

**CRISIS, OPORTUNIDAD Y ATENCION PARA SAN ANDRES**

**DIEGO ARMANDO TORRES SASTOQUE. 711184**

**WILSON SACRISTAN CASTIBLANCO. 720118**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA DE ECONOMÍA**  
**BOGOTÁ D. C.**  
**2013**

**CRISIS, OPORTUNIDAD Y ATENCION PARA SAN ANDRES**

Monografía presentada para optar al título de economista

**DIEGO ARMANDO TORRES SASTOQUE. 711184**

**WILSON SACRISTAN CASTIBLANCO. 720118**

Director:

**JUAN ALEJANDRO BARRETO TEJADA. ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
BOGOTÁ D. C.  
2013**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Director de Investigaciones

---

Director del Proyecto

---

Firma del Jurado

Bogotá D.C., Julio de 2013

## DEDICATORIA

*A Dios, por brindarme la oportunidad de estar con vida y de acceder al conocimiento y la sabiduría para culminar esta etapa de mi vida...*

*A mis padres, en especial a mi madre que sin su apoyo, su amor, su paciencia, y su constancia en el día a día en ayudarme seguramente no estaría hoy para manifestar todos mis agradecimientos de sus aportes en mi carrera como profesional.*

*Wilson*

*A Dios, por permitirme la oportunidad de acceder al conocimiento y la sabiduría para culminar esta etapa de mi vida en la que a base de esfuerzo, sacrificio, responsabilidad y superando las dificultades se logra el resultado esperado.*

*A mis padres por su apoyo incondicional por sus horas, espacio y tiempo de dedicación por su acompañamiento en este proceso por su confianza en mí y por todos los favores recibidos.*

*Diego*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos la colaboración y apoyo al director de nuestra monografía al decano(e) *Juan Alejandro Barreto Tejada*, quien nos guió y dirigió de comienzo a fin en la elaboración del trabajo de grado; a todos los profesores porque sin sus conocimientos y orientaciones no habiéramos logrado culminar la carrera.

A todas aquellas personas que de una u otra forma tuvieron que ver con el desarrollo de la presente investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>10</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>12</b>
<b>1.2 JUSTIFICACION</b>	<b>13</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>14</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>14</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>15</b>
<b>3.1 ALCANCE</b>	<b>16</b>
<b>3.2 FUENTES</b>	<b>16</b>
<b>3.2.1 FUENTES PRIMARIAS</b>	<b>16</b>
<b>3.2.2 FUENTES SECUNDARIAS</b>	<b>16</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>17</b>
<b>4.1 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>17</b>
<b>4.2 MARCO TEORICO</b>	<b>20</b>
<b>4.3 EL TURISMO EN EL MUNDO</b>	<b>22</b>

<b>4.4 EL TURISMO EN LATINOAMÉRICA</b>	<b>23</b>
<b>4.5 EL TURISMO EN COLOMBIA</b>	<b>23</b>
<b>4.5.1 EL TURISMO EN COLOMBIA MARZO 2012</b>	<b>24</b>
<b>4.5.2 EL TURISMO EN COLOMBIA ENERO – MARZO 2013</b>	<b>25</b>
<b>4.5.3 DATOS RELEVANTES</b>	<b>25</b>
<b>4.5.4 EL TURISMO EN COLOMBIA ABRIL AÑO 2012</b>	<b>26</b>
<b>4.5.5 EL TURISMO EN COLOMBIA ENERO – ABRIL 2013</b>	<b>27</b>
<b>4.5.6 TURISMO INTERIOR</b>	<b>27</b>
<b>5. TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>29</b>
<b>5.1 PROPUESTA DE VALOR APORTE GRUPO</b>	<b>29</b>
<b>5.2 MATRIZ DOFA</b>	<b>33</b>
<b>5.3 CANVAS</b>	<b>36</b>
<b>5.4 DIAGNÓSTICO GENERAL Y PARCIALIZADO ENCUESTAS</b>	<b>38</b>
<b>5.5 TABULACIÓN</b>	<b>39</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>46</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>48</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>50</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Gráfica número 1	37
Gráfica número 2	38
Gráfica número 3	38
Gráfica número 4	39
Gráfica número 5	39
Gráfica número 6	40
Gráfica número 7	40
Gráfica número 8	41
Gráfica número 9	41
Gráfica número 10	42
Gráfica número 11	42
Gráfica número 12	43
Gráfica número 13	43
Tabla número 1 Matriz DOFA	32
Tabla número 2 Matriz DOFA	33
Tabla número 3 CANVAS	35



## RESUMEN

En el contexto de San Andrés el turismo es la actividad económica principal de la Isla por sus encadenamientos ya que es evidente que jalona a diferentes sectores como lo es el comercio, la pesca, y porque no decirlo la agricultura ya que recibe tanto turistas nacionales y del mundo configurándose como la rama económica de mayor impacto social de ahí su importancia para focalizar todos los esfuerzos por hacer notar y destacar sus fortalezas y trabajar en pro para su desarrollo y con esto mejorar la condición de vida de los nativos, raizales y demás población de la Isla. Debido a la pérdida de territorio surge un sentimiento de dolor y es aquí en donde se debe dar directrices de una nueva forma de ver las cosas dando alternativas diferentes con análisis de generación de modelos de negocio como el 'canvas' y formulación de estrategias con apoyo en herramientas como la matriz dofa. Asumiendo una cultura del bienestar común haciendo énfasis en que lo mejor alternativa para la informalidad en el empleo sea la asociatividad.

Palabras claves: encadenamientos, focalizar, nativos, raizales, canvas, dofa, asociatividad.

## INTRODUCCIÓN

La Isla de San Andrés y Providencia a lo largo de su historia siempre ha sido un destino turístico para la comunidad nacional e internacional del mundo, la Isla durante buena época se convirtió además de destino turístico en un destino de comercio por su facilidad para la adquisición de bienes a cargo de sus visitantes. Como muchos lugares de Colombia la Isla no es ajena a la situación económica y social que viven algunos territorios del país problemas como calidad de vida, bienestar social, sobrepoblación, desempleo y empleo informal son algunos de los más notorios y que aumentan con el paso del tiempo.

En este trabajo se quiere analizar, exponer y proponer basados en la cultura y en todo el entorno que rodea la Isla y a su comunidad posibles soluciones a los problemas que asechan a este territorio en un corto, mediano y largo plazo, todo con el fin de lograr un bienestar social para toda la comunidad donde prime lo equitativo y sin dejar a ninguna comunidad por fuera de los problemas y de las posibles soluciones o propuestas.

## **1.EL TURISMO COMO OPORTUNIDAD DE PROGRESO PARA SAN ANDRES**

La Isla de San Andrés a lo largo de la historia ha basado su economía en aspectos o ramas como el turismo pero que no han sido trabajados de la mejor manera por la sociedad ya sea por un direccionamiento mal indicado o porque la misma población no se encuentra organizada por falta de recursos para un cambio que conlleve a un desarrollo social y económico en la región.

La carencia de un plan o una asociación en donde estén presentes todos los referentes del turismo como las agencias de viajes, el sector hotelero, los guías turísticos y demás entes que tengan que ver con el turismo ha sido una de las principales fallas para lograr explotar al máximo el sector turístico y ha sido la causa de que aparezca el empleo informal dentro de la Isla es ahí donde nace una pregunta como lo es ¿En qué condiciones trabaja y que ganancias obtiene la población que abarca el empleo informal? Con un potencial turístico como con el que cuenta la Isla y basándonos en nuevas percepciones, en nuevas propuestas, en la innovación y en la economía de la creatividad sin dejar a un lado la cultura de la sociedad ¿Que efectos y que alternativas se pueden ofrecer para los turistas? Sin olvidar que se tiene que lograr una unificación en donde participe toda la sociedad en general o por medio de asociaciones o agrupaciones con el fin de fomentar el desarrollo social y económico que tanto necesita la Isla tanto como a corto, mediano y largo plazo.

## 1.1 ANTECEDENTES

La Isla de San Andrés es la más grande de las islas que conforman el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. San Andrés se encuentra localizado en el mar caribe, a unos 191 kilómetros al este de Nicaragua y al noreste de Costa Rica y 775 kilómetros al noroeste de la costa de Colombia. Por su ubicación geográfica la Isla se caracteriza por sus altas temperaturas donde su promedio anual es de 28 grados y sus principales vías de acceso son la vía aérea y marítima.<sup>1</sup> La economía de San Andrés se basa principalmente en el turismo y el comercio; la Isla es uno de los principales destinos turísticos del país a donde la gente llega a pasar sus vacaciones o a simplemente a pasear y buscar un sitio para recreación y descanso. Además del turismo y el comercio la Isla cuenta con otros sectores económicos como la agricultura y la pesca pero esta última se ha ido netamente por el tema de subsistencia.

La Isla de San Andrés no ha sido ajena a los problemas sociales del país y a lo largo de los años son más notorios sus problemas como lo son el tema de la educación, de salud, desempleo, el incremento del empleo informal y las pocas oportunidades laborales para tanta población.

---

1. <http://www.todacolombia.com/departamentos/sanandres.html#1>

## 1.2 JUSTIFICACION

La participación en el contexto económico de la región de San Andrés y providencia es muy baja en lo que concierne al producto interno bruto (PIB) con una participación de apenas el 0.15% para el año 2011. Para el periodo de este año entre enero y febrero específicamente sus exportaciones alcanzaron US\$ 1,4 millones siendo principal destino de sus exportaciones Estados Unidos con una participación del 95,3 % en Crustáceos y el 4,7% en café.<sup>2</sup>

Lo anterior es evidencia que la región dada su condición aprovecha los más de 300.000 km<sup>2</sup> de mar territorial que posee para el desarrollo y explotación de los recursos pesqueros que por lo tanto denotan el comportamiento cíclico de su economía por sustentarse en recursos naturales limitados y tener tendencias negativas en ciertos momentos.

No está demás el mencionar que la pérdida de los más de 73.000 km<sup>2</sup> de extensión del mar dado el conflicto diplomático con el país de Nicaragua el pasado noviembre del 2012 afecta en parte a toda la comunidad de la región, no solo perdió la comunidad raizal, perdió el país y también el mundo se podría llegar a pensar puesto que un territorio de reserva mundial de biosfera catalogado así por su increíble riqueza natural podría estar en riesgo dada las nuevas directrices por parte del gobierno nicaragüense que puede obrar de mala manera y no garantizar como lo hizo Colombia en su momento ante Unesco proteger un territorio de patrimonio de la humanidad.

Además es evidente que San Andrés Islas y providencia es un destino por excelencia dadas las características naturales de su territorio a la hora de vacacionar tanto para turistas nacionales como de extranjeros, es allí donde se debe incluir una serie de mecanismos que permitan a la región sobresalir en los diferentes tipos de turismo (ecoturismo, rural, el turismo de aventura, etc.). En el que se pueda incluir a la población generando nuevas actividades económicas sustentadas en la diversidad cultural y creatividad para generar microempresas que ayuden que la región tenga un desarrollo endógeno generando bienes y servicios con mayor creatividad e innovación.

---

2. MinCIT, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos, Departamento San Andrés y Providencia, Fecha de Actualización 24-04-2013 pág. 6 y 9.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL:

Promover la economía creativa en las actividades de turismo de la región fundamentada en su riqueza cultural y natural donde se logre un fin social para toda la población de la Isla a corto, mediano y largo plazo buscando mejorar la calidad de vida de las personas, el respeto al medio ambiente y el entorno.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer las condiciones de trabajo, condiciones sociales y beneficios económicos del empleo formal e informal de la población que se dedica al turismo en la Isla.
- Diagnosticar por qué no se ha logrado unificar el empleo formal e informal en la Isla y si existe un monopolio en cuanto al turismo.
- Conocer cuál es la oferta laboral con la que cuenta un empleado informal para así volverse formal y que se está haciendo para generar empleo formal.

### 3. METODOLOGIA

- Se evaluó sector turístico en San Andrés islas y Santa Catalina se revisaron los instrumentos del Plan Maestro de Turismo, el Plan de Ordenamiento Territorial.
- Se realizaron análisis de información primaria recolectada en el trabajo de campo (entrevistas formales e informales sostenidas con integrantes de la comunidad raizal, salidas de campo, encuestas, registro fotográfico).
- Se obtuvo como información adicional para criterios de decisión las visitas, charlas pedagógicas, conversatorios y mesas de trabajo del XXI Taller Internacional interdisciplinario 2013. Archipiélago de San Andrés y Providencia. Exaltación a los Nacionales Colombianos de San Andrés y Providencia “Hablemos sobre desarrollo productivo, ambiental, social, tecnológico e innovación.
- Se realizaron análisis de diagnóstico con instrumentos metodológicos como la matriz dofa y el canvas<sup>3</sup> de estrategias de negocio, en las mesas de trabajo del XXI Taller Internacional interdisciplinario 2013. Archipiélago de San Andrés y Providencia con veintisiete estudiantes de doce disciplinas diferentes en donde se logró concentrar las principales observaciones de la comunidad estudiantil.

---

3. CANVAS “El lienzo del modelo de negocio” libro Generación de modelos de negocio del autor Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Desarrollado por los estudiantes de la mesa de trabajo de turismo A en la fase 2 del XXI Taller internacional interdisciplinario 2013 Archipiélago de San Andrés y Providencia.

### 3.1 ALCANCE

La contribución y lo que se quiere aportar es un dictamen de cómo se encuentra el sector del turismo en la Isla y contribuir a la solución de los problemas planteados mediante la generación de propuestas factibles de implementar en el corto, mediano y largo plazo con la acción y participación de los nativos, de las autoridades locales y nacionales y con la asistencia de la academia para así obtener un mejor bienestar social que cobije a toda la población de San Andrés.

### 3.2 FUENTES

#### 3.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Por medio de visitas a los entes y asociaciones del sector del turismo y de diálogos con la comunidad así como observar cómo se desarrolla el trabajo formal e informal dentro de la Isla. Con estos veredictos y evaluaciones se dará inicio al desarrollo de los objetivos planteados.

#### 3.2.2 FUENTES SECUNDARIAS.

- Página oficial de la Gobernación de San Andrés y Providencia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Plan de Ordenamiento Territorial
- Bibliografía especializada en el tema turismo.



## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO CONCEPTUAL

#### *Economía Creativa:*

*Se entienden las operaciones que generan los productos creativos (resultantes). Cada operación puede comportar dos valores complementarios: el valor de la propiedad intelectual intangible y el valor de la plataforma física (de haberla). En algunos sectores, como el de los programas informáticos digitales, es mayor el valor de la propiedad intelectual. En otros, como las artes, el valor unitario del objeto físico es más elevado.<sup>4</sup>*

#### *Turismo:*

Es el proceso de interacción cultural, social y económica generada por el viaje, traslado o desplazamiento temporal de personas por diversos motivos a un lugar de destino. Allí, entran en contacto con otras tradiciones e identidades étnicas y sociales, realizan intercambios para el disfrute activo o pasivo de los atractivos y consumo de bienes y servicios para luego regresar a su lugar de origen. Idealmente las dos comunidades deben beneficiarse de tal encuentro y en este sentido, generan actividades que lo hacen posible.<sup>5</sup>

#### *Empleo Formal*

El empleo formal es aquel que proporciona el Estado o la iniciativa privada; tributa al estado, es sujeto de estadística, es legal, reúne al sector público y al sector privado moderno, generalmente cubiertos por sistemas de protección.<sup>6</sup>

#### *Empleo Informal*

El empleo informal agrupa a los trabajadores/as independientes no profesionales, a los microempresarios/as y al servicio doméstico. Tradicionalmente, las actividades informales se han caracterizado por falta de protección social y menor

---

4. [http://www.wipo.int/sme/es/documents/cr\\_interview\\_howkins.html](http://www.wipo.int/sme/es/documents/cr_interview_howkins.html) entrevista a John Howkins. John Howkins es un intelectual líder en el debate sobre la creatividad y la propiedad intelectual.

5. <http://www.bogotamasactiva.gov.co/files/ngela%20Guzm%C3%A1n%2020APROV%20TUR%20REC%20Y%20DPTE.pdf>

6. [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/tipos\\_de\\_empleo.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/tipos_de_empleo.pdf)

estabilidad que la proporcionada por los empleos formales, aunque no realice actividades ilícitas puede anclar en la ilegalidad (vendedor ambulante, por ejemplo, distribuidores de piratería, chicleros, "toreros", limpiaparabrisas, etc., etc.)<sup>6</sup>

### *Ecoturismo*

El Ecoturismo o turismo ecológico es la actividad turística que se desarrolla sin alterar el equilibrio del medio ambiente y evitando los daños a la naturaleza. Se trata de una tendencia que busca compatibilizar la industria turística con la ecología.<sup>7</sup>

### *Crustáceos*

Los crustáceos son un extenso subfilo de artrópodos, con más de 67.000 especies q incluyen varios grupos de animales como las langostas, los camarones, los cangrejos, los langostinos y los percebes. Los crustáceos son fundamentalmente acuáticos y habitan en todas las profundidades, tanto en el medio marino, salobre y de agua dulce; unos pocos han colonizado el medio terrestre, como la cochinilla de la humedad (isópodos).<sup>8</sup>

### *Endógeno*

El término endógeno es utilizado por distintas disciplinas para hacer referencia a algo que es originado dentro de una cosa.<sup>9</sup>

### *Empoderamiento*

Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.<sup>10</sup>

### *Clúster*

---

6. [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/tipos\\_de\\_empleo.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/tipos_de_empleo.pdf)

7. <http://definicion.de/ecoturismo/>

8. <http://es.wikipedia.org/wiki/Crustacea>

9. <http://es.wikipedia.org/wiki/End%C3%B3geno>

10. <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86>

Un clúster una concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten el interés por un sector económico y estratégico concreto. Estas “asociaciones” generan una colaboración que permite a sus miembros abordar proyectos conjuntos de todo tipo, desde actividades de difusión y fomento del sector.<sup>11</sup>

### *Canvas*

Son herramientas de modelo de negocio ideados por expertos en negocios, que basados en el desarrollo de estrategia empresarial permiten describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor.<sup>12</sup>

### *Matriz Dofa*

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.<sup>13</sup>

### *Raizal*

Los raizales son una comunidad étnica, porque tienen su propia lengua y cultura desarrollada a partir de sus raíces africanas, europeas y caribeñas. Sus raíces culturales afro-anglo-antillanas se manifiestan en una fuerte identidad cultural que se diferencia del resto de la población colombiana.<sup>14</sup>

### *Monopolio*

---

11. [http://www.madridnetwork.org/red/que\\_es\\_cluster/concepto\\_cluster](http://www.madridnetwork.org/red/que_es_cluster/concepto_cluster)

12. [http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas\\_del\\_modelo\\_de\\_negocios](http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios)

13. [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

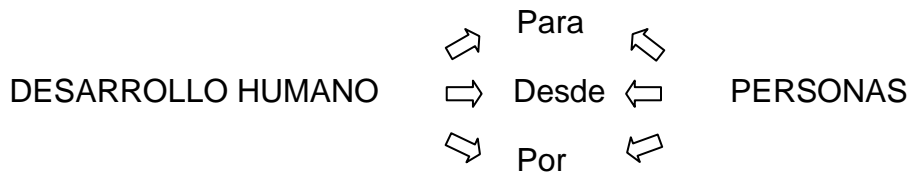
14. <http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/catedra-viva-intercultural/ur/Comunidades-Etnicas-de-Colombia/Comunidad-Raizal/>

Se considera como monopolio la existencia de una empresa (productora o comercializadora), que goza de una posición dominante en el mercado de un producto, bien, recurso específico y diferenciado, y que por lo general es única oferente o una de pocas oferentes existentes, circunstancia que le permite controlar los diferentes aspectos del mercado a que tiene acceso por su especial condición frente al consumidor y a los otros posibles oferentes.<sup>15</sup>

## 4.2 MARCO TEORICO

Hoy por hoy el turismo es uno de los sectores más significativos de la economía mundial, que se desarrolla a un ritmo asombroso, ya que muchas personas destinan más tiempo para sus vacaciones, y pueden conocer otras culturas al mismo tiempo de descansar.

El capital humano por tanto definido por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico como: “... el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica...”<sup>16</sup> es allí donde inducimos la acumulación de los esfuerzos del capital humano para ser más productivos y destacarse ya que la creatividad es el fundamento del porque el hombre deja su origen animal antropológicamente hablando.



### PRINCIPIOS DEL DESARROLLO HUMANO

Equidad.

Eficiencia.

Participación o Empoderamiento.

Trabaja desde lo local a lo global.

---

15. <http://www.gerencie.com/monopolio.html>

16. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>.

Sostenibilidad.<sup>17</sup>

### **Michael Porter<sup>18</sup> sobre la definición y conformación de los clusters.**

Michael Porter, tomó el concepto original de Alfred Marshall sobre lo que llamó “Distritos industriales” para darnos una nueva versión: los *Clusters*. Se refiere a las concentraciones geográficas de varias empresas que interactúan entre sí, lo que permitiría un incremento de la productividad, el aprendizaje y la difusión del conocimiento en todas y cada una de las unidades productivas componentes del conjunto. Se supone que las empresas que conforman un clúster realizan actividades relacionadas que permiten economías externas, unas con relación a las otras, en aspectos que tienen que ver con servicios que se intercambian entre ellos. Lo más importante de esto es que desean llevar a cabo un accionar común que permitan un incremento en la eficiencia productiva común. Porter, alegoriza su percepción con la metáfora del “Diamante”, el mismo que describe cuatro aspectos en la dimensión de los negocios, aspectos que determinarían las ventajas competitivas de las empresas. Éstos serían: los factores, la estructura industrial y sus interrelaciones y la demanda y la situación de las industrias. Lo más importante de la visión es la afirmación de que las empresas no realizan sus actividades en un entorno solitario, sino que están conscientes del entorno geográfico, sociocultural y económico, además de la existencia de organizaciones públicas y privadas. En general, se rocían recíprocamente con la bondad de las interacciones que no hacen otra cosa que propiciar el clima de negocios.

En la percepción de Porter, las condiciones de los factores toman en cuenta la infraestructura, la información, el sistema legal, el grado de investigación y las relaciones con las universidades. Sobre la base de estos componentes es que se determina el grado de innovación potencial del clúster. También dice que los incentivos y las normas rigen la intensidad de la rivalidad local, estableciendo, a su vez, una relación inversa entre el nivel de productividad y el grado de rivalidad local. Dice también que, siendo el precio la única variable competitiva, las empresas mantienen los salarios bajos para competir mejor. No conocemos la

---

17. Conferencia ‘Educación para el desarrollo y cambio social para el archipiélago de San Andrés’, Dr. Xabier Lecanda García

18. Michael Eugene Porter (n. 1947, Ann Arbor, Michigan) es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. consultado en wikipedia.

percepción de Porter sobre las rivalidades entre personas, pero sí sabemos de su admiración por las rivalidades entre empresas.

Cree y recomienda con gran vehemencia la necesidad de ejecutar acciones que permitan desarrollar una gran rivalidad local, la que no debe estar basada en salarios bajos; más bien, las rivalidades deberían erguirse en la eficiencia en la producción y la pertinencia de los servicios que se ofrece. Pero la rivalidad no sería nada para Porter, si es que no se tomara en cuenta la estabilidad macroeconómica, las políticas económicas, la propiedad intelectual, la tributación y las normas sobre el antimonopolio.

El análisis de Porter muestra la estrecha relación de la microeconomía con la “macroeconomía” local y las manipulaciones que las empresas hacen con relación al salario, el cual, según los neoclásicos, estaría determinado solamente por las fuerzas del mercado, afirmación que Michael Porter parece desmentir con su teoría del Diamante.<sup>19</sup>

#### 4.3 EL TURISMO EN EL MUNDO.

El hombre es un ser social por naturaleza y en un mundo globalizado por las ramas de la economía lo más significativo se configura en tener progreso tanto socialmente como económicamente, es allí donde el turismo converge con este ideal ya que se configura como el pilar del progreso socioeconómico ya que genera ingresos por los turistas que atrae, promueve el empleo a la región y permite el escenario perfecto para la creación de empresas debido a todas las ramificaciones del turismo como el de salud, ecoturismo, de aventura, cultural y rural entre otros.

A escala mundial, desde el punto de vista de la exportación, el turismo se sitúa en cuarto lugar detrás de los combustibles, los productos químicos y los productos alimenticios. Para muchos países en desarrollo se trata de una de las principales fuentes de ingreso de divisas y del principal sector de exportación para la necesaria creación de empleo y de oportunidades para el desarrollo.<sup>20</sup>

El principal motivo para viajar se compone por motivo de ocio, recreación y vacaciones que componen un poco más de la mitad un 51%, en tanto un 27% de los turistas viajan por salud, religión y visitas a parientes y amigos, el otro 15%

---

19. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/modelo-michael-porter.html>

20. Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2012 pág. 3 y 4

viajan por negocios y motivos personales el faltante de 7% son razones no especificadas.<sup>21</sup>

Por preferencia en el 2012 el destino preferido de los turistas fue Europa con un 51% de participación, mientras que el 22% visitaron Asia, América se quedo con el 16%, Medio Oriente con el 6% y África represento el 5%.<sup>21</sup>

#### 4.4 EL TURISMO EN LATINOAMÉRICA.

América Latina refleja un escenario paradójico en lo que concierne al turismo puesto que posee lugares únicos por su belleza y riqueza natural y aun no representa un destino atractivo para los turistas a la hora de planear sus vacaciones.

Sin embargo en el pasado, los destinos de economías emergentes tuvieron un crecimiento más rápido que los de las economías avanzadas y la tendencia probablemente se mantendrá en el futuro. La previsión apunta a que, entre 2010 y 2030, las llegadas a economías emergentes crezcan a un ritmo del 4,4% al año, es decir, el doble que el de las economías avanzadas (+2,2% al año). Como resultado, la cuota de mercado de las economías emergentes ha aumentado del 30% en 1980 al 47% en 2011 y se prevé que alcance el 57% en 2030, lo que equivale a más de mil millones de llegadas de turistas internacionales.<sup>22</sup>

#### 4.5 EL TURISMO EN COLOMBIA.

La diversidad y riqueza natural de Colombia le ha permitido sobresalir en el escenario internacional en la toma de decisiones de los turistas para conocerla en sus vacaciones dada la imagen que se tiene del país por aquella campaña publicitaria aludiendo el buen momento del país que está por alcanzar la anhelada paz después de un conflicto que ha perdurado por décadas y que lo único que enfrentas como turista sería *"el riesgo es que te quieras quedar"*<sup>23</sup>

---

21. [http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_1billion\\_infographic.pdf](http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_1billion_infographic.pdf)

22. Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2012 pág. 2

23. Campaña publicitaria de Proexport

San Andrés fue la sexta ciudad en Colombia y la quinta en la región Caribe con la más alta ocupación hotelera, atribuido a que esta ciudad está catalogada en el país como uno de los principales destinos de sol y playa.<sup>24</sup>

#### 4.5.1 EL TURISMO EN COLOMBIA MARZO 2012<sup>25</sup>

- Los servicios de hotelería y restaurante (12.954) se caracterizaron por presentar un crecimiento del PIB de 4,0% frente a 2011 (12.453).
- Los ingresos de la cuenta de viajes y transporte de pasajeros de la balanza de pagos crecieron 3,5% en 2012 (US\$3192) con respecto al año anterior (US\$3083) y los egresos por estos mismos conceptos aumentaron 16,7% en 2012 (US\$3318) con respecto a 2011 (US\$2842).
- El sector de comercio, hoteles y restaurantes registró un descenso de 30,7% en la inversión extranjera directa, de US\$ 2311 millones en 2011 pasó a US\$1601 en 2012.
- En diciembre de 2012 el sector de comercio, hoteles y restaurantes participó con el 26,9% del total de la población ocupada del país con un crecimiento de 2,5% frente al mismo mes de 2011.
- La salida de colombianos aumentó 25,5% (3.164.730). Los mercados que más crecieron fueron Venezuela con el 177,8% (474.900), Ecuador con el 37,8% (3718.794) y México con el 31,1% (134.367).
- La ocupación hotelera alcanzó el 53,5%, esto es, 1,7 puntos porcentuales más que 2011 (51,8%).

#### 4.5.2 EL TURISMO EN COLOMBIA ENERO – MARZO 2013<sup>26</sup>

- En el primer trimestre de 2013 se registró el ingreso de 647.918 viajeros no residentes, 4,9% más que el mismo período de 2012 (617.828). Del anterior total:

---

24. Informe de Coyuntura Económica Regional 2011 pág. 44

25. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe turismo. Estadísticas de Turismo Abril 2013. Consultado en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

26. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe turismo. Estadísticas de Turismo Abril 2013. Consultado en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>



- 409.833 lo hizo por los puntos aéreos, marítimos y terrestres de control migratorio
- 111.760 fueron pasajeros en cruceros
- 126.325 correspondió a colombianos no residentes en el país.
- De enero a marzo de 2013 la llegada de pasajeros en cruceros creció 1,6% al pasar de 110.011 en 2011 a 111.760 en 2012.
- Las llegadas de pasajeros aéreos internacionales creció 14,6% en los tres primeros meses del año, de 852.606 en 2012 se pasó a 977.280 en 2013. El crecimiento de las llegadas nacionales fue de 20,6%, en 2012 arribaron 3.609.267 pasajeros y en 2013 4.352.320.
- La salida de colombianos se incrementó en 19,0% en el primer trimestre de 2012, de 755.946 salidas en 2012 se pasó a 899.388 en 2013

#### 4.5.3 DATOS RELEVANTES

- Según cifras del Dane, en el año 2012 el crecimiento del PIB fue 4,0%. Por encima de la media se ubicaron los sectores de minas y canteras (5,9%); establecimientos financieros (5,5%); comercio (4,2%) y servicios sociales (4,9%); en la media los servicios de hotelería y restaurante (4,0%) y por debajo de la media construcción (3,6%), electricidad, gas y agua (3,5%); reparación (3,3%); agricultura (2,6%) y la industria manufacturera (-0,7%).
- En marzo de 2013, de 20.321 (miles) de personas ocupadas en el sector de comercio, hoteles y restaurantes, el 27,8% (5655) correspondió al sector comercio, hoteles y restaurantes, lo que significó 5,4% más que el mismo período del año anterior (5368) y 4,7 puntos porcentuales por encima del total nacional (0,7%).
- En 2012 la Inversión Extranjera Directa (IED) en el país fue de US\$15.823 millones. Se destaca los flujos de inversión extranjera directa realizada en los sectores petrolero US\$5377; de minas y canteras US\$2250; manufacturero US\$2049; transporte US\$1727; establecimientos financieros US\$1722 y comercio, restaurantes y hoteles con US\$1601 millones.
- Según cifras del Banco de la República, en 2012 del total de las exportaciones de bienes y servicios la cuenta de viajes representó el 4% y transporte 2,0%. Los ingresos por estos conceptos alcanzaron la suma de US\$ 3192 millones, con un crecimiento de 3,5% frente a 2011. Del total de las exportaciones de servicios,

estos ingresos representaron el 73% de las exportaciones. Las importaciones por estos mismos conceptos fueron de US\$ 3318 millones, lo que representó un crecimiento de 16,7% frente al año anterior.

#### 4.5.4 EL TURISMO EN COLOMBIA ABRIL AÑO 2012<sup>27</sup>

- Los servicios de hotelería y restaurante (S 12.954 miles de millones) se caracterizaron por presentar un crecimiento del PIB de 4,0 % frente a 2011 (\$ 12.453 miles de millones).
- Los ingresos de la cuenta de viajes y transporte de pasajeros de la balanza de pagos crecieron 3,5 % en 2012 (US\$ 3192 millones) con respecto al año anterior (US\$ 3083 millones) y los egresos por estos mismos conceptos aumentaron 16,7 % en 2012 (US\$ 3318 millones) con respecto a 2011 (US\$ 2842 millones).
- El sector de comercio, hoteles y restaurantes registró un descenso de 30,7 % en la inversión extranjera directa, de US\$ 2311 millones en 2011 pasó a US\$ 1601 millones en 2012.
- En diciembre de 2012 el sector de comercio, hoteles y restaurantes participó con el 26,9 % del total de la población ocupada del país con un crecimiento de 2,5 % frente al mismo mes de 2011.
- La salida de colombianos aumentó 25,5 % (3.164.730). Los mercados que más crecieron fueron Venezuela con el 177,8 % (474.900), Ecuador con el 37,8 % (318.794) y México con el 31,1 % (134.367).
- La ocupación hotelera alcanzó el 53,5 %, esto es, 1,7 puntos porcentuales más que 2011 (51,8 %).

#### 4.5.5 EL TURISMO EN COLOMBIA ENERO – ABRIL 2013

- En los primeros cuatro meses de 2013 se registró el ingreso de 851.527 viajeros no residentes, 6,1 % más que el mismo período de 2012 (802.342).
- De enero a abril de 2013 la llegada de pasajeros en cruceros creció 7,8 % al pasar de 140.161 en 2012 a 151.041 en 2013.

---

27. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe turismo. Estadísticas de Turismo Abril 2013. Consultado en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

- Las llegadas de pasajeros aéreos internacionales creció 13,1 % en los cuatro primeros meses del año, de 1.134.941 en 2012 se pasó a 1.283.962 en 2013. El crecimiento de las llegadas aéreas nacionales fue de 23,4 %, en 2012 arribaron 4.715.260 pasajeros y en 2013 la cifra fue de 5.818.669.
- La salida de colombianos se incrementó en 14,5 % en los primeros cuatro meses de 2013, de 987.184 salidas en 2012 se pasó a 1.130.058 en 2013

#### 4.5.6 TURISMO INTERIOR<sup>28</sup>

- En marzo de 2013 el principal motivo de viaje de los viajeros residentes en Colombia que se hospedaron en hoteles fue negocios (38,6 %), ocio (49,2 %) y participación en convenciones (7,8 %).
- Según cifras de parques nacionales de enero a diciembre de 2012 el ingreso de visitantes a los parques nacionales naturales se incrementó en 18,9 % frente al mismo período de 2011, pasando de 694.148 visitantes en 2011 a 825.497 en 2012. En la región Caribe se concentró el 88,6 % de los visitantes, en la Andina el 10,5 %, en el Pacífico el 0,6 % y en la Amazonía y Orinoquía el 0,3 %. Los parques que registraron mayores crecimientos fueron El Cocuy (49,2 %), Chingaza (45,5 %) e Iguaque (44,9 %).
- Las llegadas de pasajeros aéreos en vuelos nacionales de enero a abril de 2013 (5.818.669) presentó un crecimiento de 23,4 % frente al mismo período de 2012 (4.715.260), siendo los aeropuertos de Rio negro (71,4 %), Cartagena (50,6 %) y Pereira (38,7 %) los de mayor crecimiento.
- Según cifras preliminares, en 2012 salieron por las terminales de transporte terrestre 109.721.215 pasajeros lo que representó 1.260.515 pasajeros más con respecto a 2011 (108.460.700). De enero a abril de 2013 (24.372.271) la salida de pasajeros creció en 1,4 % con respecto al mismo período de 2012 (24.046.181).

---

28. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe turismo. Estadísticas de Turismo Abril 2013. Consultado en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

## 5. TRABAJO DE CAMPO

### 5.1 PROPUESTA DE VALOR APORTE DE GRUPO

Integración para la productividad.

Objetivo.

Integrar los agentes del turismo formal e informal, generando estrategias en paquetes turísticos que aumenten las visitas de los turistas a las posadas nativas y donde se reactive el comercio en la playa pero bajo una organización donde la población que habita la Isla pueda acceder a beneficios parafiscales, de salud, pensión y cesantías.

Actores.

La propuesta va dirigida a los comerciantes informales de la cultura raizal, ya que no poseen una estructura cooperativa de trabajo estable, consecuente y equitativo entre ellos mismos; generando así una mayor segregación interna en los gremios.

Beneficiarios.

Los beneficiarios principalmente van a ser los nativos y gente de la Isla que allí reside ya que con esta organización que se propone hacer estas personas estarían ganando mucho en todo sentido tanto en lo económico como en los beneficios de salud pensión y parafiscales. Por otro lado los turistas serían el complemento de los beneficiarios ya que aparte de conocer la Isla podrían aprender de los raizales su cultura, la manera de vivir, sus tradiciones porque estarían conviviendo con ellos en las posadas nativas.

Marco Referencial

Marco Legal: LEY 454 DE 1998

Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el

Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.<sup>29</sup>

#### Marco Conceptual:

El concepto asociativo emerge como una posibilidad de amplitud y minimización de diferencias entre las distintas actividades de San Andrés islas para el escenario descrito en la población raizal. Consideración que involucra una estrecha colaboración entre dos o más instituciones o entidades, manteniendo cada una de ellas su autonomía y atendiendo, además, sus responsabilidades y derechos específicos dentro de dicha asociación.<sup>30</sup>

“Las compañías deben tomar la delantera y volver a unir economía y sociedad. El reconocimiento se encuentra allí entre los negocios sofisticados y los líderes; prometedores elementos de un nuevo modelo están surgiendo. Sin embargo, todavía hace falta un marco que coordine estos esfuerzos, ya que la mayoría de las compañías todavía tiene una mentalidad de “responsabilidad social”, que deja los problemas sociales en la periferia, no en el centro. La solución está en el principio de la creación de valor, que implica crear valor económico de modo que también cree valor para la sociedad, al enfocarse en sus necesidades y desafíos. Los negocios deben combinar éxito corporativo con progreso social. La creación de valor no es una responsabilidad social, filantropía o sustentabilidad, sino un nuevo modo de lograr éxito económico. No está al margen de lo que las compañías hacen, sino en el centro. Creemos que puede dar lugar a la próxima gran transformación del pensamiento en los negocios.”<sup>31</sup>

De ahí la relevancia en materia de política fiscal en la Isla, dado que las empresas hoteleras allí poseen una condición favorable en materia de impuestos dado que

---

29. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley\\_0454\\_1998.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0454_1998.html)

30. DNP (Departamento Nacional de Planeación). Definición legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Dd8OrKh-Kxs%3D&tabid=1671>

31. Harvard Business Review, enero-febrero de 2011. La creación de valor compartido por Michael Porter y Mark Kramer, consultado en <http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR>

están exoneradas de tributar es el argumento para que generen políticas de responsabilidad social y hagan énfasis en la población para brindarles programas que sean para su beneficio.

Marco Teórico:

Marx da aquí una definición: “la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificada mente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción conexos, se denomina cooperación”.<sup>32</sup>

De acuerdo con este enfoque es importante ayudar en el trabajo en equipo, ya que por medio de la asociatividad se llegara a conseguir más fácil un bienestar colectivo en lugar de perseguir necesidades individuales.

Acciones a corto plazo:

- Diseñar el esquema organizacional propuesto y presentarlo a la comunidad, con el fin de integrarlos en escenarios productivos con el apoyo de la gobernación y la empresa privada para generar beneficios sociales.
- Capacitar a las personas encargadas de la creación, administración y vigilancia de la asociación, para direccionar estrategias adecuadas y asignar eficientemente los recursos en pro del desarrollo de la misma.
- Identificar a los interesados en participar en la asociación e integrarlos al proyecto, dándoles a conocer las condiciones y beneficios por pertenecer a la misma donde la participación significativa sea por parte de la población raizal.

---

<sup>32</sup> **Karl Heinrich Marx**, conocido como **Carlos Marx** (Tréveris, Reino de Prusia, 5 de mayo de 1818 – Londres, Reino Unido, 14 de marzo de 1883), fue un filósofo, intelectual y militante comunista alemán de origen judío. En su vasta e influyente obra, incursionó en los campos de la filosofía, la historia, la ciencia política, la sociología y la economía; es el padre del socialismo científico, del comunismo moderno y del marxismo. Sus escritos más conocidos son el *Manifiesto del Partido Comunista* (en coautoría con Engels) y *El Capital* El capital. Capítulo XI consultado en <http://www.rebellion.org/docs/20118.pdf>

Acciones a mediano plazo:

- Organizar geográficamente la Isla para darle orden a los trabajadores informales y así garantizar unas condiciones equitativas de trabajo.
- Aumentar los beneficios de los afiliados a la asociación con programas especiales y capacitaciones para el y su núcleo familiar donde se beneficie su condición de vida.

Acciones a largo plazo:

- Hacer de San Andrés un modelo organizacional ejemplo para comunidades con características similares de población y economía donde los principales beneficiados sean la comunidad y la cultura.
- Permitir a los asociados disfrutar de un sistema organizacional fuerte y auto regulado para así garantizar sus intereses dentro de la asociación.

## 5.2 Matriz DOFA<sup>33</sup>

Tabla 1

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Sentimiento de dolor por perdida de su territorio	Idear nuevas técnica de pesca Amplitud territorial de nuevas zonas de
Mal manejo de residuos sólidos	Darle un mejor manejo de estos residuos para poder realizar ventas de estos
Diferencias económicas entre la etnia Raizal y los Continentales	Integración para un beneficio común
Falta de información y señalización horizontal y vertical	Mejoramiento de movilidad
Falta de Seguridad	Comunidad segura
Mal estado del servicio de salud	mejoramiento de infraestructura y mano de obra
En el manglar no hay protección ambiental de fauna y flora (poco o nada turístico)	rehabilitacion ambiental
Terrenos abandonados y poco aprovechamiento de espacio	redefinir usos de suelo
Ocupación y contaminación de espacio público	cultura ciudadana
Carencia de promocion turística hacia el interior y exterior	Contamos con servicio de difusión de las redes sociales donde se puede promover
Perdida de identidad cultural por los raizales jóvenes	Tienen elementos propios y visibles que no han dejado de existir y haga que se de a
Falta de organización y planeacion a Johnny Cay	Es la única isla visible a la isla que brinda como una atracción a san andrés
Falencias en higiene y cultura ecológica	Apartir de los residuos podremos generar beneficios económicos
Oferta limitada de productos de consumo y costos excesivos del mismo	Pagar por calidad y variedad

34

## 5.2 Matriz DOFA<sup>33</sup>

33. La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Argumentando factores internos y externos. consultado en <http://dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Consultado en [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO#Origen](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Origen)

34. Desarrollado por los veintisiete estudiantes de la mesa de trabajo de turismo A en la fase 2 del XXI Taller internacional interdisciplinario 2013 Archipiélago de San Andrés y Providencia, de las disciplinas de Ing. Financiera, Ing. Ambiental, Ing. Mecánica, Ing. Telecomunicaciones, Ing. Civil, Ing. de Mercados, Contaduría, Arquitectura, Administración de Empresas, Economía, Especializaciones en logística y de Gerencia de Mercadeo.



Tabla 2

<b>Fortaleza</b>	<b>Amenazas</b>
Sentimiento de identidad, cultura, compromiso y pertenencia a sus raíces	Se puede generar un temor en la comunidad a la pérdida de más territorio frente a
El sector hotelero ya hace un buen uso de estos residuos	Deterioro de los destinos turísticos ecológicos
Mejorar las condiciones de vida de cada uno	Nueva inversión extranjera
Continuar con el mejoramiento de la infraestructura de la isla	Incremento de accidentes, mortalidad.
Buen pie de fuerza	incremento de inseguridad
Contamos con un sistema de salud logra cubrir la demanda de los usuarios	Propagación de enfermedades
Mantener un equilibrio constante	Deprimimento de una reserva ecológica por manipulación del hombre
Generación de nueva infraestructura	Incremento de inseguridad, propagación de plagas contaminación de residuos sólidos
Seguridad y movilidad del turista generando así una buena imagen de la isla	Enfermedades, dificultades en la movilidad
Cuenta con un ecosistema marítimo y un paisaje natural atractivo al turista	Sitios turísticos que han sido bien promovidos como República Dominicana
La riqueza de la gran unión familiar y cultural de los raizales	Los jóvenes cuentan al adaptarse a los medios masivos cambian su identidad como
Es un espacio que cuenta con elementos para ser mejor administrado	Disminución de interés buscando otro tipo de alternativa turística
Administrado por CORALINA	Erosión del suelo
Gran variedad gastronómica	No existe productos que cubran la demanda

34

La matriz expuesta en las tablas anteriores fue realizada por estudiantes de diferentes disciplinas de la Universidad Piloto de Colombia, la matriz fue fruto de la observación que se tuvo a lo largo de la estadía en la Isla, con base en lo anterior

33. La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Argumentando factores internos y externos. consultado en <http://dofamatrix.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Consultado en [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO#Origen](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Origen)

34. Desarrollado por los veintisiete estudiantes de la mesa de trabajo de turismo A en la fase 2 del XXI Taller internacional interdisciplinario 2013 Archipiélago de San Andrés y Providencia, de las disciplinas de Ing. Financiera, Ing. Ambiental, Ing. Mecánica, Ing. Telecomunicaciones, Ing. Civil, Ing. de Mercados, Contaduría, Arquitectura, Administración de Empresas, Economía, Especializaciones en logística y de Gerencia de Mercadeo.

se recogieron las apreciaciones de todos los estudiantes acerca de lo bueno, lo malo y con lo que se cuenta y se puede trabajar para el bien de la Isla.

Estas apreciaciones se plasmaron en una Matriz DOFA y nos sirven para establecer el estado actual de la Isla y así como observadores y evaluadores podemos exponer un verdadero y claro panorama que nos sirva como herramienta para trabajar en los distintos problemas que acechan a la Isla y fortalecer lo bueno que se está haciendo por un bien común. Se cuenta con todo tipo de problemas unos más complejos que otros pero que afectan el progreso de la Isla y a la vez se cuenta con unas fortalezas que se deben explotar al máximo para lograr todo su potencial.

### 5.3 CANVAS<sup>35</sup>

Se expresa un referente en materia de desarrollo de idea de negocio que se realizó en la fase 2 del XXI Taller Internacional interdisciplinario 2013. Archipiélago de San Andrés y Providencia. Exaltación a los Nacionales Colombianos de San Andrés y Providencia “Hablemos sobre desarrollo productivo, ambiental, social, tecnológico e innovación.”









El canvas fue construido por el grupo interdisciplinario que se formó en la mesa de trabajo de turismo denominado (Turismo A) tomando como referente el libro del autor Alexander Osterwalder<sup>36</sup> titulado Generación de Modelos de Negocio, integrada por veintisiete estudiantes de doce disciplinas diferentes en donde se llegó a crear una propuesta de valor para la comunidad que consiste en la creación de un centro turístico de desarrollo cultural nativo con el fin de generar y crear no solo beneficio económico sino un beneficio social para la población de San Andrés en especial a la cultura raizal pero involucrando a todos los referentes del canvas el mismo se encuentra estructurado a continuación se presenta su figura de la Tabla 3.

---

35. CANVAS “El lienzo del modelo de negocio” libro Generación de modelos de negocio del autor Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Desarrollado por los estudiantes de la mesa de trabajo de turismo A en la fase 2 del XXI Taller internacional interdisciplinario 2013 Archipiélago de San Andrés y Providencia

36. Alexander Osterwalder es un prestigioso autor, conferenciante, director de formación y asesor en todo lo relacionado con el diseño del modelo de negocio y la innovación. Osterwalder se ha establecido como líder mundial en este ámbito, sobre la base de una metodología sistemática y práctica para lograr la innovación del modelo de negocio. Junto con Yves Pigneur es autor del best-seller Business Model Generation. Además, ha participado en conferencias y talleres en universidades como Stanford, Berkeley y HEC (Lausanne), donde obtuvo su doctorado. Consultado en <http://www.thinkingheads.com/conferenciantes/alexander-osterwalder>

Tabla 3

<p><i>Asociados claves</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cadenas hoteleras no constituidas en la isla.</li> <li>✓ Incremento en la Tarjeta de entrada.</li> </ul>	<p><i>Actividades claves</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información actual</li> <li>✓ Documentación</li> <li>✓ Evaluación y análisis</li> <li>✓ Propuesta</li> <li>✓ Desarrollo y ejecución de propuesta</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Evaluación</li> </ul>	<p><i>Propuesta de valor</i></p>  <p>➤ Creación de un centro turístico de desarrollo cultural nativo.</p>	<p><i>Relación con el cliente</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directo e Indirecto</li> </ul>	<p><i>Segmentos de clientes</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Población Raizal.</li> <li>✓ Comerciantes formales e informales.</li> <li>✓ Organizaciones ambientales de la isla.</li> <li>✓ Empresas privadas y publicas de la isla.</li> </ul>
<p><i>Estructura de costes</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adecuación de infraestructura física</li> <li>✓ Estudios - Investigación</li> <li>✓ Estrategias de mercadeo</li> <li>✓ Inversión en tecnología</li> <li>✓ Plataforma on line – sitio web</li> <li>✓ Material POP</li> <li>✓ Capacitación</li> </ul>	<p><i>Recursos claves</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investigadores</li> <li>✓ Encuestadores y Entrevistadores</li> <li>✓ Medios de comunicación</li> <li>✓ Diseño</li> <li>✓ Mercadeo</li> <li>✓ Normatividad</li> </ul>		<p><i>Canales de distribución</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instituciones del estado</li> <li>✓ ONG'S</li> <li>✓ Medios de comunicación masivos</li> <li>✓ Conferencias, talleres y email masivos</li> <li>✓ Sitios turísticos</li> </ul>	

#### 5.4 DIAGNOSTICO GENERAL Y PARCIALIZADO ENCUESTAS

El día Jueves 13 de Junio de 2013 se realizó una salida de campo a cargo de los estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia del XXI taller internacional interdisciplinario archipiélago de San Andrés y Providencia con el objeto de encuestar a los comerciantes formales e informales y de turismo de la peatonal Spratt Bih. Se decidió tomar una muestra de 50 personas para encuestar sabiendo que esta no es una muestra técnica ni representativa pero que a la vez se tomó para no generar problemáticas internas tanto en el grupo como en las personas de la región encuestadas. La muestra refleja un sondeo que permite inferir los resultados para poder generar conclusiones y recomendaciones de acuerdo con lo indagado.

La gran parte de encuestados fueron turistas y raizales quienes tienen la percepción general de que la Isla es aceptada con un calificativo de bueno en su mayoría, seguido muy de cerca por una apreciación de regular lo que quiere decir que las personas que visitan la Isla o habitan en ella están conformes con las diferentes situaciones que allí se presentan, la mayor inconformidad por parte de los encuestados se da en el sistema de recolección de basuras y en la ausencia de baños públicos.

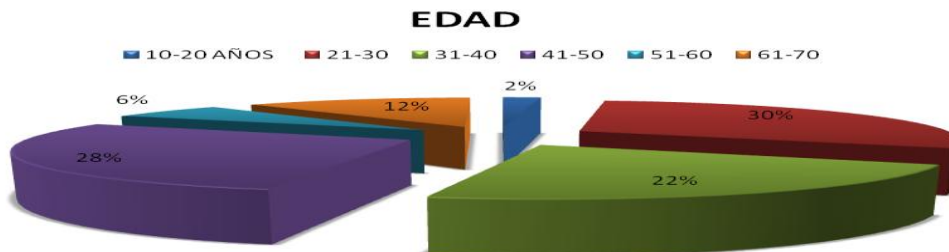
A continuación se describen cada una de las preguntas:

1. La mayor parte de las personas encuestadas se encontraban en la Isla por turismo o planes familiares, seguido por personas que tenían cuestiones laborales y negocios.
2. Las calificaciones según las encuestas a la infraestructura de vivienda y/o hotelera fueron buenas muy seguida de un pensamiento regular hacia ellas, en general las personas están muy conformes.
3. Como es de esperar por ser un sitio turístico la calificación hacia las playas y sitios de interés fue buena también, pero igualado por la regularidad, también se ve un conformismo.
4. En cuanto a la infraestructura de la Isla en general, se piensa que es bastante regular, en este caso se nota de gran manera el inconformismo.
5. Hablando de planes turísticos y oportunidades de diversión los encuestados están conformes con la situación actual siendo en su mayoría calificado como bueno.

6. El transporte dentro de la Isla también se califica muy bien mostrando conformidad por parte de los usuarios.
7. Una de las peores preguntas calificadas en la encuesta fue la recolección de basuras, la cual tiene un promedio parecido en calificaciones de bueno regular y malo mostrando así un gran déficit percibido por los turistas y demás personas que habitan la Isla.
8. Según los encuestados la seguridad en la Isla es bastante buena lo que genera confianza para seguir aprovechando lo que ofrece este destino turístico.
9. Los horarios del comercio en la Isla varían dependiendo el día, existe una inconformidad por parte de los encuestados que en su mayoría no están de acuerdo con el horario.
10. En la encuesta se refleja una necesidad de instalación de baños públicos en la Isla, esto lo piden los encuestados que en su mayoría son turistas.
11. En general la Isla está bien calificada con algunos problemas que tienen solución, la encuesta arroja como resultado que la mayoría de personas siguen recomendando a San Andrés como sitio turístico.

## 5.5 TABULACION

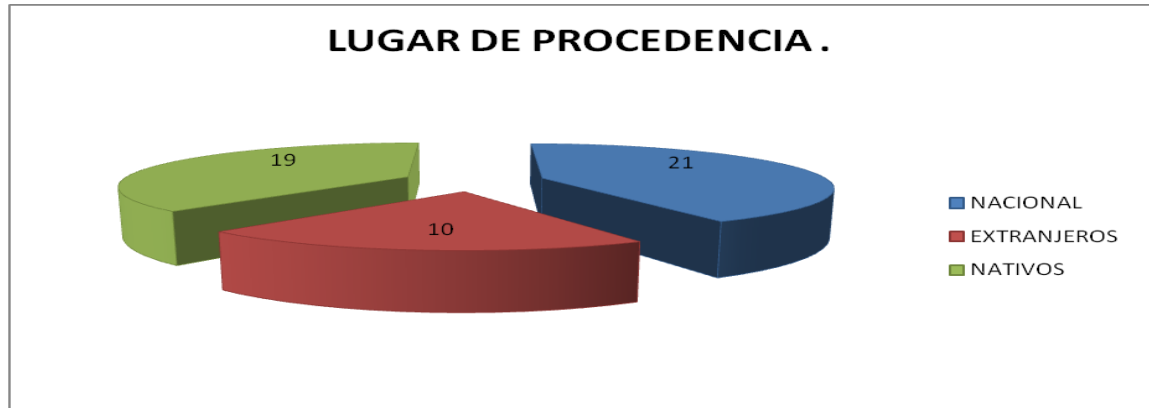
Grafica N° 1



Se analiza que el 80% de la población que visita a San Andrés esta conformada por un rango de edad entre los 21 y 50 años siendo esta una poblacion economicamente activa, lo que la convierte en un cliente potencial y principal a la

hora de incentivar el turismo en la Isla, ya que ellos poseen los recursos y preferencias a la hora de decidir su destino turístico.

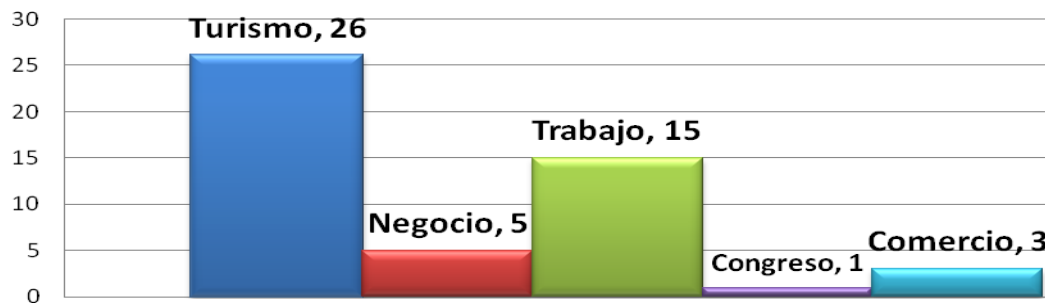
Grafica N° 2



Se observa que mas del 60% de los encuestados se pueden convertir en un factor de inversión y de turismo para la Isla ya que son referentes para el resto del mundo y de alli la importancia de crear una imagen que sea reconocida a nivel turístico partiendo de sus raices culturales y naturales.

1- Principal actividad que desarrolla actualmente en la Isla.

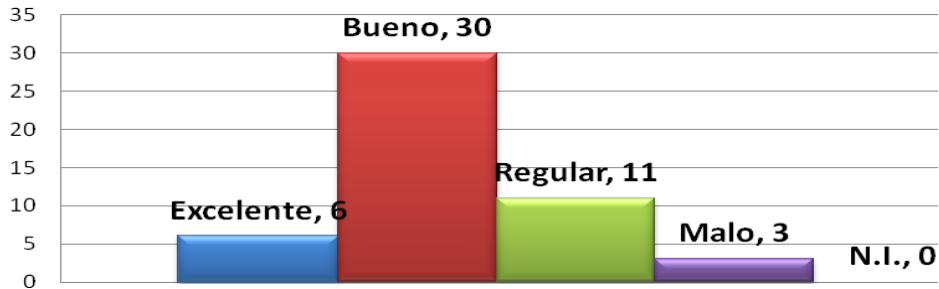
Grafica N° 3



El 52% de los encuestados tienen como actividad principal o relacionadas con el turismo lo que nos reafirma que el turismo es la principal actividad económica de la Isla y la que mas comunidad cubija de allí su importancia y el replanteamiento de cómo se está manejando el turismo en la Isla y quien se queda con las utilidades.

2- Calificación de las instalaciones físicas( lugar de hospedaje y habitad)

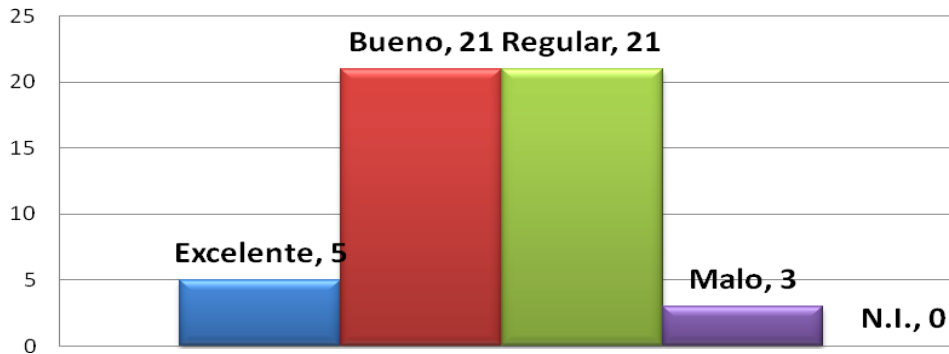
Grafica N° 4



De acuerdo a la cobertura de planes turísticos como all inclusive la percepción del 60% de los encuestados califican las instalaciones de estadia como bueno sin olvidar que la muestra cobija un porcentaje de comunidad raizal la cual tiene acceso a unos servicios publicos deplorables.

3- Como califica usted el estado de las playas y sitios de interés.

Grafica N° 5

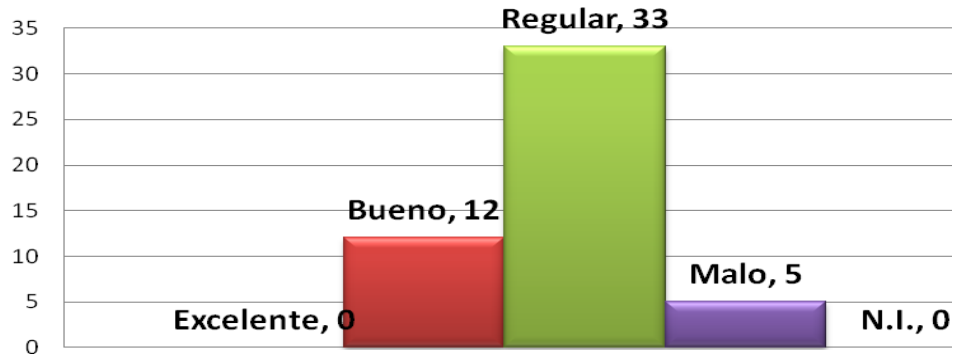


La opinion es muy subjetiva el 84% esta dividido entre una percepcion buena y regular lo que nos llama la atención ya que se debe trabajar para mejorar puesto que es una linea muy delgada en la cual la apreciación se puede caer y dejar escenarios de muy mala reputación caso puntual del marglar.



#### 4- ¿Cómo califica la infraestructura de la Isla?

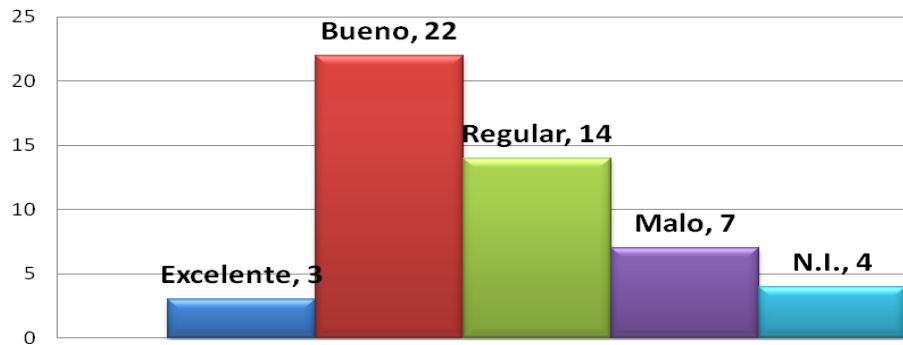
Grafica N° 6



El inconformismo con la infraestructura de la Isla se refleja evidentemente en las en la opinion ya que el 66% de la poblacion no la califica muy bien y la valoran como regular esto debido a los retrasos que se presentan en este tema.

#### 5- Calificación oferta de diversión y entretenimiento.

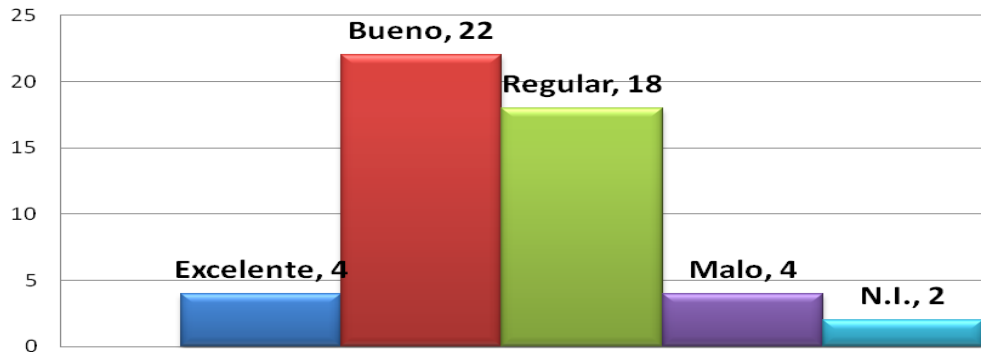
Grafica N° 7



Se evidencia que existe un claro deficit en entretenimiento y esto se convierte en un problema que en nada beneficia al turismo ya que el turista lo primero que busca en su destino turistico es descanso, diversion y entretenimiento y primordialmente la altenatica que ofrece San Andrés es el turismo de Sol, Playa y Mar.

6- Como califica el transporte en la Isla

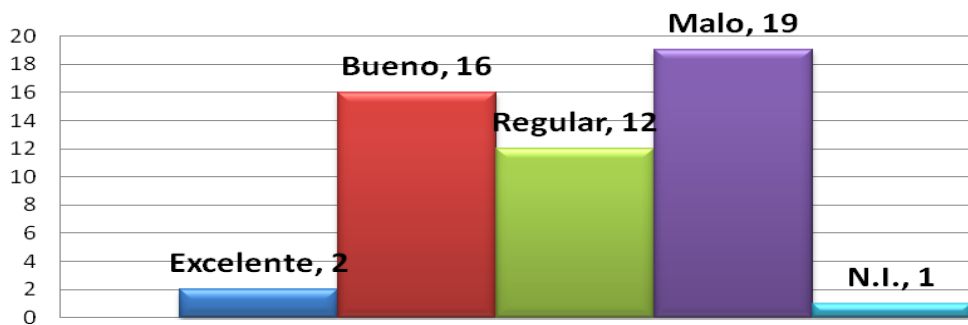
Grafica N° 8



Se establece que la población califica el transporte como bueno con el 44% ya que para el turista siempre hay alternativas pero para los nativos pese a que el territorio es pequeño no hay un esquema mejor organizado y se evidencia un sobrecupo por falta de una mejor oferta.

7- Como califica usted la recolección de Basuras en San Andrés

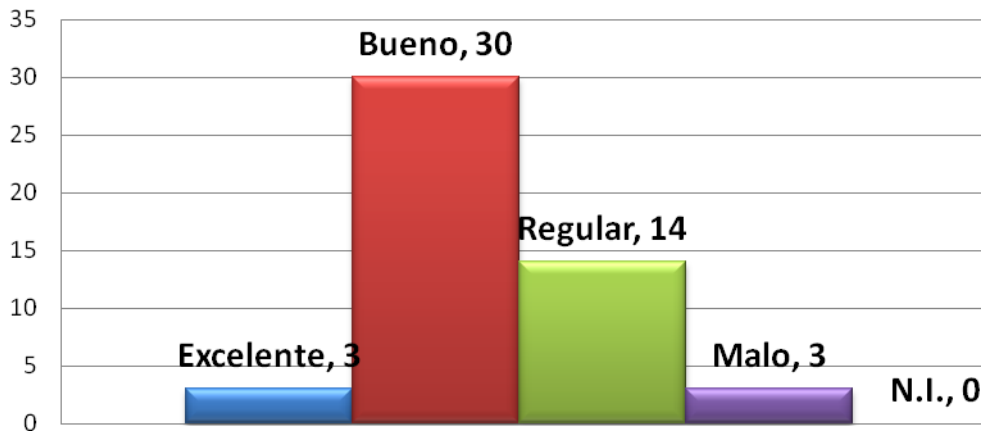
Grafica N° 9



Evidentemente se muestra que la mayor deficiencia en la Isla es el manejo de residuos solidos porque genera una condicion negativa en la población por temas de salud y una mala imagen de la Isla para el turista, esto tambien se debe a la falta de sitios establecidos para la recolección de desechos o de las basuras.

8- Que percepción de seguridad tiene hacia la Isla

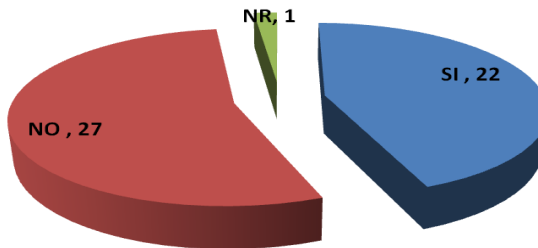
Grafica N° 10



La Isla tiene una seguridad garantizada para turistas y nativos como es evidente en que mas del 60% asi lo ratificara en su opinion, sin duda es satisfactorio para generar condiciones adecuadas en pro del desarrollo del turismo.

9- Esta usted de acuerdo con el horario comercial en San Andrés

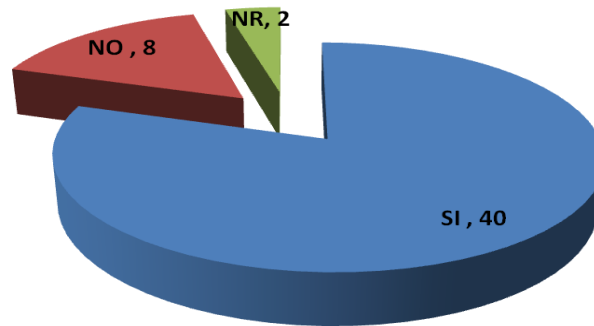
Grafica N° 11



En esta oportunidad la mayor parte de la poblacion no esta de acuerdo con el horario del comercio en la Isla el 54% asi lo trasmite y sin duda es algo que se debe mirar por el lado positivo ya que San Andrés debe cambiar su percepción en cuanto al turista puesto que despues de la apertura economica dejó de ser un sitio turistico cxomercial y debe enfocar sus esfuerzos para ser visto como sitio turistico generando nuevas alternativas.

10-Considera usted que hace falta la instalación de banos públicos.

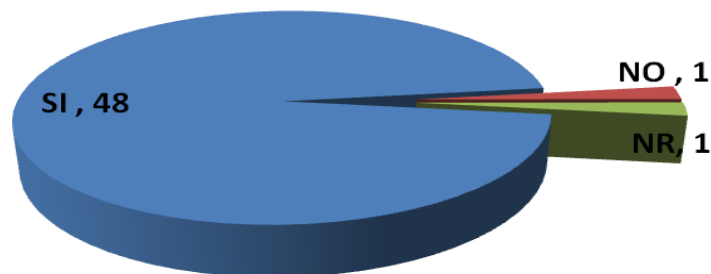
Grafica N° 12



Claramente se nota la preocupación de mas del 80% de los turistas en no encontrar sitios adecuados para sus necesidades sin un esquema organizacional en el que se destine recursos pertinentes para su desarrollo.

11-Recomendaría usted a San Andrés como Destino turístico.

Grafica N° 13



La percepción que se tiene a nivel general de la Isla es excelente ya el 96% de los encuestados si recomendarían la Isla como sitio turistico, pero se debe trabajar en las falencias que se tienen si el objetivo es fortalecer a San Andrés como sitio turistico.

## 6 CONCLUSIONES

- A partir de la pérdida de territorio con Nicaragua la comunidad raizal tienen un sentimiento de dolor por lo sucedido y está creciendo una pérdida de identidad con Colombia, este sentimiento se está convirtiendo en la principal amenaza para el progreso de San Andrés porque la única solución viable para los raizales es la devolución de su territorio algo que no se logrará tan fácilmente.
- Las grandes cadenas hoteleras están acaparando la mayoría de los recursos del turista dejando en un segundo plano el comercio local ya que ofrecen un paquete turístico todo incluido en donde el comerciante independiente queda marginado y excluido de la demanda.
- La capacitación por parte del SENA hacia los comerciantes de la peatonal ha sido una herramienta para el mejoramiento de la atención al turista.
- San Andrés está afrontando una tasa de sobrepoblación elevada que está generando que cada día se incrementen más las necesidades básicas insatisfechas.
- San Andrés carece de una amplia cobertura de publicidad y promoción turística a nivel local.
- La gobernación a través de su política ha incentivado la agremiación de pequeños comerciantes pero los resultados no han sido los esperados, existe un descontento en los comerciantes debido a que sus ingresos disminuyeron y sus gastos aumentaron.

## 7 RECOMENDACIONES

- Garantizar por medio de un ente regulado, vigilado y administrado por personas capacitadas que tanto los recursos como las utilidades sean bien distribuidas eficientemente donde se cobije toda la sociedad, se respeten los recursos naturales y la cultura para así fortalecer ese gran sentido de pertenencia que tiene la comunidad raizal por su idiosincrasia.
- En una descripción el proyecto tan relevante por su impacto social y económico se deben al esfuerzo y anhelo por proponer iniciativas que ayuden al bienestar, el mayor impacto que se analizo es la política fiscal se debe reformular adecuadamente para que las cadenas hoteleras generen beneficio a la comunidad, esto se podría hacer de diferentes maneras. Lo significativo seria en que se pudiera desarticular los paquetes turísticos all inclusive para que el turista se vea con alternativas a dejar recursos en la población ya que tendría la oportunidad de salir a conocer de la gastronomía de la Isla por ejemplo, una segunda alternativa es obligar a las cadenas hoteleras a no tributar sino a generar beneficios a la población dada su exención tributaria.
- Spratt Biht el lugar preferido para el comercio en la Isla sufrió una remodelación que trajo consigo un desplazamiento de los vendedores informales que allí trabajaban. Se debe crear o innovar para lograr integrar estos mismos vendedores a este lugar bajo unas condiciones ya que sus mejores ingresos provienen de la peatonal.
- Lograr que la participación en el benefició sea común o equitativa, es decir que la asociación no sea vista como un escenario en donde se vayan a peder los intereses sino por el contrario hacer entender a la comunidad que es la mejor opción para tener beneficios colectivos.

## Anexo<sup>37</sup>

### ENCUESTA DE SAN ANDRES COMO DESTINO TURISTICO

NOMBRE.

EDAD.

LUGAR DE PROCEDENCIA.

V. Nacional\_\_\_\_\_ V. Extranjero\_\_\_\_\_ Nativo\_\_\_\_\_

1. Principal actividad que desarrolla actualmente en San Andrés.

Turismo\_\_\_\_ Negocio \_\_\_\_ Trabajo\_\_\_\_ Congreso/Encuentro\_\_\_\_ Comercio  
\_\_\_\_\_

2. Calificación de las instalaciones físicas (lugar de hospedaje y/o Habita).

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_ NI\_\_\_\_

3. Como califica usted el estado de las playas y sitios de interés.

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_ NI \_\_\_\_

4. Como califica la infraestructura vial en la isla.

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_ NI\_\_\_\_

5. Calificación oferta de diversión y entretenimiento.

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_ NI\_\_\_\_

6. Como califica el transporte en la isla.

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_ NI\_\_\_\_

7. Como califica usted la recolección de basuras en San Andrés.

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_ NI\_\_\_\_

8. Que percepción de seguridad tiene hacia la isla.

---

37. Formato consensuado y desarrollado por los veintisiete estudiantes de las doce disciplinas de la mesa de trabajo de turismo A en la fase 2 del XXI Taller internacional interdisciplinario 2013 Archipiélago de San Andrés y Providencia

Excelente\_\_\_ Bueno\_\_\_ Regular\_\_\_ Malo\_\_\_ NI\_\_\_

9. Está usted de acuerdo con el horario comercial en San Andrés.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ NI\_\_\_\_\_

10. Considera usted que hace falta la instalación de baños públicos.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ NI\_\_\_\_\_

11. Recomendaría usted a San Andrés como destino turístico.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ NI\_\_\_\_\_



## 8. BIBLIOGRAFIA

[On line]. Blog disponible en <<http://dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>>

Ángel Guzmán Villate. Aprovechamiento turístico de la recreación y el deporte: una realidad para Bogotá [on line]. Algunos conceptos técnicos del turismo pág. 3 consultado en <<http://www.bogotamasactiva.gov.co/files/ngela%20Guzm%C3%A1n%20APROV%20TUR%20REC%20Y%20DPTE.pdf>>

Clara Murguialday, Karlos Pérez de Armiño y Marlen Eizaguirre. Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo [on line]. Consultado en <<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86>>

Conferencia ‘Educación para el desarrollo y cambio social para el archipiélago de San Andrés’, Dr. Xabier Lecanda García

Definición. DE [on line]. Disponible en <<http://definicion.de/ecoturismo/>>

Diego Guerrero. Un resumen completo de El capital de Marx [on line]. El primero, publicado por Marx, en 1867; el II y el III, editados por Engels, tras la muerte de Marx, en 1885 y 1894, respectivamente. Capítulo XI pág. 27 disponible en <<http://www.rebelion.org/docs/20118.pdf>>

DNP (Departamento Nacional de Planeación) [on line]. Definición legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia disponible en: <<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Dd8OrKh-Kxs%3D&tabid=1671>>

Generación de modelos de negocio de autor Alexander Osterwalder & Yves Pigneur [on line]. Disponible en <<http://www.slideshare.net/lbarroso/generacin-de-modelos-de-negocio>>

Gerencie.com [on line]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/monopolio.html>>

Grupo de Investigación eumednet de la universidad de Málaga [on line]. Teorías de apoyo, Teoría del Capital Humano disponible en <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>>

Harvard Business Review, enero-febrero de 2011 [on line]. La creación de valor compartido por Michael Porter y Mark Kramer, disponible en <<http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR>>

Informe de Coyuntura Económica Regional 2011.

La enciclopedia libre wikipedia [on line]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO#Origen](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Origen)>

La enciclopedia libre wikipedia [on line]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas\\_del\\_modelo\\_de\\_negocios](http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios)>

La enciclopedia libre wikipedia [on line]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Crustacea>>

La enciclopedia libre wikipedia [on line]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/End%C3%B3geno>>

La enciclopedia libre wikipedia [on line]. Disponible en < [http://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)>

La transformación de la vida cotidiana, Bob Dylan.

Ley 454 de 1998 [on line]. Disponible en <[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley\\_0454\\_1998.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0454_1998.html)>

Madrid Network [on line]. Disponible en <[http://www.madridnetwork.org/red/que\\_es\\_cluster/concepto\\_cluster](http://www.madridnetwork.org/red/que_es_cluster/concepto_cluster)>

Mario Blacutt Mendoza. El modelo de Michael Porter sobre la definición y conformación de los clúster [on line]. Enciclopedia virtual eumed.net consultado en <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/modelo-michael-porter.html>>

Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill Roberto Hernández Sampieri.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe turismo. Estadísticas de Turismo Abril 2013 [on line]. Disponible en <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos, Departamento de San Andrés y Providencia. MinCIT, [on line]. Disponible en <<https://www.mincomercio.gov.co/index.php>>

Organización mundial de la propiedad intelectual [on line]. El motor de la creatividad en la economía creativa: Entrevista a John Howkins disponible en < [http://www.wipo.int/sme/es/documents/cr\\_interview\\_howkins.html](http://www.wipo.int/sme/es/documents/cr_interview_howkins.html)

Organización mundial de turismo [on line]. Disponible en <[http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_1billion\\_infographic.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_1billion_infographic.pdf)>

Panorama OMT Organización Mundial del Turismo Edición 2012.

Plan maestro de turismo para la reserva de la biosfera archipiélago San Andrés, providencia y santa catalina.

POT, Plan de Ordenamiento Territorial. Normatividad Urbanística Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [on line]. Disponible en <<http://www.proexport.com.co/>>

Thinking Heads [on line]. Disponible en < <http://www.thinkingheads.com/conferenciantes/alexander-osterwalder>>

Toda Colombia es mi pasión [on line]. Disponible en < <http://www.todacolombia.com/departamentos/sanandres.html#1>>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo –Huejutla [on line]. Disponible en < [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/tipos\\_de\\_empleo.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/tipos_de_empleo.pdf)>

Universidad del Rosario. Línea de Investigación en derecho ambiental. Facultad de jurisprudencia [on line]. Comunidad Raizal disponible en < <http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/catedra-viva-intercultural/ur/Comunidades-Etnicas-de-Colombia/Comunidad-Raizal/>>

Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá [on line]. Disponible en < [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)>