoy en día el departamento insular es el más grande de la república de Colombia con un 99% del territorio en aguas y un 1% en plataforma continental. (bossa, 2019)

El objetivo de las fuerzas vivas del departamento es identificar la importancia del turismo como una política sostenible y cultural para la región, el eje de la economía isleña es el turismo que debería estar anclado para la preservación de los recursos ambientales y así mismo, tener posibilidades de empleo para la comunidad, pero la falta de participación ciudadana impide la formulación de estrategias para sacar un buen provecho de manera sostenible, responsable de estas riquezas naturales. (bossa, 2019).

En ese mismo sentido, una problemática que se visualiza en el sector turismo es la no sostenibilidad económica que garantiza el valor de los recursos naturales para así generar un costo beneficio, lo que hace que no se aproveche adecuadamente los beneficios que este archipiélago ofrece a los turistas (bossa, 2019).

Resulta oportuno agregar, que existe una crisis social y turística que se agrava con el pasar del tiempo en el archipiélago de San Andrés, esta es la incontrolada ola inmigratoria que proporciona una crisis demográfica y jurista insostenible generando incrementos la baja calidad de vida de los isleños, se hace necesario la implementación de políticas no solo publicas si no turísticas que beneficien a todos los sectores sociales, y de esta forma se pueda conseguir un equilibrio que fortalezca la sostenibilidad, la economía turística y la ambiental. (bossa, 2019).

En efecto, el archipiélago presenta una escasa asignación de recursos y una poca proyección en la gestión turística, esto ocasiona el enfrentamiento hacia nuevas visiones para la reestructuración, por parte del sector gubernamental. La administración pública como la privada toman decisiones en procesos de construcción de infraestructuras y equipamientos, protección y recuperación del paisaje y el entorno, además de las mejoras ambientales. Este depende en definitiva de cambio en las políticas y prácticas existentes. Este dependerá de un cambio de percepción, de un nuevo modelo de gestión para un destino turístico (roha, 2017).

Otro de los problemas de la isla es el desarrollo turístico sin una planificación urbana, lo que ha originado la sobre construcción turística y la desaparición sistemática de vegetación costera, una infraestructura vial y peatonal en mal estado y la ausencia de muebles turísticos. (roha, 2017).

La OMT (2016), igualmente plantea recomendaciones a los gobiernos nacionales para aumentar y diversificar las fuentes de financiación del sector, de manera que se dé respuesta efectiva desde la gobernanza a los componentes de sostenibilidad, responsabilidad e inclusión que requiere el turismo. Este hecho busca, en línea con las tendencias mundiales, generar inversión para fortalecer la preservación de la diversidad cultural y natural; la lucha contra la pobreza; así como la resiliencia y seguridad de los destinos turísticos, en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la reciente Convención Marco sobre Turismo Ético de la OMT (Turismo, 2018).

Por ese motivo, en el archipiélago de San Andrés se evidencian diferentes debilidades y amenazas, que no cooperan con el desarrollo del turismo en esta región y que por consiguiente no genera un plus a dicho departamento. Dichas debilidades son la falta de visión sobre la clase de turismo que se quiere desarrollar, la deficiencia estructural de la oferta turística

departamental, el deterioro continuo de los ecosistemas estratégicos y de la biodiversidad, la inexistencia de una política poblacional, desorden y descuido de los espacios turísticos y la pérdida de la cultura raizal. Como bien sabemos, las políticas del gobierno no han sido del todo concretas con la necesidad de este archipiélago y por ende se puede observar las distintas problemáticas que presenta esta región. (competitividad, 2019).

7. Distinguir las principales problemáticas del Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina como pilar turístico del país

El siguiente relaciona los principales factores del Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina como pilar turístico del país

Tabla 1
Matriz DOFA de variables estratégicas

DOFA ESTRATEGICA		
DEBILIDADES		
1	Estrategias políticas	Incapacidad organizacional y coordinación al lineamiento de estrategias políticas, procesos y recursos para lograr los objetivos planteados en los planes
2	Sector hotelero	La no respuesta del sector hotelero a la demanda de visitantes a la isla.
3	Salubridad pública	La exposición a residentes y visitantes a condiciones nocivas de salubridad pública.
4	Atractivos turísticos	Necesidad latente de nuevos atractivos que diversifiquen la oferta turística del archipiélago, dando respuesta a la demanda existente.
5	Calidad de playas	La disminución de la calidad de las playas de San Andrés como resultado de la contaminación y la erosión, una proporción de sus arrecifes coralinos ha muerto.
OPORTUNIDADES		
1	Mecanismos de negocios	Alternativa de negocios, presencia institucional en el sector turismo, generación de marco regulador, mecanismos de incentivo y atracción de inversión extranjera directa
2	Cadenas hoteleras	Expansión en cadenas hoteleras con mayor afluencia turística y generación de empleo
3	Promoción del turismo	Promover un turismo de calidad mediante la cooperación internacional para acceder a recursos enfocados a la capacitación de los miembros de la cadena productiva del turismo.
4	Marca región	Creación de una marca región, para potencializar el archipiélago en el mercado nacional e internacional
5	Participación gremios	Alianzas con gremios del sector, para potencializar la infraestructura física turística y calidad de servicios

FORTALEZAS		
1	Reserva de Biosfera	Por su gran variedad de flora y fauna, el archipiélago fue declarado Reserva de Biosfera por la UNESCO, bajo el nombre de Seaflower.
2	Atractivos naturales	Infraestructura turística conformada por paisajes de belleza escénica
3	Actividades turísticas	El departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina cuenta con sus diseños de productos náutico- buceo, sol y playa; que son sus más grandes productos turísticos y económicos para el desarrollo territorial de este archipiélago.
4	Turismo internacional	Destino turístico a nivel mundial
5	Posicionamiento en el mercado	Consolidación de mercado y competitividad como destino preferido y mayor posicionamiento en el turismo
AMENAZAS		
1	Riesgo en la demanda	Alto riesgo de pronóstico en la demanda de turistas
2	Financiamiento	Riesgo al financiamiento por cuenta de la incertidumbre
3	Vulnerabilidad de la isla	El proyecto Spa Providencial del MINCIT vulnera los derechos y licencias ambientales, al no tener en cuenta a la comunidad raizal, sabiendo que este territorio fue declarado por la UNESCO como una Reserva de la Biosfera en el archipiélago de San Andrés
4	Insuficiencia hotelera	Insuficiencia en la oferta hotelera por superávit de ocupación en temporadas altas
5	Desarrollo sostenible	El crecimiento demográfico no ha sido combinado, con un modelo de desarrollo sostenible, factor que desfavorece el desarrollo sostenible

Nota: Matriz DOFA realizada a partir de los principales escenarios que presenta la isla de San Andrés Providencia y Santa Catalina, como pilares turísticos de la Región para el sector. **Fuente:** Elaboración propia.

La matriz DOFA se realizó en base a un conjunto de escenarios que el Archipiélago presenta, los cuales se muestran en los diferentes aspectos involucrados en el sector turismo como, biodiversidad, el fomento al turismo, infraestructura hotelera y plan departamental de desarrollo, tomando en cuenta la población raizal y local del departamento.

8. Construir escenarios en prospectiva 2025 del sector del turismo del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

En relación con este último se construyen escenario de prospectiva del sector turismo en el Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina. A continuación, el análisis estructural del estudio prospectivo sector turismo del departamento.

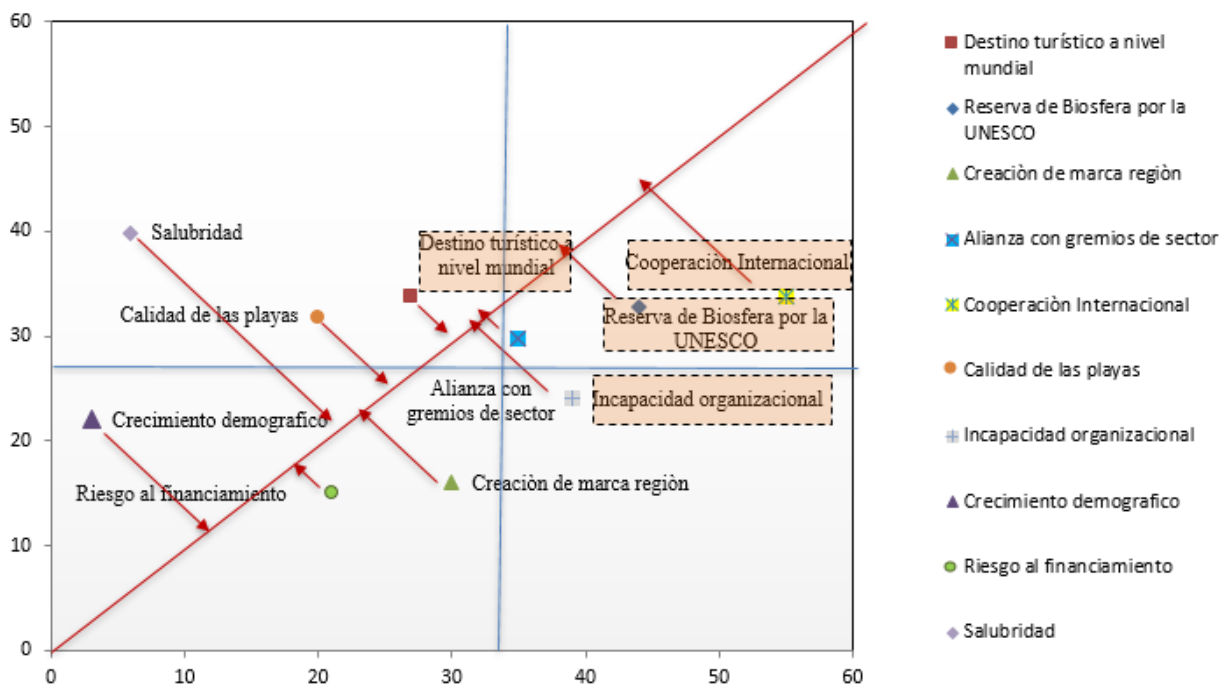
Tabla 2
Análisis Estructural de variables estratégicas.

Variables Estratégicas		Destino turístico a nivel mundial	Reserva de Biosfera por la UNESCO	Creación de marca región	Alianza con gremios de sector	Cooperación Internacional	Calidad de las playas	Incapacidad organizacional	Crecimiento demográfico	Riesgo al financiamiento	Salubridad	Sumatoria	
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10		
V1	Destino turístico a nivel mundial		5	7	5	7	3	7	0	0	0	34	Potencial 7
V2	Reserva de Biosfera por la UNESCO	7		7	3	7	1	7	0	0	1	33	Fuerte 5
V3	Creación de marca región	0	0		1	7	0	0	3	5	0	16	Moderado 3
V4	Alianza con gremios de sector	5	5	7		5	3	5	0	0	0	30	Debil 1
V5	Cooperación Internacional	5	7	0	5		5	7	0	0	5	34	Nulo 0
V6	Calidad de las playas	1	7	0	7	7		7	0	3	0	32	
V7	Incapacidad organizacional	1	7	0	5	7	1		0	3	0	24	
V8	Crecimiento demográfico	0	3	3	3	7	0	1		5	0	22	
V9	Riesgo al financiamiento	3	3	3	1	5	0	0	0		0	15	
V10	Salubridad	5	7	3	5	3	7	5	0	5		40	
		27	44	30	35	55	20	39	3	21	6		

MEDIA 28,00

Nota: Relación de las variables representativas que presenta el departamento mediante una calificación representada en números.

Gráfica 1
Análisis Estructural



Nota: Representación gráfica de posicionamiento total de la calificación en la tabla de análisis estructural.

Tabla 3
Variables estratégicas

VARIABLES ESTRATEGICAS	
1	Cooperación internacional
2	Destino turístico a nivel mundial
3	Reserva Biosfera por la UNESCO
4	Incapacidad organizacional

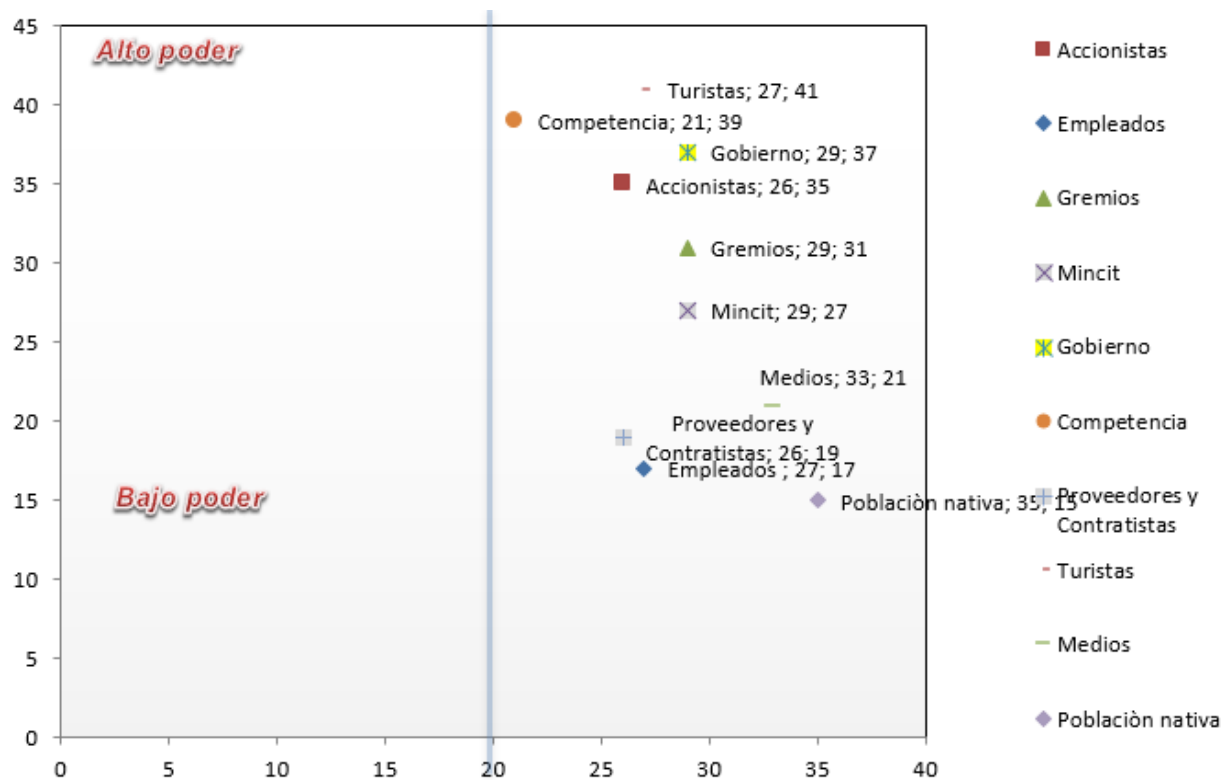
Nota: Las variables que sobresalen en la gráfica 1, son tomadas para el análisis de los demás escenarios.

Tabla 4
Juego de Actores, relaciones de poder.

Relaciones de Poder		Accionistas	Empleados	Gremios	Mincit	Gobierno	Competencia	Proveedores y Contratistas	Turistas	Medios	Población nativa			
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Sumatoria		
A1	Accionistas		5	5	3	3	3	5	5	3	3	35	Fuerte	5
A2	Empleados	0		3	1	1	1	0	3	3	5	17	Moderad	3
A3	Gremios	3	3		3	3	3	3	3	5	5	31	Debil	1
A4	Mincit	3	3	3		3	3	3	3	3	3	27	Nulo	0
A5	Gobierno	5	5	5	5		3	3	3	5	3	37		
A6	Competencia	5	3	3	5	5		5	5	5	3	39		
A7	Proveedores y Contratistas	1	1	3	3	3	1		1	3	3	19		
A8	Turistas	5	5	3	5	5	5	3		5	5	41		
A9	Medios	1	1	1	3	3	1	3	3		5	21		
A10	Población nativa	3	1	3	1	3	1	1	1	1		15		
		26	27	29	29	29	21	26	27	33	35			
		MEDIA										28,2		

Nota: La participación de poder de los actores relacionados en el sector turismo

Gráfica 2
Juego de Actores



Nota: Representación gráfica del poder de actores del sector turismo en el Archipiélago.

Tabla 5
Variables Estratégicas

VARIABLES ESTRATEGICAS	
1	Turistas
2	Competencia
3	Gobierno
4	Accionista

Nota: Resultado representativo de la gráfica 2 en el juego de actores.

Tabla 6
Jugadas Actores

Variables estratégicas	Reto	A favor	En Contra
Cooperación internacional	Que para el año 2025 se lograra el desarrollo social, económico y cultural de forma sostenible en la industria del turismo, planteando modelos alternativos capaces de respetar el medio ambiente, favoreciendo la economía local y logrando que la población nativa participe de forma significativa en la gestión, como propuesta a un turismo responsable.	Accionistas	
		Empleados	
		Gremios	
		Mincit	
		Gobierno	
		Competencia	
		Proveedores y contratistas	
		Turistas	
		Medios	
		Población Nativa	
Jugada de los que están a favor	Desarrollo de proyectos vinculados al turismo solidario, que impulse el crecimiento económico, contribuya al fortalecimiento humano, a la erradicación de la pobreza y al pleno ejercicio de los derechos civiles.		
Jugada de los que están en contra			
Destino turístico a nivel mundial	Que para el año 2025 las agencias e instituciones de ámbito internacional le apuesten al turismo en el Archipiélago como un sector estratégico potencial de desarrollo de proyectos vinculados al turismo solidario, que impulse el crecimiento económico, contribuya al fortalecimiento.	Accionistas	
		Empleados	
		Gremios	
		Mincit	
		Gobierno	
		Competencia	
		Proveedores y contratistas	
		Turistas	
		Medios	
		Población Nativa	
Jugada de los que están a favor	Toma de decisiones oportunas y coordinadas con el propósito de que el Archipiélago pueda redefinirse con nuevos productos turísticos, mejoramiento de las condiciones de la oferta en infraestructura, comunicación, transporte y la promoción de nuevos mercados.		
Jugada de los que están en contra			

Reserva Biosfera por la UNESCO	Que para el año 2025 lo lograra preservar el desarrollo de la región teniendo en cuenta el potencial oceánico, impulsando el crecimiento sostenible, con base en los ejes de: servicios públicos, conservación y aprovechamiento sostenible de los ecosistemas, el cumplimiento al ordenamiento territorial en conjunto con el desarrollo de integración fronteriza, la provisión de agua potable y saneamiento.		
		Empleados	
		Gremios	
		Mincit	
		Gobierno	
		Competencia	
		Proveedores y contratistas	
		Turistas	
		Medios	
	Población Nativa		
Jugada de los que están a favor	Cumplimiento de la armonización entre los programas públicos y la comunidad local para el desarrollo sostenible de la biosfera en el Archipiélago de San Andrés.		
Jugada de los que están en contra			
Incapacidad Organizacional	Que para el año 2025 el Gobierno incluyente, el Gobierno social y el Gobierno participativo logren el crecimiento integral y sostenible del departamento mediante políticas públicas posibilitándole a los ciudadanos condiciones dignas de atención en los servicios básico, mejores posibilidades de desarrollo socioeconómico y la participación incluyente y solidaria que fomente el desarrollo humano integral.	Accionistas	
		Empleados	
		Gremios	
		Mincit	
		Gobierno	
		Competencia	
		Proveedores y contratistas	
		Turistas	
		Medios	
	Población Nativa		
Jugada de los que están a favor	Mediante planes estratégicos las organizaciones gubernamentales y civiles deberán optimizar y direccionar sus objetivos en la búsqueda de propósitos comunes, con coherencia y un enfoque propio a los temas relacionados con el turismo.		
Jugada de los que están en contra			

Nota: Los retos de las variables estratégicas del primer escenario y los actores participantes de las variables estratégicas del segundo escenario.

Tabla 7
Ambivalencia y conflictividad.

Relaciones de Poder de los Actores - Stakeholders			
AMBIVALENCIA DE LOS ACTORES			
		JUGADAS	
		A favor	En contra
A1	Accionistas	4	0
A2	Empleados	4	0
A3	Gremios	4	0
A4	Mincit	4	0
A5	Gobierno	4	0
A6	Competencia	4	0
A7	Proveedores y Contratistas	4	0
A8	Turistas	4	0
A9	Medios	4	0
A10	Población nativa	4	0

Relaciones de Poder de los Actores - Stakeholders			
CONFLICTIVIDAD DE LOS ACTORES			
		JUGADAS	
Variable	Reto	A favor	En contra
Cooperación internacional	Lograr el desarrollo social, económico y cultural en la industria del turismo.	4	0
Destino turístico a nivel mundial	Las agencias internacionales le apuesten al turismo como un sector estratégico	4	0
Reserva biosfera	Lograr preservar el desarrollo de la región teniendo en cuenta el potencial oceánico	4	0
Incapacidad organizacional	Mediante planes estratégicos optimizar y direccionar objetivos en propósitos comunes	4	0

Nota: La relación participativa de los actores de poder en el reto de la tabla 6 y la participación de las variables estratégicas.

Tabla 8
Análisis Morfológico.

Cooperación internacional (CI)	
1. Políticas comunes	Mecanismos de concertación y cooperación
2. Relaciones exteriores	Mantener vigentes los acuerdos comerciales
3. Alianzas estratégicas	Dirigidas al sector del turismo
4. Inversión extranjera	Garantizar la seguridad jurídica de la inversión extranjera

Destino turístico a nivel mundial (TM)	
1. Marca región	Conocimiento del Archipiélago a nivel mundial
2. Posicionamiento mundial en el turismo	Estrategias para el posicionamiento del archipiélago como principal destino turístico
3. Relaciones económicas mundiales	Nuevas formas de expandir el turismo, intercambio de divisas y crecimiento en la balanza comercial
4. Acuerdos comerciales	Fortalecer los tratados y fomentar el intercambio cultural y turístico

Reserva Biosfera (RB)	
1. Conservación	Preservar de los servicios ecosistémicos
2. Cooperación interinstitucional	Conocimiento sobre los territorios marítimos colombianos
3. Condiciones Físicas	Monitoreo de variables atmosféricas
4. Pertenencia local	Producción y consumo sostenible del departamento insular colombiano

Incapacidad Organizacional (IO)	
1. Crecimiento Integral	Adopción al plan de desarrollo
2. Prestación de Servicios	Inspección, vigilancia y Control a las políticas públicas
3. Riqueza Cultural	Preservación y restauración del patrimonio cultural
4. Movilización normativa	Implementación y ejecución de procesos organizativos y formativos

Nota: Estrategias y propuestas para que se cumpla el reto planteado en la tabla de jugada de actores

9. Conclusiones.

La relación de las políticas públicas y regionales que asemejan las problemáticas existentes en el sector turismo en Colombia, que impide la promoción del servicio a nivel nacional e internacional en el incumplimiento de la coherencia política frente al crecimiento de diversificación del sector económico como un pilar clave para el desarrollo integral, impulsado por distintos instrumentos y convenios importantes para el auge económico, con el propósito de incrementar las visitas y proteger el órgano productivo del Archipiélago.

El involucramiento de las empresas y el estado, en las necesidades del mercado y mejoras de la economía, relaciona el intercambio entre regiones generadoras de turismo, componentes de la industria turística en modelos teóricos influyentes que lo refieren como un sistema abierto al marketing y la actividad turística en las cadenas de valor. Los análisis de variables estudiadas como detonadoras de competitividad del clúster y la eficiencia de las políticas públicas del sector en los procesos de construcción de garantías como agentes participativos del proceso de desarrollo y posicionamiento de marca en los nichos de mercado del sector turístico del departamento.

El plan de acción de los servicios turísticos mejora la competitividad del sector, generando empleo y fortaleciendo las instituciones de calidad de destino e infraestructura, segmentada a la promoción turística y adoptando elementos de mejora competitiva en base de políticas que promueven el desarrollo de la región.

La ausencia de la política sostenible y cultural en conjunto con la falta de participación ciudadana conforma la no sostenibilidad económica generadora de costo beneficio, agravando

cada vez más con el tiempo la ola inmigratoria, incrementando la baja calidad de vida, la escasa asignación de recursos y la poca proyección en gestión turística.

Las debilidades y amenazas que no cooperan con el desarrollo de la región, la falta de visión requerida, la ineficiencia estructural, el deterioro de ambiente hacen que la biodiversidad se afecte frente al sector turístico, dado que este es uno de los principales atractivos del departamento de San Andrés, por ende, el deterioro de arrecifes y corales genera una deforestación ambiental y marítima, opacando poco a poco el plus que posee esta región insular.

Las oportunidades y fortalezas que posee el departamento son amplias y compatibles a la probabilidad satisfactoria, ya que el departamento posee la más significativa reserva marítima del caribe conocida como Seaflower, la preservación y cuidado de flora y fauna marítima hace del Archipiélago un punto geográfico estratégico para el sector turismo en Colombia.

El reflejo de los factores principales de la región en los análisis de prospectiva en propuesta a mejoras y retos en cumplimiento hacen del método una viabilidad futura hacia nuevos nichos de mercado potencializando la económica de la región y la mejora calidad de vida de la población raizal y local.

10. Referencias

- ❖ Archipelago, g. d. (14 de julio de 2020). *plan de desarrollo*. Obtenido de <https://sanandres.gov.co/index.php/gestion/planeacion/plan-de-desarrollo/plan-de-desarrollo-anuales/11561-ordenanza-003-de-2020-plan-de-desarrollo-todos-por-un-nuevo-comienzo-2020-2023/file>
- ❖ Arrieta, n. e. (febrero de 2016). *universidad nacional de colombia* . Obtenido de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9838/1/T07505.pdf>
- ❖ Benavides, G. F. (10 de Abril de 2015). *Suma de Negocios* . Obtenido de Suma de Negocios : <file:///C:/Users/WINDOWS%2010/Downloads/1-s2.0-S2215910X15000117-main.pdf>
- ❖ Bossa, v. m. (2019). *universida jorge tadeo lozano*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7820/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ Catalina, g. s. (2018-2022). *plan sectorial de turismo* . Obtenido de ministerio de comercio: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- ❖ Colombia, e. (2018). *en colombia*. Obtenido de pacto seaflower region: <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/plan-desarrollo2018-2022/biosfera-seaflower/>
- ❖ Competitividad, S. N. (2019). *Plan Regional de competitividad del departamento archipelago de San Andres*. Obtenido de Plan Regional de competitividad del

departamento archipelago de San Andres:

<http://mail.camarasai.org/images/documentos/PRC-Definitivo.pdf>

- ❖ Corredor, l. g. (octubre de 2018). *universidad nacional de san martin*. Obtenido de instituto de altos estudios sociales:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/193086/001091370.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ DANE. (2019). *DANE*. Obtenido de DANE:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Bol_tec_CST_2018priv-2019pre.pdf
- ❖ Economico, p. d. (mayo de 2014). *conceptos basicos para la gestion de destinos turisticos* . Obtenido de
https://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/COUNTRIES/Peru/Documents/Publications/Conceptos_basicos_para_la_gestion_de_destinos_turisticos.pdf
- ❖ Islas, s. a. (2019). *plan regional de competitividad del archipelago de san andres islas y santa catalina*. Obtenido de gobierno de san andres islas :
<http://mail.camarasai.org/images/documentos/PRC-Definitivo.pdf>
- ❖ Jaramillo, N. G. (2018). *Movilidad e inmovilidad* . Obtenido de Movilidad e Inmovilidad :
<http://ru.iiia.unam.mx:8080/bitstream/10684/119/1/MovilidadInmovilidad.pdf#page=170>
- ❖ Juan Gabriel Brida, A. R. (Agosto de 2017). *La contribucion directa del turismo al crecimiento economico de Colombia* . Obtenido de La contribucion directa del turismo al crecimiento economico de Colombia :
<https://www.redalyc.org/pdf/755/75552738005.pdf>

- ❖ Mancilla, d. o. (2017). *universidad autonoma de occidente*. Obtenido de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9838/1/T07505.pdf>
- ❖ Mansilla, j. a. (10 de agosto de 2016). *turismo y cooperacion internacional*. Obtenido de the ostelea school of turism y hospitality: https://www.ostelea.com/sites/default/files/2020-05/Informe_Turismo_y_Cooperaci%C3%B3n_Internacional.pdf
- ❖ Multivacaciones. (19 de marzo de 2020). *multivacaciones*. Obtenido de <https://multivacaciones.com/es/blog/tarjeta-de-turismo-un-apoyo-la-sostenibilidad-de-san-andres-providencia-y-santa-catalina/>
- ❖ OMT. (2020). *ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO* . Obtenido de ORGANIZACION MUNDIAL DEM TURISMO : <https://www.unwto.org/policy-destination-management>
- ❖ Prieto, m. j. (julio de 2019). *universidad de sevilla*. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/90239/PRIETO_GARCIA_AV%28179%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ❖ Procolombia. (s.f.). <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-actualizo-Plan-Vallejo-para-impulsar-exportaciones-de-servicios-200227.aspx>.
- ❖ Roha, e. p. (22 de junio de 2017). *eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/turydes/22/turismo-islas-suramericanas.html>
- ❖ Rosa, e. v. (2016). *plan de desarrollo 2016-1029*. Obtenido de gobernacion del atlantico: https://www.atlantico.gov.co/images/stories/plan_desarrollo/plan_de_desarrollo_2016_2016_definitivo.pdf
- ❖ Toledo, j. j. (s.f.). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n1/v18n1a06.pdf>

- ❖ Torrez, s. r. (abril de 2018). *universidad externado de colombia*. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/781/1/BBA-spa-2018-Propuesta_metodologica_para_la_medicion_de_la_capacidad_de_carga_turistica_del_Haynes_Cay.pdf
- ❖ Turismo, M. C. (Diciembre de 2018). *Plan Sectorial del turismo* . Obtenido de Plan Sectorial del Turismo : <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- ❖ Turismo, m. i. (2016). *politica de calidad turistica* . Obtenido de https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_4.PDF
- ❖ Vergara, m. a. (noviembre de 2019). *urosario.edu.co*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/21726/MONOGRAFI%cc%81A%20DE%20GRADO%20DOCUMENTO%20FINAL%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>