



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROYECTO DE INVESTIGACION: ESTRATEGIAS PARA POTENCIALIZAR EL
SECTOR TURISTICO EN EL DEPARTAMENTO DEL GUAINIA**

**LAURA JOHANNA CASTRO SANABRIA
TATIANA DAVILA HERNANDEZ
LADY JOHANNA RUEDA ARIAS**

BOGOTÁ D.C. ENERO DE 2013



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROYECTO DE INVESTIGACION: ESTRATEGIAS PARA POTENCIALIZAR EL
SECTOR TURISTICO EN EL DEPARTAMENTO DEL GUAINIA**

TUTOR:

ANDRES CASTRO

ELABORADO POR:

LAURA JOHANNA CASTRO SANABRIA

TATIANA DAVILA HERNANDEZ

LADY JOHANNA RUEDA ARIAS

BOGOTÁ D.C. ENERO DE 2013

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

“Este trabajo de grado queremos dedicárselo en primera instancia a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor”.

“A nuestros padres, quienes nos apoyaron en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, por la paciencia que han tenido con nosotras desde que supieron nuestro deseo de alcanzar otra de nuestras metas, por ese espíritu de perseverancia que nos ha infundado siempre, pero más que nada, por todo su amor”.

“A nuestros familiares, de los que aprendimos aciertos y de momentos difíciles y que nos brindaron todo su apoyo participando directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis”.

“A nuestros maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional”.

“A nuestros amigos con los que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y con los que esperamos seguir siendo amigos por mucho más tiempo”.

“Finalmente, como olvidar a la Universidad del Rosario quien fue nuestro hogar durante los últimos 5 años de nuestras vidas. Por impartir una sólida formación ética y humanística en nosotras para formarnos íntegramente y así, actuar en beneficio de la sociedad con un gran sentido de responsabilidad”.

Tatiana Dávila, Laura Castro y Johanna Rueda

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	7
ABSTRACT AND KEYWORDS	7
INTRODUCCION	9
MARCO TEORICO	10
1. INFORMACION GENERAL DEL DEPARTAMENTO	14
1.1. Región de la Amazonia-Orinoquia.....	14
1.2. Departamento del Guainía.....	14
1.1.1. Ubicación	14
1.1.2. División Administrativa.....	14
1.1.3. Vías de Comunicación	15
1.1.4. Municipio de Inírida.....	15
1.2. Aspectos Demográficos.....	15
1.3. Aspectos Económicos.....	16
2. SECTORES ECONOMICOS	16
2.1. Sector agropecuario.....	17
2.2. Sector minero	17
2.3. Sector manufacturero	17
2.4. Sector comercial	17
2.5. Sector turístico.....	18
3. FACTORES QUE LIMITAN EL DESARROLLO.....	18
3.1. Infraestructura	19
3.2. Dependencia del estado	20
3.3. Bajo desarrollo empresarial.....	20
3.4. Inversión.....	20
3.5. Ambiental	21
3.6. Ejes de Fortalecimiento Competitivo	21

4. TURISMO	22
5. METODO PROSPECTIVA	23
5.1. MICMAC	23
5.1.1. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES.....	24
5.1.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	28
5.1.2.1. Relaciones Directas	28
5.1.2.2. Relaciones Indirectas.....	36
5.1.2.3. Relaciones Directas Potenciales	46
5.1.2.4. Relaciones Indirectas Potenciales.....	51
5.1.3. Identificación de Variables Estratégicas	61
5.2. MACTOR.....	62
5.2.1. Identificación de Actores	63
5.2.2. Identificación de Objetivos Estratégicos.....	66
5.2.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	68
5.2.4. BALANZAS DE DATOS (ESTRATEGIAS)	70
5.3. SMIC	81
5.3.1. HIPÓTESIS.....	81
5.3.2. ESCENARIO TENDENCIAL (64): 000000	82
5.3.3. ESCENARIO ALTERNATIVO (33): 011111	83
5.3.4. ESCENARIO ALTERNATIVO (03): 111101	84
5.3.5. ESCENARIO ALTERNATIVO (17): 101111	84
5.3.6. ESCENARIO ALTERNATIVO (32): 100000	85
5.3.7. ESCENARIO APUESTA (01): 111111	86
6. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR TURISTICO	87
6.1. Estrategia Propuesta	90
7. CONCLUSIONES	93
8. RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA	95

TABLA DE CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Plano de Relaciones Directas	28
Ilustración 2: Grafico de Influencias Directas	29
Ilustración 3: Plano de Relaciones Indirectas	36
Ilustración 4: Grafico de Influencias Indirectas	37
Ilustración 5: Plano de Relaciones Directas Potenciales.....	46
Ilustración 6: Grafico de Relaciones Directas Potenciales	47
Ilustración 7: Plano de Relaciones Indirectas Potenciales	51
Ilustración 8: Grafico de Relaciones Indirectas Potenciales	52
Ilustración 9: Plano de Influencia/dependencia Indirectas Potenciales	61
Ilustración 10: Plano de Influencia/Dependencia	68
Ilustración 11: Balanza de Datos Objetivo Gestión Publica	70
Ilustración 12: Balanza de Datos Objetivo de Seguridad.....	72
Ilustración 13: Balanza de Datos Objetivo de Política Turística	74
Ilustración 14: Balanza de Datos Objetivo Plan de Desarrollo Economico	75
Ilustración 15: Balanza de Datos Objetivo Costos Logísticos	77
Ilustración 16: Balanza de Datos Objetivo Inversión	80
Ilustración 17: Pilares del Sector Turístico	87
Ilustración 18: Estrategias y Actividades para desarrollar los pilares.....	89
Ilustración 19: Clúster del Sector Turístico	90

TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de Relaciones Directas.....	30
Tabla 2: Tabla de Relaciones Directas con consecuencias	33
Tabla 3: Tabla de Relaciones Indirectas	38
Tabla 4: Tabla de Relaciones Indirectas con consecuencias.....	42
Tabla 5: Tabla de Relaciones Directas Potenciales con consecuencias	48
Tabla 6: Tabla de Relaciones Indirectas Potenciales	53
Tabla 7: Tabla de Relaciones Indirectas Potenciales con consecuencias	57
Tabla 8: Variables Estratégicas.....	61
Tabla 9: Objetivos Estratégicos	66
Tabla 10: Actores Dominantes, Autónomos y Dominados.....	69
Tabla 11: Probabilidades de las Hipótesis	82
Tabla 12: Probabilidades de los Escenarios	82

RESUMEN

El departamento del Guainía, comprende una región con un alto potencial de desarrollo económico y social para el país debido a su biodiversidad y a su riqueza cultural. Sin embargo, ha sido un departamento que no ha presentado un desarrollo creciente de su economía debido a factores como: el aislamiento, la dependencia del estado, la limitada inversión en tecnología e infraestructura vial y la falta de capacitación en el capital humano, los cuales incrementa los costos logísticos y dificulta el desarrollo microempresarial. Es así, como en la actualidad la economía de la región se centra en los sectores primarios y en el sector público, los cuales presentan un mínimo valor agregado y de calidad para la zona.

Teniendo en cuenta, la situación actual del departamento dentro del plan de desarrollo económico del Guainía y las apuestas productivas para la Amazorinoquia, se plantearon los lineamientos económicos y los ejes transversales de los sectores con mayor potencial de desarrollo para el Guainía. El turismo, el Bio-comercio y los mercados verdes, son los sectores analizados que podrían mejorar las condiciones socioeconómicas del departamento. De este modo, y teniendo en cuenta las condiciones de la región, el sector turístico, es un sector con un alto potencial de desarrollo que impacta a la economía en general y propende por el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente. Por ello, la economía debería enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de dicho sector, a través de un clúster del sector turístico que integre las iniciativas de los empresarios locales, las instituciones públicas y los gremios, promoviendo la competitividad, la innovación, la generación de sinergia y la promoción del departamento como centro eco-turístico de la Amazorinoquia colombiana.

PALABRAS CLAVES: Departamento del Guainía, Sector potencial, Desarrollo sostenible, clúster del sector turismo, MIC-MAC, Mactor.

ABSTRACT

The department of Guainía is a region with high potential of economic and social development due to its biodiversity and cultural wealth; however has been a department which has not showed a successful economy owing to the facts like: The isolation, It depends mainly of the investment on research and development made by the state and the lack of infrastructure in roads that increases the shipping cost that hampers the development of microenterprises. It is so how, actually, the economy of the region has focused on the primary and public sectors which have low added value and quality.

Bearing in mind the current situation of the department inside the economic development plan of Guainía and the productive bets of the Amazorinoquia, It is established the lineaments and the transversal axes of the sector with greatest potential of development for the tourism in Guainía. The tourism, the Bio-trade and the trade of the primary sector, are the sectors evaluated which could improve the socio-economic condition of the department.

Thus, taking into account the conditions of the region, the tourism sector is a sector with great potential of development which impact the overall economy and aims for social development and environmental care. Therefore the economy should focused its effort in the development of the sector mentioned through a touristic cluster which incorporates the initiatives of the local entrepreneurs, local institutions and the guild promoting the competitiveness, innovation, generating synergy and sponsoring the department as a main place of ecotourism of the Colombian Amazorinoquia.

KEYWORDS: Department of Guainía, Potential Sector, Sustainable Development, Touristic cluster, MIC-MAC, MACTOR.

INTRODUCCION

Ante las nuevas y retadoras circunstancias socio-económicas del mundo, especialmente en los países “en desarrollo”, se está generando un “boom” en la implementación de proyectos de desarrollo económico enfocados en una económica solidaria y auto-sostenible, favoreciendo la prosperidad y la autonomía territorial. Precisamente, dentro de estas nuevas alternativas se encuentra el Turismo, como alternativa económica para los diferentes departamentos de Colombia. Dada las condiciones demográficas y ventajas comparativas del departamento del Guainía, su amplia riqueza en recursos naturales y biodiversidad, este presenta un gran potencial en cuanto al sector eco-turístico, el Biocomercio, los mercados verdes, los productos naturales (farmacéuticos) y las especies exóticas. Sin embargo, debido a diferentes factores de tipo social, económico, financiero, y de capital humano, son recursos sin explotar que limitan el desarrollo económico del departamento. Por ende, teniendo en cuenta el bajo desarrollo e informalidad de los sectores, se pretende plantear una estrategia que incentive el progreso departamental aprovechando el sector con mayor potencial. De este modo, esta investigación podrá contribuir a futuras investigaciones y propuestas que se implementen en el plan de desarrollo departamental, teniendo en cuenta que es importante el desarrollo del turismo como polo de desarrollo regional.

MARCO TEORICO

Teniendo en cuenta el desarrollo de una economía competitiva y los aspectos geográficos, culturales, tecnológicos y económicos únicos y existentes entre las distintas regiones del país, como política nacional se impulsa el desarrollo a nivel regional por medio de estrategias que exploten el potencial y las ventajas comparativas que posee cada una de ellas. “Es así como en el 2004 el Gobierno Nacional inició la construcción de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad de la región Amazorinoquia, la cual, integra a las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil”(Departamento de Planeación Nacional DNP, 2007). A sí mismo, “En junio de 2004, los gobernadores de los departamentos de Arauca, Casanare, Vichada, Vaupés, Guainía, Guaviare, Meta, Amazonas, Caquetá y Putumayo suscribieron un Acuerdo de Voluntades que permitió la creación de los Departamentos de la Amazonia y Orinoquia, Amazorinoquia, constituida formalmente el 25 de abril de 2005.” (DNP, 2007,). Con el objetivo de constituir una visión regional en temas económicos, sociales y ambientales, consolidando procesos de integración que mejore la capacidad de gestión y desarrollo para posicionar a la región a nivel nacional e internacional. (DNP, 2007).

En la agenda interna para la competitividad y la productividad de la región Amazorinoquia, desarrollada por el DNP (2007), integra una visión regional que sirve como referente a la estrategia de competitividad de la Amazorinoquia, definida bajo los siguientes términos:

En el año 2020, la región será un territorio integrado, fronterizo, biodiverso, generador y centro de desarrollo de la economía nacional y regional, soportado en su capital humano, su fortaleza empresarial, su innovación tecnológica y su generación de conocimiento en actividades con alto valor agregado, garantizando la productividad y competitividad para una inserción exitosa en el entorno nacional e internacional.

De esta manera, La Agenda Interna para la competitividad de la Amazorinoquia, se presentó junto con una propuesta de modelo de desarrollo regional. En ésta, se propone estructurar un modelo de ordenamiento económico regional alrededor de cuatro ejes:

1. El eje ambiental
2. El eje de transición
3. El eje productivo
4. El eje agroindustrial.

Sobre éstos ejes se están proyectando las Apuestas Productivas regionales con mayores perspectivas, correspondientes al sector ganadero, forestal, turístico y palmero. Por consiguiente, en la agenda interna para la competitividad y la productividad de la región Amazorinoquia, desarrollada por el DNP (2007), se propone que dicho modelo de desarrollo se construya alrededor de los siguientes lineamientos:

1. Definición de escenarios de ordenamiento territorial, con base en la visión de competitividad y las Apuestas Productivas.
2. Diseño e implementación de políticas de fortalecimiento institucional para el desarrollo económico territorial.
3. Investigación y desarrollo para valorar y aprovechar la biodiversidad.
4. Formación de recursos humanos para agregarle valor a la producción. La mayoría de los productos de la región ingresan a las cadenas comerciales sin transformación.
5. Reconocimiento del aporte al desarrollo de las culturas indígenas y vinculación con prácticas de comercio justo.
6. Aprovechamiento de los recursos provenientes de las regalías petroleras para el fomento y promoción del desarrollo económico local y regional

Las ventajas comparativas de la Amazorinoquia, subyacen en su biodiversidad, en su riqueza hídrica, étnica y cultural, así como en la explotación de recursos mineros y energéticos; igualmente, se debe destacar el papel estratégico que su ubicación geográfica

le otorga a la región dentro de las iniciativas para la integración física de Suramérica. (DNP, 2007).

Por otro lado, se destaca que esta región tiene una gran importancia estratégica para lograr el equilibrio y la sostenibilidad ambiental del país y del mundo. “La explotación de la biodiversidad y los recursos es una opción de competitividad económica que puede proyectarse con el rigor de la garantía de la conservación del medio ambiente, explorando alternativas de mercados verdes con comercio justo y teniendo en cuenta además la condición de reserva natural y el reconocimiento de los resguardos y la cultura indígena.”¹

La mayor apuesta productiva para el Guainía, se centra en el sector de servicios turísticos, destacándose el ecoturismo, agroturismo, etnoturismo, y turismo cultural y de aventura. Teniendo en cuenta, el gran potencial de desarrollo basado en su biodiversidad, su riqueza natural, cultural y étnica. Del mismo modo, se focaliza la estrategia de competitividad departamental enfocada en el fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas, de la innovación y la investigación, como la formalización del sector, la inversión en infraestructura y la formación del talento humano.

Actualmente, el sector turístico pasa por un buen momento ya que se han canalizado los esfuerzos públicos y privados para generar espacios de desarrollo e iniciativas turísticas. los lineamientos del Conpes 3397 Política Sectorial de Turismo, han contribuido progresivamente a afianzar el compromiso de los diversos entes del estado para apoyar al sector; la reforma de la Ley 300 de 1996 a través de la ley 1101 de 2006, generó mayores herramientas y recursos para la promoción del sector con la creación del impuesto al turismo y la expedición de políticas especializadas en turismo que aportan estrategias para el crecimiento y orientación del sector y la vinculación especial con otros sectores como el turismo cultural, ecoturismo, aventura y etnoturismo.

¹Tomado de: Departamento de Planeación Nacional (2007). Construyendo Agenda 21 para el Desarrollo del Departamento del Guainía. Recuperado el día 30 de septiembre de 2012 de, http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/guainianov_22007.pdf

El trabajo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se ha enfocado en el desarrollo de iniciativas para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector, desde cuatro ámbitos fundamentales: “el desarrollo de una oferta turística más competitiva; el mejoramiento del acceso y la conectividad con los mercados turísticos y la coordinación público-privada y nacional-regional para el desarrollo turístico”.² Sin embargo, en las regiones aún existen grandes debilidades en materia de competitividad que retrasan los procesos de crecimiento a nivel interno y limitan las posibilidades de desarrollo a través del turismo sobre todo en regiones de la Amazorinoquia, como lo es el departamento del Guainía.

²Tomado de: DNP y Cámara de comercio Inírida Guainía. (2007). “Resumen y conclusiones foro regional de la Microempresa”, (paper)

1. INFORMACION GENERAL DEL DEPARTAMENTO

1.1.Región de la Amazonia-Orinoquia

La Amazonía es una región de América del Sur compartida por nueve países: Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Guayana Francesa (departamento de ultramar de Francia), Perú, Surinam y Venezuela, bañadas por las cuencas hidrográficas del Orinoco y el Amazonas integra los departamentos de Vichada, Arauca, Casanare, Vaupés, Guaviare, Meta, Amazonas, Caquetá, Putumayo y el Guainía³.

1.2 Departamento del Guainía

1.1.1. Ubicación

El departamento limita al Norte con el río Guainía, que lo separa del departamento del Vichada, al Este con los ríos Atabapo, Guainía y Negro, que lo dividen de la República de Venezuela, al Sur con la República de Brasil y al Oeste con los departamentos del Vaupés, Guaviare y Vichada con una extensión de 72.238 km² está rodeado de grandes extensiones planas y suavemente onduladas, en medio de las cuales se encuentran algunas lomas, cerros y la serranía del Naquén⁴.

1.1.2. División Administrativa

El departamento del Guainía, representa el 6.2% del territorio nacional, y el 17.9% del área total de la Amazonia colombiana, cuenta con ocho corregimientos departamentales (Barrancominas, Cacahual, La Guadalupe, Mapiripana, Morichal Nuevo, Pana Pana, Puerto

³Tomado de: Departamento de Planeación Nacional (2007). Construyendo Agenda 21 para el Desarrollo del Departamento del Guainía. Recuperado el día 30 de septiembre de 2012 de, http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/guainianov_22007.pdf

⁴Tomado de: Gobernación del Guainía (2008). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012 de, <http://www.guainia.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mLxx-1-&m=f>

Colombia, San Felipe) y un municipio que a su vez es su capital Inírida, antes conocido como Puerto Inírida o Puerto Obando⁵.

1.1.3. Vías de Comunicación

A nivel interno los ríos y caños se constituyen en la principal vía de comunicación, que se realiza a través de embarcaciones pequeñas como lanchas rápidas, canoas grandes y otras de mayor calado, aptas para el transporte de carga como lanchas y planchones. Asimismo, el Guainía cuenta con enlace al interior del país, a través de tres aerolíneas: una de pasajeros estatal SATENA y dos de carga, que realizan vuelos frecuentes con Bogotá y Villavicencio, la cual es vital para el abastecimiento y transporte hacia el interior

1.1.4. Municipio de Inírida

Es la capital del departamento del Guainía, cuenta con una extensión de 17.000 Km² que alberga alrededor de 30.000 habitantes, de los cuales el 80% son indígenas⁶, el restante son colonos. Las principales actividades económicas son la minería, la pesca y la agricultura.

1.2. Aspectos Demográficos

Existen cuatro grupos de pueblos indígenas los Arawak (curripacos y piapocos), Puinave, Guahibo (sikuani) y Makú, y otros grupos minoritarios como los banivas y yeral que contribuyen con una mayor diversidad étnica al Guainía. Es así, como las áreas de resguardo indígena corresponden al 97%⁷ del área total del Departamento, los centros poblados y comunidades indígenas están distribuidos según la trayectoria de los cuatro

⁵Tomado de: AMAZONAS 2030 (s.f.) .Alianza para la sostenibilidad y la calidad de vida en la Amazonia Colombiana. Recuperado el día 23 de septiembre de 2012 de, <http://www.amazonas2030.net/es/amazonas-2030-alianza-para-la-sostenibilidad-y-la-calidad-de-vida-en-la-amazonia-colombiana>

⁶ Tomado de: Departamento de Planeación Nacional (2012). Información general (2012). Recuperado el día 24 de julio de 2012 de, <http://www.inirida-guainia.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mIxx-1-&m=f>

⁷Tomado de: Departamento de Planeación Nacional (2007). Construyendo Agenda 21 para el Desarrollo del Departamento del Guainía. Recuperado el día 30 de septiembre de 2012 de, http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/guainianov_22007.pdf

principales ríos: Guaviare, Inírida, Guainía y Atabapo, que con los numerosos caños y ríos conforman una red fluvial básica de transporte y comunicaciones.

1.3. Aspectos Económicos

El departamento de Guainía presenta dos tipos de economía, una tradicional no monetaria, desarrollada fundamentalmente por las comunidades indígenas y campesinos, con actividades productivas de subsistencia, y otra, formal que incluye la explotación minera, la pesca y el comercio.

2. SECTORES ECONOMICOS

La estructura sectorial del departamento del Guainía se concentra en un 26,46% en el sector agrícola, ganadero y pesquero, siendo el más representativo de la economía local, que se desarrolla para la subsistencia, y el excedente se vende en el mercado Iniridence. El segundo, con mayor participación, es el sector de servicios, representado por la educación, la salud, los servicios comunitarios y domésticos que representan el 26,33%. Por otro lado, la administración pública, de la cual depende en un 14,03% es el tercer sector con mayor preponderancia. La construcción, los servicios públicos, el comercio, la minería, los servicios financieros y la industria, representan el 14,03%, 10,31%, 8,76%, 6,68%, 3,93%, y 2,62% respectivamente. El desarrollo de la industria es limitado, tan solo representa el 1,23%⁸, por lo tanto, no existe empresas consolidadas que gestionen los recursos y generen productos tipo exportación para el mercado nacional e internacional, que mejoren las condiciones económicas de los pobladores. Al no existir empresas legalmente constituidas que exporten, se presentan pequeñas agremiaciones y empresas de economía solidaria que se asocian para exportar algunos productos típicos de la región como las artesanías de los indígenas; sin embargo, actividades como la explotación y exportación del coltan, oro, diamantes y minerales conocidos como tierras raras se hace ilegalmente.

⁸ Tomado de: Departamento de Planeación Nacional (2008). Plan de Desarrollo 2008-2011 Recuperado el día 23 de septiembre de 2012 de,

<https://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloTerritorial/Gesti%C3%B3n%C3%ABlicaTerritorial/Informaci%C3%B3nB%C3%A1sicaTerritorial.aspx>

2.1.Sector agropecuario

La mayor actividad agropecuaria está ubicada en el área de Mapiripaná hasta Amanavén; allí se localiza un frente de colonización que genera excedentes significativos de productos como cacao, plátano, yuca, maíz, ganado vacuno y porcino. En el resto del Departamento, la producción indígena se desarrolla con el modelo de economía itinerante; donde se cultiva yuca brava, piña, ají y plátano, que es base de la alimentación indígena. Por otro lado, la ganadería es de carácter extensiva y se desarrolla en las vegas de los ríos Guaviare, con bajos niveles de productividad y limitantes de mercadeo, asistencia técnica y disponibilidad de insumos.

2.2.Sector minero

La importancia económica del departamento gira en torno al proyecto minero aurífero de la serranía del Naquén y a la política de manejo de fronteras, acentuando entre otras cosas por la actividad minera

2.3.Sector manufacturero

Su desarrollo es nulo, no existen empresas manufactureras que produzcan bienes de calidad, por lo tanto, no se genera valor agregado, innovación, investigación y desarrollo que mejoren la condiciones de la industria y la economía local.

2.4.Sector comercial

Puerto Inírida, la capital, es el epicentro comercial y su mercado interno gira alrededor del comercio de víveres de la canasta familiar, elementos para la construcción y combustibles. Los comerciantes mayoristas surten los mercados locales y controlan los principales intercambios comerciales con el resto del país. Actualmente, “funcionan 182 establecimientos comerciales, entre tiendas, almacenes, misceláneas y supermercados”⁹.

⁹ Tomado de: Guainía (2012). Recuperado el día 30 de septiembre de 2012 de, <http://www.ccamazonas.org.co/actual/>

2.5.Sector turístico

El turismo es uno de los sectores con mayor potencial que posee el departamento del Guainía; sin embargo, sólo se lleva a cabo como actividad esporádica, a pesar de que existe una gran variedad de paisajes y sitios turísticos, éstos se desperdician por falta de divulgación y promoción, y de una estrategia concreta para el sector. A pesar, de que no está formalizado se presentan viajeros esporádicos sobre todo extranjeros que disfrutan de la naturaleza, en el 2012, 22 extranjeros visitaron al Guainía, un bajo número con respecto al promedio nacional que es de 902.586 viajeros.¹⁰

3. FACTORES QUE LIMITAN EL DESARROLLO

El departamento del Guainía, se caracteriza por conservar una economía central, altamente dependiente del estado y con una bajo índice de desarrollo empresarial, es decir, que el sector público se convierte en la primera fuente de empleo y generación de ingresos para la población. “este depende en un 90% de los presupuestos oficiales de la gobernación, la alcaldía y de las entidades de orden nacional con presencia en el casco urbano”¹¹

El bajo desarrollo del sector microempresarial se debe principalmente a factores tales como la alta dependencia del estado, producto de un elevado índice de contratación de servicios por parte de la administración, del reducido acceso al mercado, el bajo desarrollo tecnológico, la baja calificación de la fuerza de trabajo y diseño organizativo y de los problemas financieros como las restricciones al crédito bancario, los altos costos generados por el aislamiento y los problemas de transporte terrestre. Adicionalmente, las pocas fuentes de trabajo y de la actividad comercial de donde se origina el capital invertido y la moneda circulante, un alto porcentaje de este capital se fuga a otros lugares del país, dependiendo del origen del funcionario o contratista afectando los niveles de reinversión

¹⁰ Tomado de: Indicadores de turismo del Departamento y total nacional (2012). Recuperado el día 30 de septiembre de 2012 de, <https://www.mincomercio.gov.co>

¹¹ Tomado de: Plan de Desarrollo Departamental Guainía 2008-2011. Recuperado el día 30 de septiembre de 2012 de, http://www.guainia.gov.co/apc-aa-files/62633836343039346166666236363139/PIU_DEPARTAMENTAL.pdf

de capital en el departamento. Existen otros mercados laborales que no inciden tanto en la economía de la región y que están representados en el empleo generado por la empresa privada, que en su mayoría son microempresas familiares que solo operan a nivel regional. A pesar, de que el departamento cuenta con un sin número de oportunidades para su desarrollo, sin embargo debido a factores tales como: el aislamiento, la inexistencia de una infraestructura vial, la baja inversión pública y privada y el no fomento de empresas, hacen que la economía del Guainía, sea de subsistencia y que se desaproveche el potencial de desarrollo que la región posee.

3.1. Infraestructura

Las vías terrestres son muy precarias y están aisladas unas de otras, y solo se comunican zonas que por su ubicación estratégicas son comerciales o indispensables para el tránsito como es el caso de la Huesito-puerto Caribe, que sirve para evadir el paso por el territorio venezolano a pesar de tener una longitud de “110 km, apenas el 15% está pavimentado, el resto es una trocha con explanación y algunas obras de drenajes y muchos inconvenientes para su utilización”.¹²

El cuello de botella para el crecimiento económico del Departamento radica en los altos costos del transporte tanto fluvial como aéreo, monopolizados por unos pocos intermediarios. En el área rural la economía es de subsistencia y se basa en actividades agrícolas, artesanales, de pesca y caza, recolección y corte de fibra de chiqui-chiqui. En el área urbana existe un apreciable sector comercial de víveres, abarrotes, insumos y combustibles, traídos desde Villavicencio y Bogotá. Esto crea una gran dependencia y alto costo de vida, pues los productos perecederos -verduras, frutas, pollo, lácteos, papa y otros- son transportados por vía aérea

¹² Tomado de: Construyendo Agenda 21 para el Desarrollo del Departamento del Guainía (2007). Recuperado el día 30 de septiembre de 2012 de, http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/guainianov_22007.pdf

3.2. Dependencia del estado

El Guainía depende en un alto grado del gasto público, una condición con claro origen histórico, pues la creación de la capital departamental obedeció a una estrategia estatal para hacer presencia en la frontera oriental del país. Sin embargo, en el proceso de poblamiento así originado, no se crearon las condiciones que permitieran consolidar una base económica estable. Las consecutivas bonanzas de tipo extractivo que se han dado, generan circuitos económicos ocasionales que aparecen y desaparecen, con ciclos de euforia y depresión, que no permiten un proceso de acumulación, de ahorro e inversión. Existe alto desempleo y la demanda de trabajadores por parte de las empresas privadas y de las actividades de la población indígena (excedentes de productos), inciden en forma casi imperceptible en la economía departamental que depende en el 90% de los presupuestos de la gobernación, la alcaldía y las entidades del orden nacional.¹³

3.3. Bajo desarrollo empresarial

El departamento del Guainía a pesar de su riqueza natural y su inmenso potencial, ha tenido un bajo desarrollo empresarial debido a factores como: la dependencia del estado, la falta de integración entre los actores privados y públicos, la carencia de una directriz económica y de acciones contundentes. A pesar de un incipiente desarrollo de la microempresa apoyada por entidades municipales no ha tenido la constancia ni el crecimiento esperado

3.4. Inversión

Actualmente, la inversión es una de las directrices esenciales para el desarrollo económico de la región, no solo inversión física, si no también tecnológica en educación y salud, por ello, se incluye en el plan de desarrollo departamental un rubro especial a inversión, y se adelantan proyectos a mediano y largo plazo que incentiven la inversión local y extranjera.

¹³Tomado de: Comisión Regional de Competitividad del Guainía. (2011). Recuperado el día 30 de septiembre de 2012, de <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=497>

3.5.Ambiental

El ecosistema del departamento es complejo, frágil y de gran biodiversidad y no está en capacidad de soportar significativas perturbaciones sin comprometer gravemente su estabilidad y continuidad; este perfil ambiental condiciona y limita sus alternativas de desarrollo. Los suelos de la región son pobres en nutrientes y de poca profundidad, además no tienen un gran valor para su explotación agrícola o pecuaria.

3.6.Ejes de Fortalecimiento Competitivo

Según la información analizada del Departamento del Guainía, se considera que para que la región sea un territorio integrado, generador y centro de desarrollo de la economía nacional y regional, hay que fortalecer los siguientes ejes:

- La infraestructura vial regional y multimodal, los equipamientos regionales, la innovación y desarrollo tecnológico, la formación de talento humano, el desarrollo empresarial e institucional y el ordenamiento ambiental, se constituyen en las necesidades prioritarias que conforman los factores básicos requeridos para la estrategia de competitividad de las diversas apuestas productivas de la Amazorinoquia.
- Diseño e implementación de políticas de fortalecimiento institucional para el desarrollo económico territorial. Una de las mayores debilidades de los departamentos y municipios que conforman la región Amazorinoquia es su poca capacidad, tanto gubernamental como privada, para estructurar y promover la competitividad económica.
- Investigación y desarrollo para valorar y aprovechar la biodiversidad. La investigación y el desarrollo tecnológico, como factor fundamental para crear

ventajas competitivas, cumple un papel central en la estrategia de desarrollo económico de la Amazorinoquia.

- Es necesario consolidar los avances en ciencia y tecnología, para establecer el potencial de los bienes y servicios derivados de la biodiversidad. Igualmente, es importante incursionar en los espacios de negociación internacional a partir de los servicios ambientales que los bosques amazónicos producen.

4. TURISMO

La región de la Amazorinoquia posee potencialmente múltiples atractivos para los turistas: los caminos de agua, los trabajos del llano, la riqueza natural de sus etnias, los paisajes selváticos, los parques naturales, los paseos a caballo, los escenarios para el turismo de aventura. Sin embargo, la industria turística está aún poco desarrollada en la región y la atracción de turistas debe hacer frente a dificultades como la falta de medios adecuados de transporte y los problemas de seguridad en algunas de sus zonas.

Para el éxito de la Apuesta resulta fundamental la consolidación y promoción de las potencialidades del ecoturismo, etno-turismo, agroturismo, turismo cultural y de aventura, así como la determinación del perfil del turista esperado en la región y las cantidades de los mismos para cada tipología de turismo propuesta. Asimismo, es necesario garantizar la adecuación, implementación y construcción de infraestructura y equipamiento para la buena prestación de servicios turísticos en la región. Es indispensable, además, fortalecer la formación del recurso humano en prestación de servicios, bilingüismo y en temas específicos de la región, y mejorar la infraestructura y conectividad del departamento. Con fines analíticos y como primer paso para establecer responsabilidades institucionales y articular las propuestas regionales de Agenda Interna con las políticas, planes y programas nacionales.

5. METODO PROSPECTIVA

El sector turístico en el departamento del Guainía es uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento y desarrollo dado las ventajas comparativas y las características de la región; sin embargo debido a las condiciones de desarrollo económico y empresarial actuales del departamento, no se ha explotado como tal.

Con el método de prospectiva se pretende construir tres posibles escenarios de ordenamiento territorial con base en la visión de competitividad y las Apuestas Productivas, que describan como se desarrollará el sector en un futuro cercano, dado las acciones de los diferentes agentes. Utilizar dicha herramienta permitirá plantear soluciones a la situación interna del Municipio de Inírida, mediante el planteamiento de estrategias que buscan incentivar el progreso municipal, centradas en el “Turismo Natural” mediante la práctica del Ecoturismo, y turismo Activo con un interés en el turismo de Aventura, ya que son considerados ejes económicos sustentables de la región.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE PROSPECTIVA

Que es la prospectiva

Godot (2011) plantea que la prospectiva es una previsión preactiva (controlar el cambio esperado) y proactiva (provocar un cambio deseado), que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseados. Esa previsión para convertirse en acción, depende de los actores que sean capaces de incorporarla.¹⁴

5.1. MICMAC

En la primera fase, la herramienta a utilizar para la identificación y selección de las variables y llevar a cabo el análisis estructural es el “Método MICMAC” (Matriz de Impacto Cruzado-Matriz Aplicada a una Clasificación), que es una técnica que está basada en leer la realidad como un sistema, como una estructura y como un fenómeno complejo.

¹⁴ Ver, GODET, Michael. *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. P. 23

El método consiste en establecer y analizar el sistema objeto de estudio. El propósito de esto es identificar los puntos y cuestiones fundamentales que representan apuestas para el futuro y en torno a los cuales los actores podrían elaborar sus estrategias.

5.1.1. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

VARIABLES Externas:

- Política Ambiental: “Es la preocupación y desarrollo de objetivos con fines para mejorar el medio ambiente, conservar los principios naturales de la vida humana y fomentar un desarrollo sostenible”¹⁵.
- Inversión: La Inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.¹⁶
- Educación para el Desarrollo Sostenible: Según la UNESCO (2012) considera que la educación es un factor esencial para el desarrollo humano, social y económico, y fomenta un mundo sostenible en el que los niños y adultos que se encuentran social y económicamente marginados salgan de la pobreza por su propio esfuerzo y participen plenamente en la vida de la comunidad, en pro del desarrollo sostenible.¹⁷
- Tecnología: La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.¹⁸

¹⁵Tomado de: La Política Ambiental (2008). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de: <http://www.ecologiaverde.com/la-politica-ambiental/>

¹⁶Tomado de: Definición de Inversiones. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php>

¹⁷Tomado de: Educación. (2012). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.unesco.org/new/es/education/about-us/how-we-work/mission/>

¹⁸Tomado de: Definición de Tecnología. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>

En la sociedad, la tecnología es consecuencia de la ciencia y la ingeniería, aunque muchos avances tecnológicos sean posteriores a estos dos conceptos.

- **Desarrollo Empresarial:** Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, “Desarrollo Empresarial” es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.¹⁹

De esta manera, es posible crear un ambiente propicio para que Colombia tenga una estructura productiva de bienes y servicios sólida, competitiva e innovadora, que contribuya a la generación de empleos formales y sostenibles.

1. **Seguridad:** Según el Diccionario de la Real Academia (2009) es la cualidad del ordenamiento jurídico, que implica la certeza de sus normas y, consiguientemente, la previsibilidad de su aplicación.²⁰
2. **Política Turística:** La Organización Mundial del Turismo (2009) define Política Turística como la acción que desarrolla el sector público desde el conjunto de administraciones e instituciones que lo componen y que afectan de manera relevante a la actividad pública. Otra definición propuesta responde como el conjunto de medidas adoptadas por la Administración Nacional de Turismo para el mayor aprovechamiento de los recursos turísticos.²¹
3. **Deforestación:** “Cuando se elimina un bosque y el terreno es destinado, por ejemplo, a la explotación agrícola o ganadera, disminuye en gran medida la capacidad de la superficie terrestre para controlar su propio clima y composición química”.²²

¹⁹Tomado de: Desarrollo Empresarial. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/index.php>

²⁰ Tomado de: Seguridad. (2009). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://lema.rae.es/drae/?val=seguridad>

²¹Tomado de: Carreras de Turismo y Hotelería (2009). Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/11/UNIDAD-8-.POLITICA-TURISTICA.pdf>

²²Tomado de: Deforestación (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Deforestaci%C3%B3n>

4. Responsabilidad Social Empresarial: Es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa, para actuar en beneficios del entorno social de las zonas de su influencia. Se la considera como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas.²³

Descripción de Variables (Internas)

1. Costos logísticos: según, la cámara de Bogotá, “Los costos logísticos agrupan todos los costos adheridos a la función de la empresa, que gestionan y controlan los flujos de materiales y sus flujos de materiales y de información asociados”²⁴
2. Infraestructura turística: “Elementos básicos para el desarrollo del turismo, como vías de comunicación, aeropuertos, energía, agua potable alcantarillado, salud, higiene, puertos, aeropuertos, terminales de transportes, automóviles, talleres, señalización, bombas de gasolina, correos, teléfonos etc.”²⁵.
3. Personal capacitado: personal apto y habilitado para realizar las actividades sobre las cuales fue entrenado.
4. Dependencia del estado: conjunto de dependencias administrativas y subordinación existente entre las entidades públicas, la sociedad y los sectores empresariales.
5. Oferta turística: definimos oferta turística al “conjunto de productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico y socio-cultural y que poseen un

²³Tomado de: La Cultura del Reciclaje (2006). Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://www.ambientum.com/revistanueva/2006-10/culturareciclaje.htm>

²⁴ Tomado de: Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). Logística y distribución física internacional. Recuperado el día 18 de septiembre de 2012, de http://camara.ccb.org.co/documentos/4220_logistica_dfi_cedritos.pdf

²⁵ Tomado de: Infraestructura Turística, (s.f.). Recuperado el día 18 de septiembre de 2012 de, <http://www.boletinturistico.com/diccionarioturismo/Diccionario-1/1/INFRAESTRUCTURA-TUR%C3%8DSTICA-817/>

determinado valor o atractivo turístico que es puesto a disposición de los públicos en un mercado competitivo.”²⁶

6. Demanda turística: “conjunto de atributos, valores, servicios y productos que el mercado requiere a los operadores turísticos, para satisfacer determinadas necesidades de esparcimiento, ocio, tiempo libre o vacaciones.”²⁷
7. Aislamiento: “A nivel social, se refiere a una situación en la que un individuo o comunidad no participa de la vida social, cultural, política y económica por carecer de recursos, capacidades o derechos.”²⁸
8. Plan de desarrollo económico: Un plan de desarrollo económico es un modelo sistémico de gestión que busca promover el desarrollo social en una determinada región, mejorando la calidad de vida de los pobladores.
9. Gestión pública: Según José Ángel Álzate Gómez, “es actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, está interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las organizaciones; en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten.”²⁹

²⁶Tomado de: Características de la oferta y demanda turísticas. (2008). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://aulasvirtuales.wordpress.com/2008/07/09/caracteristicas-de-la-oferta-y-la-demanda-turisticas/>

²⁷Tomado de: Características de la oferta y demanda turísticas. (2008). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://aulasvirtuales.wordpress.com/2008/07/09/caracteristicas-de-la-oferta-y-la-demanda-turisticas/>

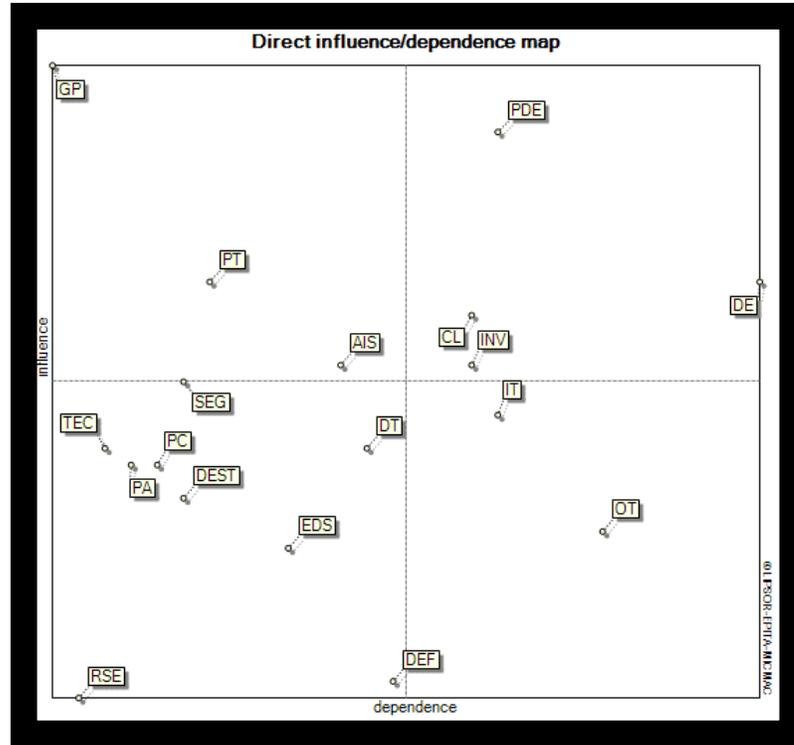
²⁸ Tomado de: Definición de Aislamiento (2008). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://definicion.de/aislamiento/>.

²⁹Tomado de: Gestión Pública. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/616/Gestion%20publica.htm>.

5.1.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1.2.1. Relaciones Directas

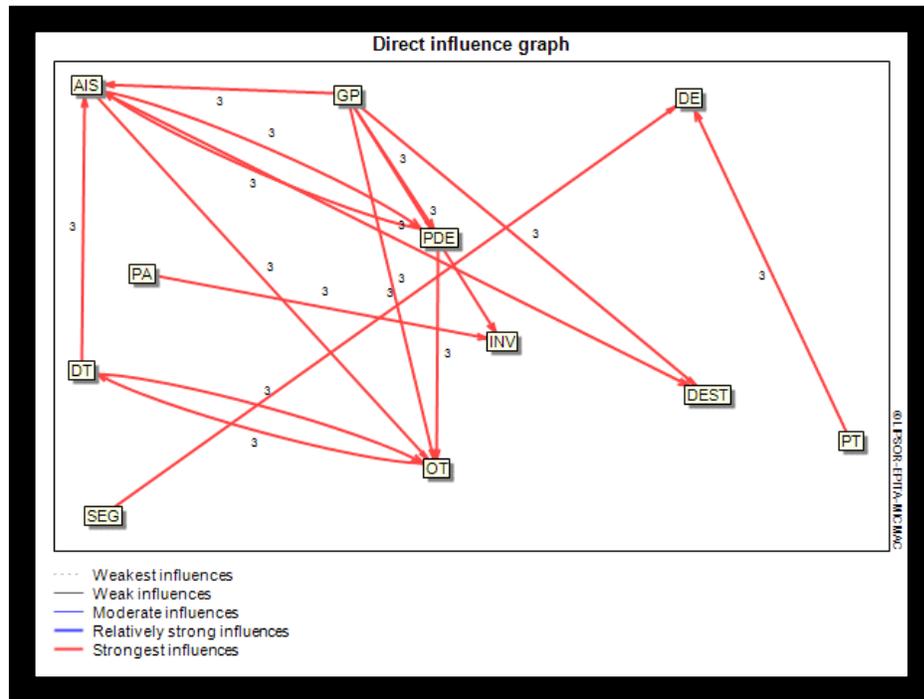
Ilustración 1: Plano de Relaciones Directas



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS

Ilustración 2: Grafico de Influencias Directas



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

TABLA DE RELACIONES DIRECTAS

Tabla 1: Tabla de Relaciones Directas

Fuente. Plano de influencia/dependencia		Fuente. Graficas de Relaciones	
CUADRANTE	VARIABLES	INFLUYE	DEPENDE
PODER	Gestión Publica	Aislamiento	
		Oferta Turística	
		Dependencia del Estado	
		Inversión	
	Plan de Desarrollo Económico		
	Política Turística	Desarrollo Empresarial	
CONFLICTO	Plan de Desarrollo Económico	Oferta Turística	Aislamiento
		Aislamiento	
	Desarrollo Empresarial		Política Turística
			Seguridad
	Inversión		Gestión Publica
			Política Ambiental
DEPENDENCIA	Oferta Turística	Demanda Turística	Demanda Turística
			Gestión Publica
			Aislamiento
			Plan de Desarrollo Económico
INDIFERENCIA	Demanda Turística	Oferta Turística	Oferta Turística
		Aislamiento	
	Dependencia del Estado		Gestión Publica
	Política Ambiental	Desarrollo Empresarial	Aislamiento
CAMALEON	Aislamiento	Plan de Desarrollo Económico	Plan de Desarrollo Económico

		Oferta Turística	Demanda Turística
		Dependencia del Estado	Gestión Pública
	Seguridad	Desarrollo Empresarial	

Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet,

2004

En este primer panorama el “HOY”, se pueden presenciar el tipo de relaciones a corto plazo que serán claves durante esta primera etapa del proceso. En este caso se aprecia que las variables con mayor influencia sobre otras variables son las de PODER y las de CAMALEON, a diferencia de las variables de CONFLICTO, DEPENDENCIA e INDIFERENCIA que dependen en gran cantidad de otras variables.

Teniendo en cuenta el cuadro de relaciones directas, es claro que la Gestión Pública es una de las variables con mayor influencia en el panorama del corto plazo, igualmente que el Aislamiento, posicionándolas como variables determinantes a la hora de alcanzar una independencia de estado y otros objetivos alcanzar. Por otro lado, lo que respecta a las variables dependientes no influyen en gran importancia en otras variables del sistema, lo que aporta a que no están condicionadas a tener un buen resultado de las variables que dependen y genera un buen resultado.

Finalmente, hay que tener en cuenta que aunque las variables de CONFLICTO influyen en ciertas partes, estas dependen del movimiento del sistema y adquieren comportamientos diferentes de acuerdo a como se muevan las otras variables. Asimismo, influyen en variables primordiales a lo largo del proceso como lo es el Plan de Desarrollo Económico y Dependencia de Estado; lo cual es importante analizar a detalle su influencia y dependencia a lo largo del sistema.

Tabla 2: Tabla de Relaciones Directas con consecuencias

VARIABLES	INFLUYE	DEPENDE	PROBLEMA
Gestión Publica	Aislamiento		La falta de saber manejar los recursos del departamento afecta a tal punto de no permitir una independencia económica, para poder llevar a cabo sus planes de desarrollos no solos económicos sino industriales, turísticos entre otros. De esta forma, si no se corrige este problema la inversión extranjera se verá afectara en un alto porcentaje y por ende la oferta turística proyectada
	Oferta Turística		
	Dependencia del Estado		
	Inversión		
	Plan de Desarrollo Económico		
Política Turística	Desarrollo Empresarial		No existe un aprovechamiento de los recursos de la zona para aumentar los indicadores de turismo en el departamento, lo que impide un desarrollo económico, social, etc.
Plan de Desarrollo Económico	Oferta Turística	Aislamiento	El departamento al no tener un plan de desarrollo económico, no permite llevar a cabo ideas en diferentes entornos de la economía, entre ellos el turismo.
	Aislamiento		
Desarrollo Empresarial		Política Turística	
		Seguridad	
Inversión		Gestión Publica	
		Política Ambiental	
Oferta Turística	Demanda Turística	Demanda Turística	La falta de lugares apropiadas para ofrecer un buen servicio a los turistas, hace que la
		Gestión Publica	

		Aislamiento	cantidad de estos sea mínima y que muy pocos quieran volver.
		Plan de Desarrollo Económico	
Demanda Turística	Oferta Turística	Oferta Turística	Debido a la poca demanda turística que se presenta en el departamento, debido a su aislamiento, genera que los turistas sean pocos
	Aislamiento		
Dependencia del Estado		Gestión Publica	
		Aislamiento	
Política Ambiental	Desarrollo Empresarial		El departamento del Guainía está rodeado de una gran cantidad de vegetación y varios recursos naturales que por política se tienen que defender y cuidar a lo largo del tiempo, independientemente de los objetivos empresariales que se tengan, lo cual genera un impedimento a la hora de generar proceso.
Aislamiento	Plan de Desarrollo Económico	Plan de Desarrollo Económico	El departamento del Guainía por estar ubicado geográficamente en una zona alejada a la capital del país y a las ciudades más importantes de Colombia, hace que la cantidad de turistas sea pequeña por ende la oferta sea pequeña. Lo no permite que el plan de desarrollo económico se lleve a cabo y se puede generar una independencia al estado.
	Oferta Turística	Demanda Turística	
	Dependencia del Estado	Gestión Publica	
Seguridad	Desarrollo Empresarial		El problema de inseguridad que se vive en el país, genera que las oportunidades de crear empresas y poder ampliar las ya establecidas a nuevos lugares, sean pocas.

Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet,
2004

5.1.2.2.Relaciones Indirectas

PLANO DE INFLUENCIAS/DEPENDENCIAS INDIRECTAS

Ilustración 3: Plano de Relaciones Indirectas

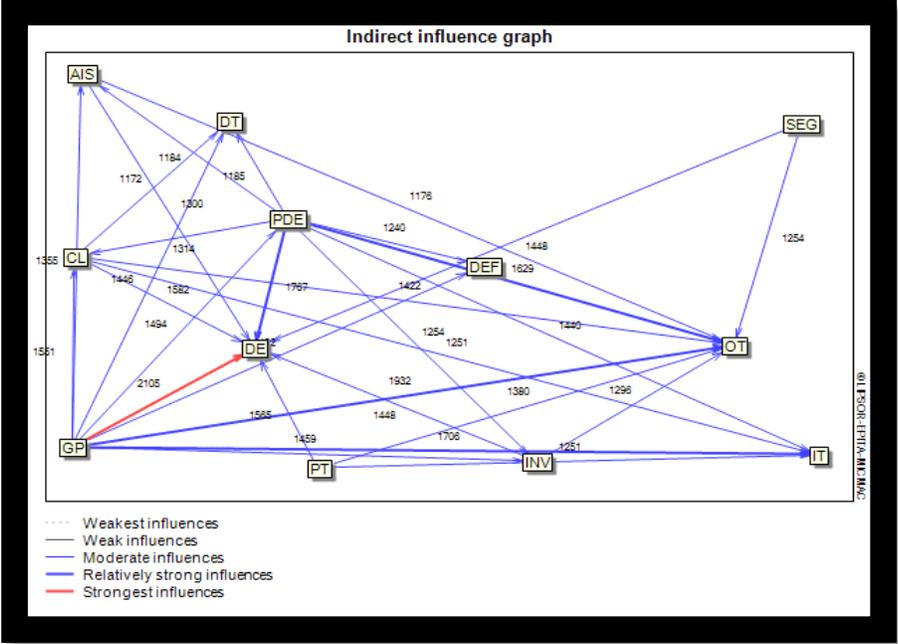


Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]:

Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

GRÁFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS

Ilustración 4: Grafico de Influencias Indirectas



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]:
Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

CUADRO DE RELACIONES INDIRECTAS

Tabla 3: Tabla de Relaciones Indirectas

Fuente. Plano de Influencia/Dependencia		Fuente. Gráfica de Relaciones	
Cuadrante	Variables	Influye	Depende
PODER	Gestión Pública	Costos Logísticos	
		Aislamiento	
		Demanda Turística	
		Plan de Desarrollo Económico	
		Desarrollo Empresarial (Fuerte)	
		Infraestructura Turística	
		Inversión	
		Oferta Turística	
		Deforestación	
	Seguridad	Oferta Turística	
	Política Turística	Desarrollo Empresarial	
		Inversión	
		Desarrollo Empresarial	
		Oferta Turística	
Infraestructura Turística			
Plan de Desarrollo Económico	Deforestación	Gestión Pública	
	Demanda Turística		
	Aislamiento		
	Costos Logísticos		
	Oferta Turística		
	Inversión		
	Desarrollo Empresarial		

CONFLICTO	Costos Logísticos	Demanda Turística	Gestión Pública
		Oferta Turística	
		Desarrollo Empresarial	Plan de Desarrollo Económico
	Infraestructura Turística		
	Inversión	Desarrollo Empresarial	
		Oferta Turística	Plan de Desarrollo Económico
Infraestructura Turística		Política Turística	
	Desarrollo Empresarial		Gestión Pública
			Política Turística
			Costos Logísticos
			Plan de Desarrollo Económico
			Inversión
			Seguridad
INDIFERENTES	Tecnología		
	Política Ambiental		
	Personal Capacitado		
	Educación para el Desarrollo Sostenible		
	Responsabilidad Social Empresarial		
	Demanda Turística		Gestión Pública
			Costos Logísticos
			Plan de Desarrollo Económico
	Infraestructura Turística		Gestión Pública
			Inversión
			Costos Logísticos
		Plan de Desarrollo Económico	
		Seguridad	

DEPENDENCIA	Oferta Turística		Aislamiento
			Plan de Desarrollo Económico
			Costos Logísticos
			Gestión Pública
			Política Turística
			Deforestación
			Inversión
CAMALEÓN	Aislamiento	Desarrollo Empresarial	Gestión Pública
		Oferta Turística	Plan de Desarrollo Económico
	Deforestación	Oferta Turística	Gestión Pública
			Plan de Desarrollo Económico
	Dependencia del Estado		

Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

En este tipo de relaciones se evidencia las variables que se presentan como componentes claves del sistema brindando un panorama de éste en el corto plazo. Si bien, el gráfico resultante de ésta relación, presenta un cambio con respecto a las relaciones directas que están dados por la emergencia de nuevos componentes dentro del sistema estudiado que no se podían evidenciar anteriormente.

En el corto plazo, se puede evidenciar que las variables que tienen un alto grado de influencia sobre otras variables son las que se encuentran en los cuadrantes de “PODER” y “CONFLICTO”. Teniendo en cuenta las relaciones directas, es evidente que la gestión pública en el corto plazo, continúa siendo el componente de más influencia sobre las otras variables, lo cual quiere decir que dependiendo del ejercicio de las funciones de las entidades administrativas e instrumentos de éstas es que se logra el desarrollo y bienestar de la región.

Un ejemplo de esto, es evidente en el gráfico la fuerte influencia de la Gestión Pública en el Desarrollo Empresarial, ya que para lograr éste, la gestión pública debe tener claro aquellos instrumentos que permitan definir la perspectiva de la región en términos del modelo social y económico que se desea alcanzar.

Por otro lado, se aprecia que las variables ubicadas en el cuadrante de conflicto que son aquellas que podrían estar generando situaciones de doble vía, dada la influencia en otras variables del sistema, y de estar condicionadas por el comportamiento de las variables que las influyen encontramos las mismas que estaban en el “HOY”.

También se evidencia que en la tabla y en la grafica las variables identificadas en el cuadrante de “DEPENDENCIA” en el estado de tiempo del “HOY” se mantienen en el Corto Plazo excepto la Demanda Turística. Esto muestra que, siguen siendo estas las mismas variables que reciben los efectos de los cambios de las variables con las cuales presentan relaciones.

Finalmente, se puede decir que otras variables cambiaron de cuadrante como lo son la seguridad que pasó de estar en el cuadrante de “CAMAELÓN” hacer una variable con un mayor poder de influencia ubicándose entonces en el cuadrante de “PODER”; otro caso fue la variable de demanda turística la cual dejó de ser una variable indiferente hacer una variable dependiente por otras afectando su comportamiento.

Tabla 4: Tabla de Relaciones Indirectas con consecuencias

Variables	Influye	Depende	Problema
Gestión Pública	Costos Logísticos		<p>Si no hay una adecuada Gestión Pública por parte de las entidades administrativas de la región, es claro que la calidad de vida y bienestar de la población se verá afectada.</p> <p>Asimismo, sin la adecuada gestión y el correcto aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de la comunidad, la región no podrá crecer por ella misma y dejar atrás la situación en la que se encuentra " una región de bajo desarrollo económico". No podrá haber mayores avances en cuanto al desarrollo empresarial, y evidentemente si no hay inversión, no hay desarrollo económico, oferta, demanda y mejora en la infraestructura.</p> <p>Por otra parte, si las actividades no son gestionadas de acuerdo a las actividades de los ecosistemas y de la cultura de la región, se pueden generar impactos negativos.</p>
	Aislamiento		
	Demanda Turística		
	Plan de Desarrollo Económico		
	Desarrollo Empresarial		
	Infraestructura Turística		
	Inversión		
	Oferta Turística		
	Deforestación		
Seguridad	Oferta Turística	Persección de inseguridad dado el conflicto interno del país y la situación fronteriza así, no hay confidencialidad e integridad para querer invertir en la región y por ende, el desarrollo empresarial se verá estancado y la oferta turística también.	
Política Turística	Desarrollo Empresarial		Es claro que la política turística forma parte de la política económica y por ende tiene, un enorme impacto social. Así, si ésta no está bien implementada, no se podrán establecer las
	Desarrollo Empresarial		

			adecuadas directrices en las que se va a basar el desarrollo o promoción de la actividad turística. (Baja oferta, inversión e infraestructura en las mismas).
	Oferta Turística		
	Inversión		
	Infraestructura Turística		
Plan de Desarrollo Económico	Deforestación	Gestión Pública	La ausencia de un plan de Desarrollo Económico en el departamento contribuye a que la oferta turística y la ejecución de los proyectos encaminados a desarrollar el sector turístico, sean limitados. No existe una cadena productiva que pueda competir dadas las ventajas comparativas que se tienen.
	Demanda Turística		
	Aislamiento		
	Costos Logísticos		
	Oferta Turística		
	Inversión		
	Desarrollo Empresarial		
Costos Logísticos	Demanda Turística	Gestión Pública	El departamento del Guainía no cuenta con carreteras que lo comuniquen con el interior del país y por ello los costos logísticos son altos. De esta manera, la oferta turística se ve limitada, y los turistas deben hacer frente a grandes dificultades dada la falta de medios de transporte adecuados.
	Desarrollo Empresarial	Plan de Desarrollo Económico	
	Oferta Turística		
	Infraestructura Turística		
Inversión	Desarrollo Empresarial	Gestión Pública	Dado que hay carencia de una cultura emprendedora, competitiva y asociativa, que fomente el desarrollo empresarial, la atracción de inversión extranjera puede generar una baja participación o ninguna del país de destino.
	Oferta Turística	Plan de Desarrollo Económico	
	Infraestructura Turística	Política Turística	
		Gestión Pública	
		Política Turística	
		Costos Logísticos	

Desarrollo Empresarial		Plan de Desarrollo Económico	
		Inversión	
		Seguridad	
		Aislamiento	
Tecnología			
Política Ambiental			
Personal Capacitado			
Educación para el desarrollo Sostenible			
Responsabilidad Social Empresarial			
Demanda Turística		Gestión Pública	
		Costos Logísticos	
		Plan de Desarrollo Económico	
Infraestructura Turística		Gestión Pública	Las vías terrestres son muy precarias y están aisladas unas de otras, sólo se comunican zonas, que por su ubicación estratégica son comerciales o indispensables.
		Inversión	
		Costos Logísticos	
		Plan de Desarrollo Económico	
Oferta Turística		Seguridad	
		Aislamiento	
		Plan de Desarrollo Económico	
		Costos Logísticos	
		Gestión Pública	
		Política Turística	
		Deforestación	
		Inversión	

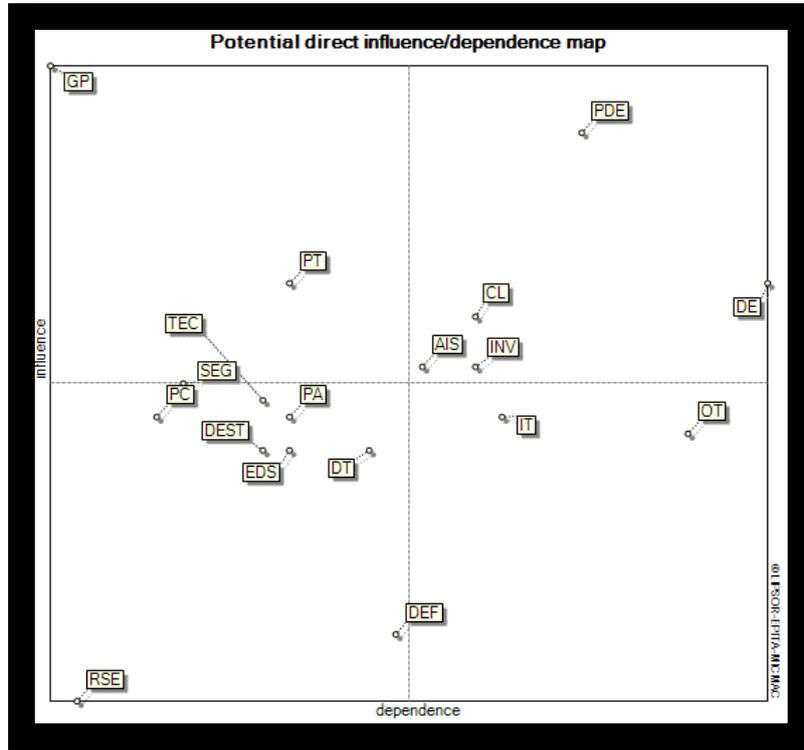
Aislamiento	Desarrollo Empresarial	Gestión Pública	Dada la carencia de una cultura emprendedora, competitiva y asociativa en el departamento del Guainía, no se puede fomentar el Desarrollo Empresarial y por ende, la oferta turística es limitada.
	Oferta Turística	Plan de Desarrollo Económico	
Deforestación	Oferta turística	Plan de Desarrollo Económico	
		Gestión Pública	
Dependencia del Estado			Según la Comisión Regional de Competitividad del Guainía, Confecámaras-DNP(2011), el
			Guainía tiene una dependencia muy grande del gasto público; una condición con claro origen histórico, pues la creación de la capital departamental obedeció a una estrategia estatal para hacer presencia en la frontera oriental del país. Sin embargo, en el proceso de poblamiento así originado, no se crearon las condiciones que permitieran consolidar una base económica estable.

Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

5.1.2.3. Relaciones Directas Potenciales

PLANO DE INFLUENCIAS/DEPENDENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

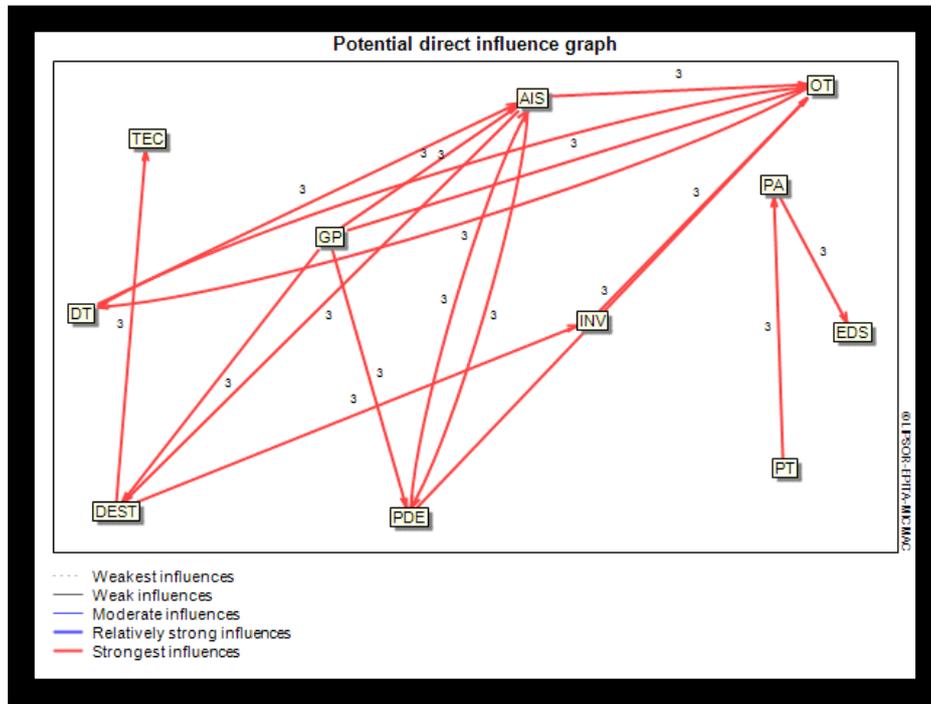
Ilustración 5: Plano de Relaciones Directas Potenciales



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

Ilustración 6: Grafico de Relaciones Directas Potenciales



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

CUADRO DE RELACIONES DIRECTAS POTENCIALES

Tabla 5: Tabla de Relaciones Directas Potenciales con consecuencias

Fuente. Plano de influencia/dependencia		Fuente. Graficas de Relaciones		
CUADRANTE	VARIABLES	INFLUYE	DEPENDE	PROBLEMA
PODER	Gestión Publica	Política de Desarrollo Económico		La gestión pública que adelanten las entidades del departamento tendrá un gran impacto sobre la economía y por ende sobre la sociedad. Por ello, tanto la política económica como la oferta turística se verán influenciadas por la gestión de dichas entidades.
		Oferta turística		
		Aislamiento		
		Deforestación		
	Política Turística	Política ambiental		La política turística es una variable que ejerce gran presión sobre las otras, ya que confiere todo el marco legal y jurídico para establecer actividades económicas que se relacionan con el turismo, así mismo, depende de la política ambiental y de las normas establecidas por ella, para proteger el medio ambiente y permitir el desarrollo económico
CONFLICTO	Política de Desarrollo Económico	Oferta turística	Gestión publica	La política de desarrollo económico es una de las variables que entra en conflicto con las demás variables del sistema, ya que a partir de esta se generan diferentes intereses, estableciendo los lineamientos económicos sobre los cuales se harán las apuestas económicas y se desarrollara el sector empresarial.
		Aislamiento	Aislamiento	
	Desarrollo Empresarial			
	Inversión	Oferta turística	Desforestación	La inversión que se debe hacer en el departamento es grande, debido a que a su aislamiento aumentan los costos logísticos, dificultando el desarrollo empresarial y de los demás sectores como el turístico.
	Costos Logísticos			

DEPENDENCIA	Oferta Turística	Demanda turística	Aislamiento	Tanto la oferta como la infraestructura turística, son variables que dependen directamente de las demás variables, sobre todo de la política económica y la gestión pública.
			Demanda turística	
	Infraestructura Turística		Política de desarrollo económico	
			Gestión pública	
INDIFERENTES	Deforestación	Tecnología	Aislamiento	La deforestación ambiental y la educación para el desarrollo sostenible son variables que se desarrollarán según la conveniencia de los actores. Influyen directamente sobre el aislamiento, la gestión pública y la política ambiental, por ser un departamento que cuenta con recursos naturales invaluable para la conservación ambiental del planeta.
		Inversión	Gestión pública	
	Educación para el desarrollo sostenible		Política ambiental	
	Responsabilidad empresarial			
CAMALEON	Aislamiento	Oferta turística		Son variables que dependiendo como se desarrollen las demás se van inclinando por la situación que se esté desarrollando, por ende no tienen una forma predecible de actuar; sin embargo, son variables que influyen y dependen de otras. El aislamiento por una parte influye directamente sobre la oferta turística y sobre la deforestación, la demanda sobre el aislamiento y la oferta.
		Deforestación		
	Tecnología		Deforestación	
	Seguridad			
	Dependencia del estado			
	Personal Capacitado			
	Demanda Turística	Aislamiento	Oferta turística	
		Oferta turística		
Política Ambiental	Educación para el desarrollo sostenible	política turística		

Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

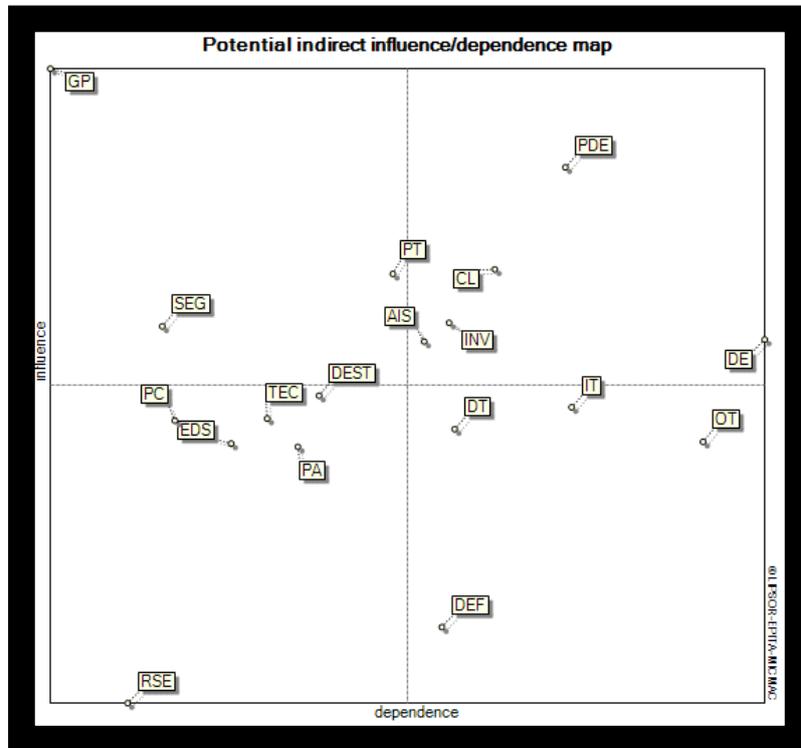
En el mediano plazo se puede identificar que las variables que ejercen gran poder sobre el sistema son la gestión pública y la política turística para el departamento, puesto que son los principales grupos que se encargan de establecer las iniciativas y los parámetros legales; mientras que la política de desarrollo económico, el desarrollo empresarial, la inversión y los costos logísticos son variables que están en constante conflicto debido a que cada uno tiene intereses propios. Se hace necesario que la gestión de las entidades públicas como la gobernación, la alcaldía y las secretarías en conjunto y en pro del beneficio colectivo.

Si se establecen los lineamientos económicos del departamento del Guainía y se ejecutan acciones contundentes para el desarrollo de los distintos sectores se tendrá una mejora en la calidad de vida de los pobladores.

5.1.2.4.Relaciones Indirectas Potenciales

PLANO DE INFLUENCIAS/DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

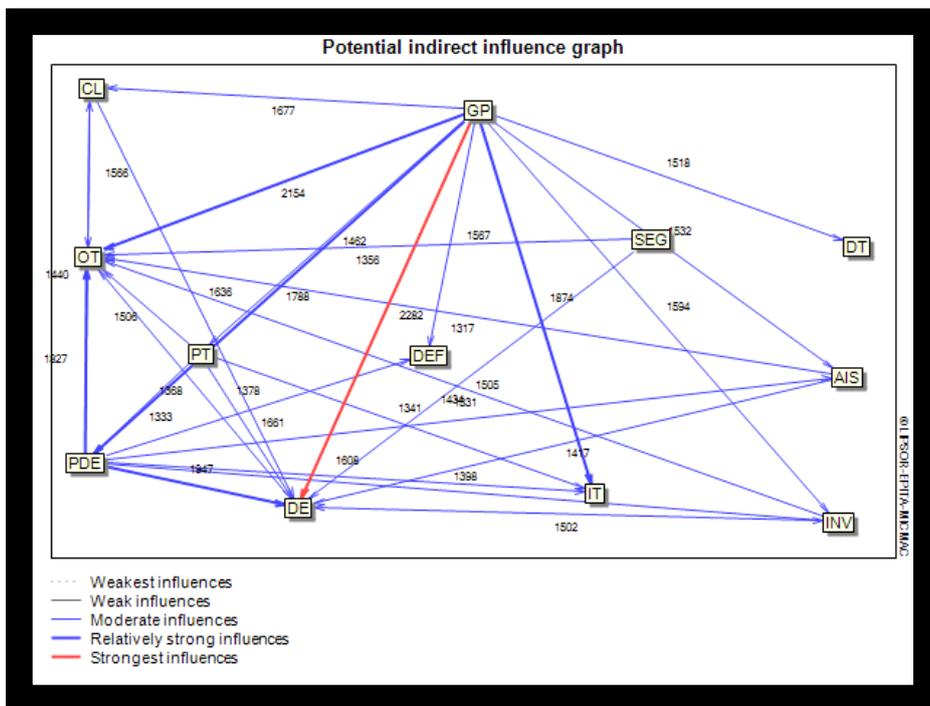
Ilustración 7: Plano de Relaciones Indirectas Potenciales



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

GRÁFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

Ilustración 8: Grafico de Relaciones Indirectas Potenciales



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

CUADRO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

Tabla 6: Tabla de Relaciones Indirectas Potenciales

Fuete. Plano de Influencias Indirectas Potenciales/Dependencia		Fuente. Gráfica de Relaciones	
	Variables	Influye	Depende
PODER	Gestión Pública	Costos Logísticos	
		Oferta Turística	
		Política Turística	
		Plan de Desarrollo Económico	
		Desarrollo Empresarial (Fuerte)	
		Infraestructura Turística	
		Inversión	
		Oferta Turística	
		Demanda Turística	
		Aislamiento	
	Seguridad	Oferta Turística	
	Política Turística	Desarrollo Empresarial	
		Desarrollo Empresarial	
		Oferta Turística	
		Plan de Desarrollo Económico	
Infraestructura Turística			
Plan de Desarrollo Económico	Deforestación	Gestión Pública	
	Demanda Turística		
	Aislamiento		

CONFLICTO		Oferta Turística	Política Turística
		Inversión	
		Desarrollo Empresarial	
	Costos Logísticos	Desarrollo Empresarial	Plan de Desarrollo Económico
		Oferta Turística	Oferta Turística
	Inversión	Desarrollo Empresarial	Gestión Pública
Oferta Turística		Plan de Desarrollo Económico	
	Desarrollo Empresarial		Gestión Pública
			Seguridad
			Aislamiento
			Inversión
			Costos Logísticos
			Política Turística
INDIFERENTES	Aislamiento	Oferta Turística	Gestión Pública
		Desarrollo Empresarial	Plan de Desarrollo Económico
	Política Ambiental		
	Educación para el desarrollo Sostenible		
	Responsabilidad Social Empresarial		
DEPENDENICA	Demanda Turística		Gestión Pública
	Infraestructura Turística		Gestión Pública
			Política Turística
			Plan de Desarrollo Económico
Oferta Turística	Costos Logísticos		Costos Logísticos
			Oferta Turística
			Gestión Pública
			Costos Logísticos

			Plan de Desarrollo Económico
			Seguridad
			Aislamiento
			Desarrollo Empresarial
			Inversión
CAMALEÓN	Personal Capacitado		
	Deforestación		Plan de Desarrollo Económico
	Dependencia del Estado		Gestión Pública

Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

Las relaciones indirectas potenciales, permiten tener una panorámica de las relaciones del sistema para el largo plazo y de manera semejante al caso de las relaciones indirectas. En esta instancia se evidencian componentes del sistema que emergen, presentan movimiento en los cuadrantes del gráfico de influencia-dependencia o incluso, desaparecen en el gráfico de las relaciones.

En el largo plazo, se evidencia que las variables ubicadas en los cuadrantes de “PODER” principalmente y “CONFLICTO”, tienen mayor influencia sobre las demás variables de los otros cuadrantes. Esto quiere decir que, contrastando el cuadro de las relaciones indirectas con el de las indirectas potenciales, no se presenta ningún cambio frente al grado de influencia de las variables ubicadas en estos cuadrantes.

Por otra parte, es importante resaltar que en este intervalo de tiempo la “Gestión Pública”, que se encuentra en el cuadrante de PODER es 100% influyente y no tiene dependencia alguna. Por esto, se puede decir que lo que suceda con esta variable afecta notable y directamente al sistema lo cual le da mayor importancia.

Asimismo, dentro de las variables que se encuentran en el cuadrante de conflicto también cabe destacar el “Plan de Desarrollo Económico” el cual tiene un grado de influencia moderado. Éste, influye en variables de carácter significativo como son la *oferta turística, el desarrollo empresarial, la inversión, el aislamiento y la deforestación*. Así, es de notar que si no se ejecuta un Plan de Desarrollo estable no se podrá contribuir al desarrollo del sector turístico en el departamento del Guainía.

Por otra parte, las variables ubicadas en el cuadrante de DEPENDENCIA (*oferta turística, infraestructura turística y demanda turística*), se ven directamente afectadas por los cambios de las variables con las cuales tienen relación que en este periodo de tiempo; así, si no hay una adecuada gestión administrativa, la oferta turística seguirá siendo limitada, la infraestructura no presentará mejoramiento alguno y el departamento no podrá promover el sector turístico dado que la demanda será baja.

Tabla 7: Tabla de Relaciones Indirectas Potenciales con consecuencias

Variables	Influye	Depende	Problema
Gestión Pública	Costos Logísticos		<p>Si no hay una adecuada Gestión Pública por parte de las entidades administrativas de la región, es claro que la calidad de vida y bienestar de la población se verá afectada.</p> <p>Asimismo, sin la adecuada gestión y el correcto aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de la comunidad, la región no podrá crecer por ella misma y dejar atrás la situación en la que se encuentra " una región de bajo desarrollo económico". No podrá haber mayores avances en cuanto al desarrollo empresarial, y evidentemente si no hay inversión, no hay desarrollo económico, oferta, demanda y mejora en la infraestructura.</p> <p>Por otra parte, si las actividades no son gestionadas de acuerdo a las actividades de los ecosistemas y de la cultura de la región, se pueden generar impactos negativos.</p>
	Aislamiento		
	Demanda Turística		
	Plan de Desarrollo Económico		
	Desarrollo Empresarial (Fuerte)		
	Infraestructura Turística		
	Inversión		
	Oferta Turística		
	Deforestación		
Seguridad	Oferta Turística		<p>Persección de inseguridad dado el conflicto interno del país y la situación fronteriza así, no hay confidencialidad e integridad para querer invertir en la región y por ende, el desarrollo empresarial se verá estancado y la oferta turística también.</p>
	Desarrollo Empresarial		
Política Turística	Desarrollo Empresarial		<p>Es claro que la política turística forma parte de la política económica y por ende tiene, un enorme impacto social. Así, si ésta no está bien implementada, no se podrán establecer las adecuadas directrices en las que se va a basar el desarrollo o promoción de la actividad</p>
	Oferta Turística		

	Inversión		turística. (Baja oferta, inversión e infraestructura en las mismas).
	Infraestructura Turística		
Plan de Desarrollo Económico	Deforestación	Gestión Pública	La ausencia de un plan de Desarrollo Económico en el departamento contribuye a que la oferta turística y la ejecución de los proyectos encaminados a desarrollar el sector turístico, sean limitados.
	Demanda Turística		
	Aislamiento		
	Costos Logísticos		
	Oferta Turística		No existe una cadena productiva que pueda competir dadas las ventajas comparativas que se tienen.
	Inversión		
	Desarrollo Empresarial		
Costos Logísticos	Demanda Turística	Gestión Pública	El departamento del Guainía no cuenta con carreteras que lo comuniquen con el interior del país y por ello los costos logísticos son altos. De esta manera, la oferta turística se ve limitada, y los turistas deben hacer frente a grandes dificultades dada la falta de medios de transporte adecuados.
	Desarrollo Empresarial	Plan de Desarrollo Económico	
	Oferta Turística		
	Infraestructura Turística		
Inversión	Desarrollo Empresarial		Gestión Pública
	Oferta Turística	Plan de Desarrollo Económico	
	Infraestructura Turística	Política Turística	
Desarrollo Empresarial		Gestión Pública	
		Política Turística	
		Costos Logísticos	
		Plan de Desarrollo Económico	
		Inversión	
		Seguridad	

		Aislamiento	
Tecnología			
Política Ambiental			
Personal Capacitado			
Educación para el desarrollo Sostenible			
Responsabilidad Social Empresarial			
Demanda Turística		Gestión Pública	
	Costos Logísticos		
	Plan de Desarrollo Económico		
Infraestructura Turística		Gestión Pública	Las vías terrestres son muy precarias y están aisladas unas de otras, sólo se comunican zonas, que por su ubicación estratégica son comerciales o indispensables.
	Inversión		
	Costos Logísticos		
	Plan de Desarrollo Económico		
Oferta Turística		Seguridad	
	Aislamiento		
	Plan de Desarrollo Económico		
	Costos Logísticos		
	Gestión Pública		
	Política Turística		
	Deforestación		
	Inversión		
Aislamiento	Desarrollo Empresarial	Gestión Pública	Dada la carencia de una cultura emprendedora, competitiva y

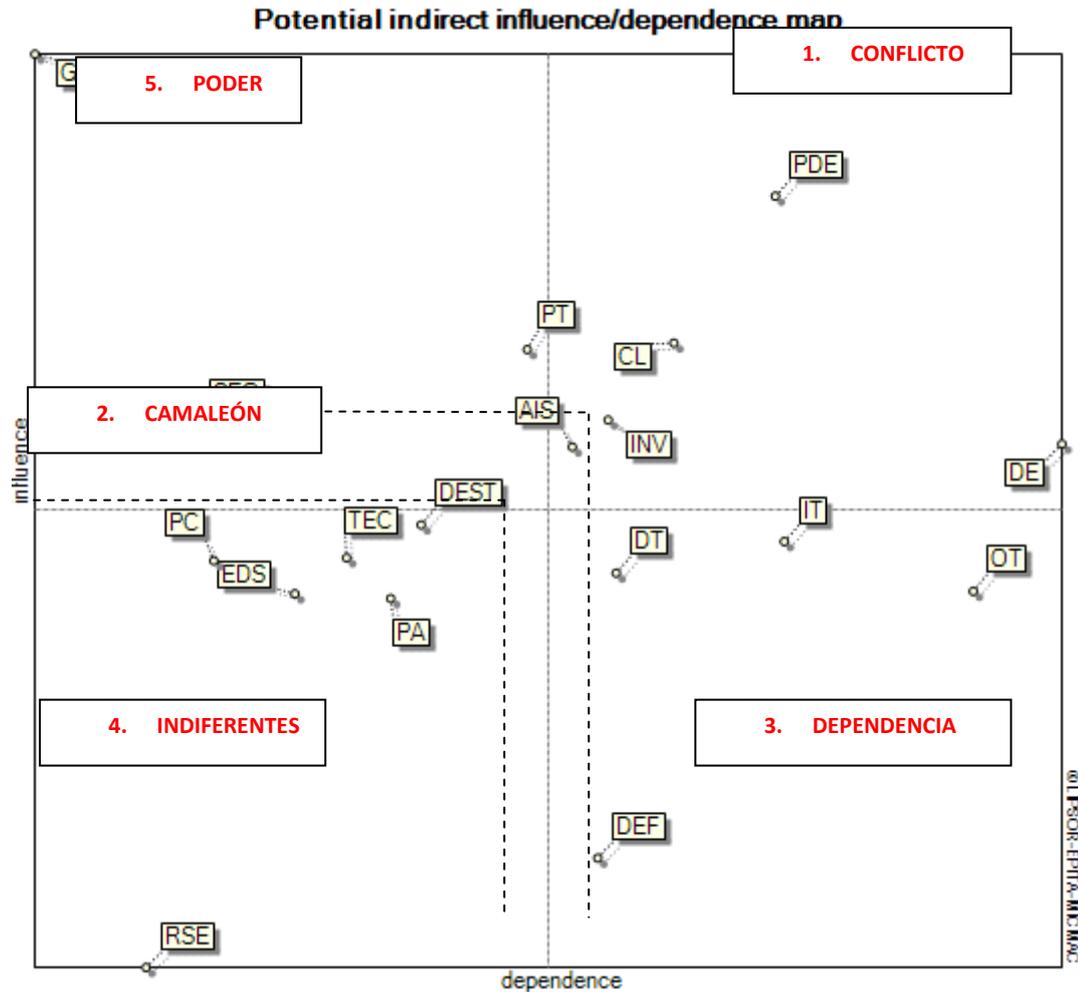
	Oferta Turística	Plan de Desarrollo Económico	asociativa en el departamento del Guainía, no se puede fomentar el Desarrollo Empresarial y por ende, la oferta turística es limitada.
Deforestación	Oferta turística	Plan de Desarrollo Económico	
		Gestión Pública	
Dependencia del Estado			Según la Comisión Regional de Competitividad del Guainía, Confecámaras-DNP(2011), el Guainía tiene una dependencia muy grande del gasto público; una condición con claro origen histórico, pues la creación de la capital departamental obedeció a una estrategia estatal para hacer presencia en la frontera oriental del país. Sin embargo, en el proceso de poblamiento así originado, no se crearon las condiciones que permitieran consolidar una base económica estable.

Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

5.1.3. Identificación de Variables Estratégicas

Plano de Influencia/Dependencia Indirectas Potenciales

Ilustración 9: Plano de Influencia/dependencia Indirectas Potenciales



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godet, 2004

Tabla 8: Variables Estratégicas

Variabes	Tipo
Gestión Pública	Poder
Seguridad	Poder
Política Turística	Poder
Plan de Desarrollo Empresarial	Conflicto
Inversión	Conflicto
Aislamiento	Conflicto
Costos Logísticos	Conflicto
Desarrollo Empresarial	Conflicto

La gestión pública, la seguridad y la política turística son variables esenciales que ejercen gran poder sobre el sistema y determinan el desarrollo del sector turístico en el departamento a corto y largo plazo. Si no existe una política turística que impulse el desarrollo y este acorde a las características del departamento, no se podrán desarrollar actividades que generen beneficios para la comunidad, del mismo modo, se requiere que las entidades públicas y privadas realicen una gestión eficiente y coordinada que permita la creación y ejecución de proyectos encaminados a mejorar las condiciones estructurales del sector, por otro lado, es esencial que exista una seguridad fronteriza, de orden público que genere confianza a los turistas tanto nacionales como extranjeros. Las demás variables como la inversión, el aislamiento, los costos logísticos y el desarrollo empresarial son variables que entran en constante conflicto debido a intereses particulares y que dependen de la gestión pública, la seguridad y la política turística.

5.2.MACTOR

Continuando con la investigación, se analizó las estrategias de los actores mediante el uso de la herramienta de análisis MACTOR; este análisis de los juegos de actores se desarrolló en seis etapas, sin embargo, en la práctica se alcanzó a realizar hasta la quinta.

Entonces, en la primera etapa *se localizó los proyectos y motivaciones de cada actor, sus apremios y medios de acción*; en la segunda se *Identificó aquellos retos estratégicos y objetivos asociados*; en la tercera etapa *Se situó a cada uno de los actores sobre cada objetivo y a su vez se localizó las convergencias y divergencias*.

En la cuarta etapa se *Jerarquizó e identificó los objetivos y tácticas posibles*; y en la quinta etapa se *Evaluó las relaciones de fuerza y para cada actor se formularon las recomendaciones estratégicas acorde a sus prioridades de objetivos y sus medios*.

Ahora bien para poder concluir el análisis hay que tener en cuenta que en la última etapa es necesario “plantear las cuestiones clave de futuro, es decir, formular las hipótesis sobre las tendencias, los eventos, las rupturas que caracterizarán las relaciones de fuerza entre actores y por ende, los escenarios serán elaborados en torno a estas cuestiones clave a las hipótesis sobre sus respuestas”.³⁰ Por otro lado, es importante saber que los actores del sistema estudiado disponen de

³⁰ Ver, GODET, Michel. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*.1995

múltiples grados de libertad que podrán ejercitar a través de acciones estratégicas para alcanzar los fines propuestos a fin de realizar el proyecto, por ello, el análisis del juego de actores, la confrontación de sus proyectos, el examen de sus valoraciones de fuerzas son esenciales a la hora de evaluar los restos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro (resultados y consecuencias de los conflictos previsibles).

5.2.1. Identificación de Actores

- **Estado:** Según la Constitución Política de Colombia de 1991, el Estado debe entenderse como el agrupamiento social en un territorio determinado y reconocido, constituido bajo la legitimidad de un poder político público, que abarque normas respaldadas jurídicamente para mantener un orden social.³¹
- **SENA:** Según el SENA (s.f.), es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia³².

El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.

- **Agencias de viaje:** Es una empresa privada que hace de intermediaria entre sus clientes y determinados proveedores de viajes (aerolíneas, hoteles, cruceros...), con el objeto de venderles productos y servicios relacionados con viajes a unos precios y condiciones especialmente atractivas en relación con las que se podrían conseguir de dirigirse directamente a esos proveedores.³³

³¹Tomado de: Estado. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli2.htm>.

³²Tomado de: SENA. Objetivo y funciones (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.sena.edu.co/Portal/El+SENA/Objetivo+y+funciones/>

³³Tomado de: Agencias de Viaje. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.agenciadeviajesempresarial.com/espanol/articulos>

- **Sociedad:** “Conjunto de individuos que interaccionan entre sí y comparten ciertos rasgos culturales esenciales, cooperando para alcanzar metas comunes”.³⁴
- **Parques Nacionales Naturales de Colombia:** Es un organismo del sector central de la administración que forma parte de la estructura orgánica del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, con autonomía administrativa y financiera, encargada del manejo y administración del Sistema de Parques Nacionales Naturales y de la coordinación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas – SINAP.³⁵
- **Departamento de Planeación Nacional:** Es un Departamento Administrativo que pertenece a la Rama Ejecutiva del poder público y depende directamente de la Presidencia de la República, encargada de impulsar la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno.³⁶
- **Gobernación del Guainía:** Entidad que propende por la conservación del medio ambiente, la diversidad étnica y la pluriculturalidad, brindando un servicio con calidad, implementando políticas económicas, sociales, culturales y ambientales con procesos de planeación participativa de gestión estratégica, tendiente a mejorar las condiciones de vida de la población del Guainía.³⁷
- **Alcaldía de Inírida:** La Administración Municipal de Inírida, ha fundamentado su trabajo en la promoción para la amplia participación de la comunidad, en los

³⁴ Tomado de: Sociedad. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad>

³⁵ Tomado de: Parques Nacionales Naturales de Colombia. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.04>

³⁶ Tomado de: Departamento Nacional de Planeación (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de <http://www.dnp.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos.aspx>

³⁷ Tomado de: Gobernación del Guainía (s.f.). recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de: <http://www.guainia.gov.co/nuestraalcaldia.shtml?apc=aIxx-1-&m=q>

diferentes asuntos que tienen que ver con la ejecución de proyectos y programas que redunden en un mejoramiento de su calidad de vida.³⁸

- **Cámara de Comercio:** Según la Cámara de Comercio, es una entidad privada sin ánimo de lucro que busca construir una región sostenible a largo plazo, promoviendo el aumento de la prosperidad de sus habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales y que mejoren el entorno para los negocios con incidencia en la política pública.³⁹
- **Empresarios Locales:** Personas que con un espíritu empresarial, forman por iniciativa propia actividades económicas que contribuyen al desarrollo de la economía local.
- **Gremios y Asociaciones:** Hace referencia a la **corporación** formada por **personas** que desarrollan una misma profesión, oficio o actividad. Se trata de **organizaciones** que suelen estar regidas por estatutos especiales y distintas ordenanzas. Igualmente hace referencia al conjunto de personas que comparten un mismo estado social u otra característica en común.⁴⁰
- **Organización Mundial del Turismo:** Es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Aboga principalmente por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo.⁴¹
- **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:** se encarga de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá

³⁸ Tomado de: Alcaldía de Inírida (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de: <http://www.iniridaguainia.gov.co/nuestraalcaldia.shtml?apc=aIxx-1-&m=q>

³⁹ Tomado de: Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=98&conID=251>

⁴⁰ Tomado de: Definición de Gremio. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de: <http://definicion.de/gremio/>

⁴¹ Tomado de: Organización Mundial del Turismo. Acerca de la OMT (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de: <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales, cuidando la adecuada competencia en el mercado local, en beneficio de los consumidores y los turistas, contribuyendo a mejorar el posicionamiento internacional de Colombia en el mundo y la calidad de vida de los colombianos.⁴²

5.2.2. Identificación de Objetivos Estratégicos

Esta información es la resultante de la identificación de los problemas de las variables clave y sus soluciones, insumo necesario para los fines de esta etapa de aproximación a los conflictos de los actores sociales. Es decir que, los objetivos estratégicos, son soluciones planteadas como acciones a llevar a cabo con respecto a los problemas identificados.

Tabla 9: Objetivos Estratégicos

Variables estratégicas	Objetivo estrategicos	Indicadores		Descrpcion
		Hoy	LP	
Gestion Publica	Organizar el sector turismo, mejorar la oferta y demanda de servicios turisticos, especializandolos y generando condiciones favorables para la inversión turística	La gestion Publica se centra en un 1% en cuanto al desarrollo del sector turistico	La gestion publica aumenta en un 10% en cuanto al desarrollo del sector turistico	Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada.
Seguridad	Generar ambientes favorables para atraccion turística e inversion extranjera	La Tasa de desplazamiento del departamento del Guainia es del 71%	Disminuir la tasa de desplazamiento del departamento del Guainia al 50%	El indicador evalua que tanta poblacion esta siendo desplazada en el departamento
Politica Turistica	Desarrollar la oferta turística a partir del diseño de productos	Actualmente el indice de proyectos turisticos planteados por los entes	Indice de nuevos productos turisticos diseñados para satisfacer las	Evalua el desarrollo de proyectos turisticos

⁴² Tomado de: Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Misión, Visión, Objetivos, Normas y Principios Éticos. (s.f.). Recuperado el día 23 de septiembre de 2012, de: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=13>

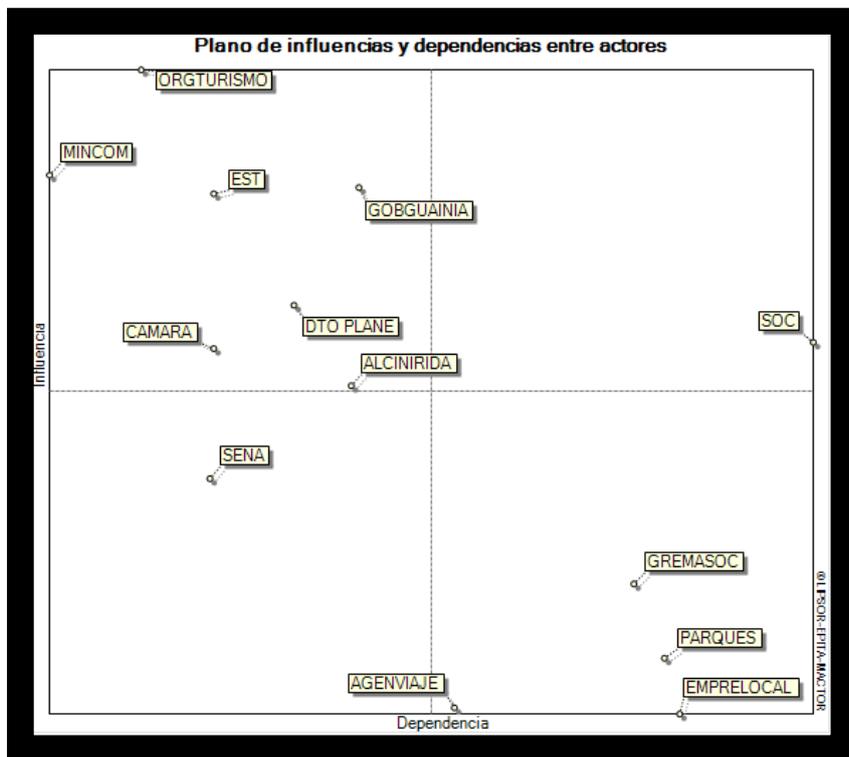
		gubernamentales es del 10%	necesidades del sector se incrementen en un 5%.	
Plan de Desarrollo Economico	Promocionar los sectores productivos existentes y promisorios del departamento	Actualmente, el sector agricola tiene una participacion sectorial del 26%. Sector Turistico se encuentra con un 2% de participacion, debido a su pequeño desarrollo departamental	Crear una cadena de cluster turistico que atienda el 70% del mercado local	Mide la participacion de cada uno de los sectores a nivel nacional.
Costos Logisticos	Minimizar los costos logísticos que se generan en el departamento y así, promover el desarrollo de la infraestructura multimodal.	Actualmente los costos Logisticos oscilan en un 15% siendo una de las tasas mas altas frente a otros departamentos del pais.	Disminuir en un 10% los costos logísticos	Mide los costos logísticos del departamento
Inversion	Generar un desarrollo integral planificado y coordinado que permita obtener el mejoramiento en la calidad de los servicios turisticos del amazonas	El indice de inversion en el departamento actualmente es del 2%	Se espera un crecimiento economico del 6,2 dada la inversion sobre los sectores potenciales	Dado un incremento de la inversion se espera un crecimiento economico para la region

Fuente: Elaboración propia con asistencia de MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godot, 2004

5.2.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

PLANO DE INFLUENCIA/ DEPENDENCIA

Ilustración 10: Plano de Influencia/Dependencia



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godet, 2004

Tabla 10: Actores Dominantes, Autónomos y Dominados

ACTORES DOMINANTES	Organización Mundial del Turismo
	Estado
	Gobernación del Guainía
	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
	Cámara de comercio
	Departamento de Planeación
	Alcaldía de Inírida
ACTORES AUTÓNOMOS	SENA
ACTORES DOMINADOS	Gremios y Asociaciones
	Parques Naturales Nacionales de Colombia
	Empresarios Locales
	Agencias de Viaje

En el plano de influencia dependencia, se puede identificar el comportamiento de los actores internos en el presente del sistema, el “HOY” de los actores sociales. Así, se puede apreciar que, los actores que tienen un poder de mayor influencia e indiscutible en el sistema son: La Organización Mundial del Turismo, El Estado, la Gobernación del Guainía, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la Cámara de Comercio, el Departamento de Planeación y la Alcaldía de Inírida. Esto quiere decir entonces que, dependiendo de la administración y gestión de estas entidades es posible transformar al departamento del Guainía en una región potencial del país. Sólo basta que haya una coordinación principalmente entre los entes internos para que así el Guainía pueda dejar de

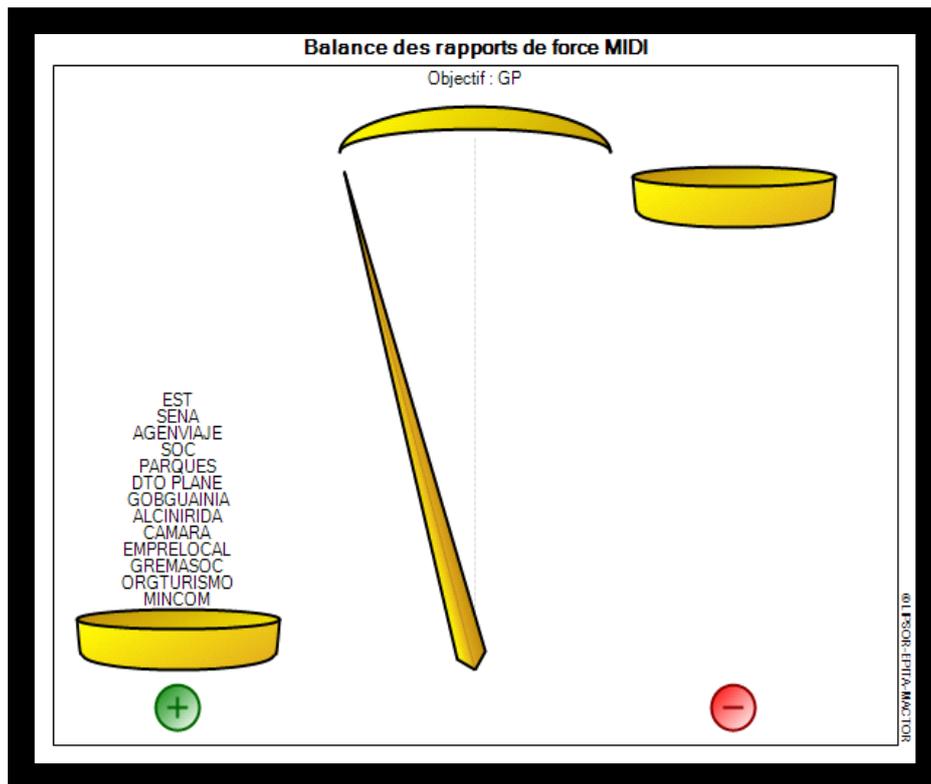
ser una región plenamente dependiente del Estado y pueda mejorar su entorno empresarial competitivo.

5.2.4. BALANZAS DE DATOS (ESTRATEGIAS)

El método MACTOR, proporciona al mismo tiempo las balanzas de fuerza de los actores para cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Estos gráficos proporcionan una anticipación a situaciones presentadas en las relaciones de los actores del sistema, en el momento de poner en práctica las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

OBJETIVO 1: Organizar el sector turismo, mejorar la oferta y demanda de servicios turísticos, especializandolos y generando condiciones favorables para la inversión turística.

Ilustración 11: Balanza de Datos Objetivo Gestion Publica



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godet, 2004

Actores a Favor:

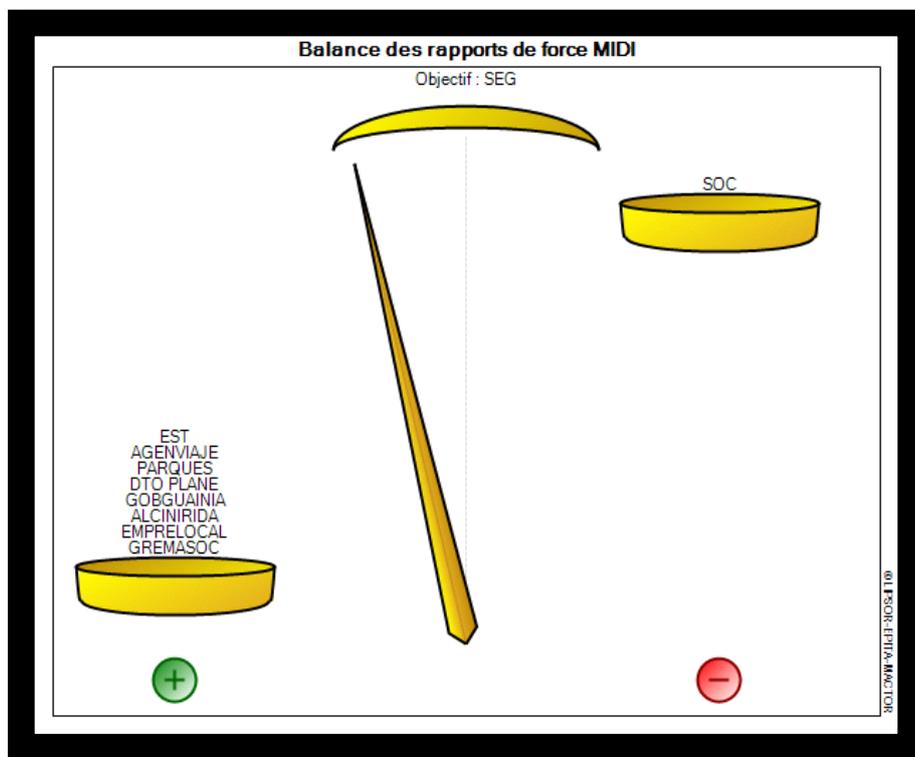
1. Estado
2. SENA
3. Agencias de Viaje
4. Sociedad
5. Parques Nacionales Naturales de Colombia
6. Departamento de Planeación Nacional
7. Gobernación del Guainía
8. Alcaldía de Inírida
9. Cámara de Comercio
10. Empresarios Locales
11. Gremios y Asociaciones
12. Organización Mundial del Turismo
13. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Actores en Contra: No hay

Actores sin tomar decisión: Ninguno

OBJETIVO 2: Generar ambientes favorables para atracción turística e inversión extranjera

Ilustración 12: Balanza de Datos Objetivo de Seguridad



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godet, 2004

Actores a favor:

1. Estado
2. Agencias de Viaje
3. Parques Naturales Nacionales de Colombia
4. Departamento de Planeación
5. Gobernación de Guainía
6. Alcaldía de Inírida
7. Empresarios Locales
8. Gremios y Asociaciones

Actores en contra: No hay

Actores que faltan:

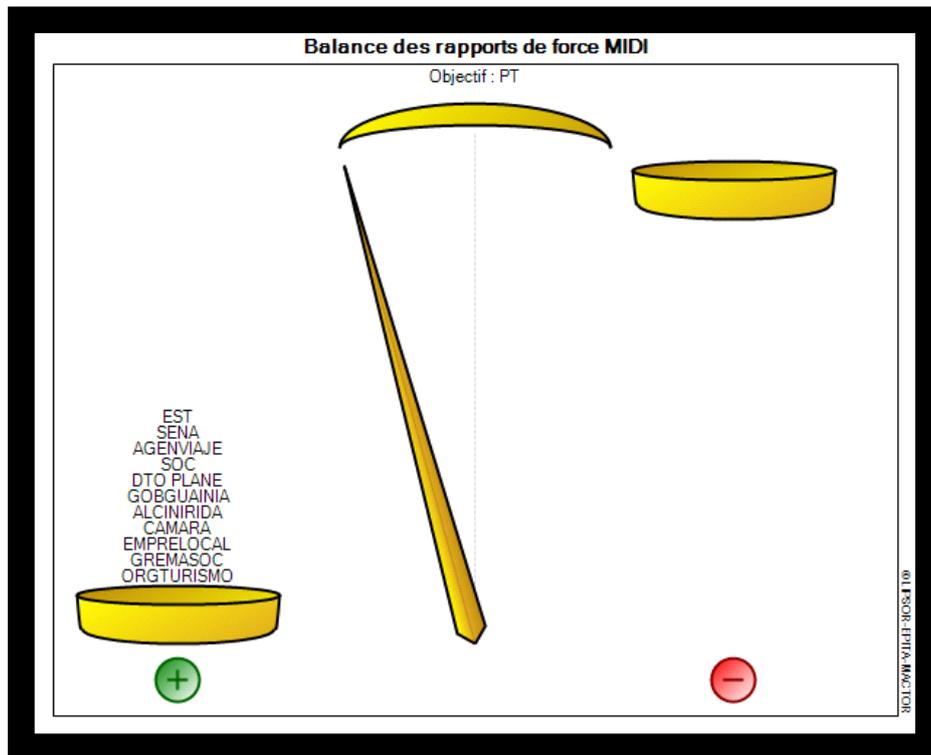
1. SENA
2. Sociedad
3. Cámara de Comercio
4. Organización Mundial del Turismo
5. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

ACCIONES

- A. SENA: Realizar proyectos continuos centrados en la promoción del departamento del Guainía, con el fin de atraer nuevos inversionistas e igualmente turistas, garantizando seguridad no solo a nivel regional sino departamental.
- B. Sociedad: Promover departamentos de Colombia de forma voz a voz para que estos sean reconocidos como nuevos lugares atractivos de turismo, y que sean catalogados como favorables y seguros.
- C. Cámara de Comercio: Ofrecer nuevas posibilidades para la constitución de empresas locales, para disminuir la ilegalidad en la región y que los turísticas reciban servicios de empresas certificadas por la cámara.
- D. OMT: Realizar intervenciones más seguidas al país teniendo en cuenta cada departamento, para saber si se están mejorando las condiciones de los habitantes y así poder contribuir al desarrollo de cada uno de ellos.
- E. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: Realizar inversiones: Tener mayor involucramiento con la gestión pública del departamento del Guainía, para apoyar y aportar ideas y proyectos para lograr un mejoramiento regional.

OBJETIVO 3: Desarrollar la oferta turística a partir del diseño de productos

Ilustración 13: Balanza de Datos Objetivo de Política Turística



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godet, 2004

Actores a Favor:

1. Estado
1. SENA
2. Agencias de Viaje
3. Sociedad
4. Departamento de Planeación
5. Gobernación del Guainía
6. Alcaldía de Inírida
7. Cámara de Comercio
8. Empresarios Locales
9. Gremios y Asociaciones
10. Organización Mundial del Turismo

Actores en Contra: No hay

Actores sin tomar decisión:

1. Parques Naturales Nacionales de Colombia: propenderá por la preservación y conservación de las áreas naturales, impulsando el desarrollo del turismo ecológico.
2. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: apoyaría la creación de nuevos productos comercializables para el sector turístico de la región, respetando las políticas ambientales y las costumbres culturales.

OBJETIVO 4: Promocionar los sectores productivos existentes y promisorios del departamento.

Ilustración 14: Balanza de Datos Objetivo Plan de Desarrollo Economico



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godet, 2004

Actores a favor:

1. Estado
2. SENA
3. Sociedad

4. Parques Naturales Nacionales
5. Departamento de Planeación
6. Gobernación del Guainía
7. Alcaldía de Inírida
8. Cámara de Comercio
9. Empresarios Locales
10. Gremios y Asociaciones
11. Organización Mundial del Turismo
12. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Actores en contra: No hay

Actores que faltan:

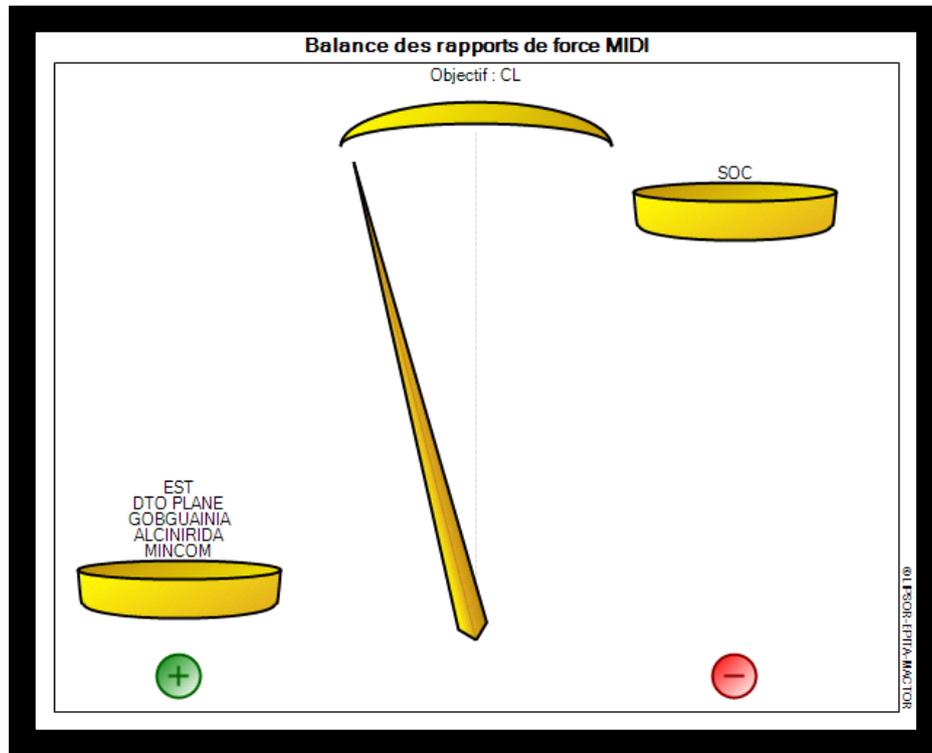
1. Agencias de Viaje

ACCIONES

- A. Agencias de Viaje: Crear paquetes turísticos que vayan encaminados a diferentes lugares del país, en los cuales se destaque sectores promisorios en este caso el ecoturismo, y así generar mayor conocimiento y atracción a la población turística.

OBJETIVO 5: Minimizar los costos logísticos que se generan en el departamento y así, promover el desarrollo de la infraestructura multimodal.

Ilustración 15: Balanza de Datos Objetivo Costos Logísticos



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godet, 2004

Actores a Favor:

1. Estado
2. Departamento de Planeación
3. Gobernación del Guainía
4. Alcaldía de Inírida
5. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Actores en Contra:

1. Sociedad

Actores sin tomar decisión:

1. Organización Mundial del Turismo
2. Empresarios Locales
3. Gremios y Asociaciones
4. Parques Nacionales Naturales de Colombia
5. SENA
6. Agencias de Viaje
7. Cámara de Comercio

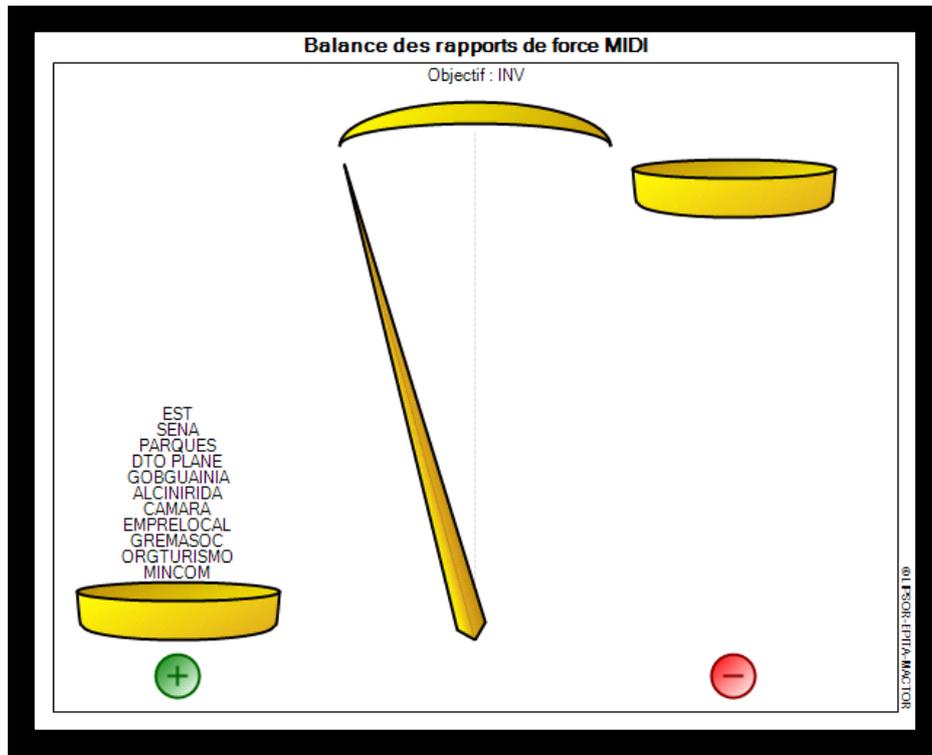
ACCIONES:

- A. Sociedad: Generar una cultura de emprendimiento, competitiva y asociativa que, fomenta el desarrollo empresarial en el Guainía, de manera que, se pueda contribuir al mejoramiento de su infraestructura y así, haya una reducción de los costos de operación.
- B. Organización Mundial del Turismo: Debe promover el cumplimiento del Código Ético Mundial para el Turismo en la región, con miras a garantizar que ésta y las empresas, logren maximizar los efectos económicos, sociales y culturales del turismo y sus beneficios, reduciendo a la vez al mínimo los impactos ambientales y sociales negativos.
- C. Empresarios Locales: Los empresarios locales deben interactuar con múltiples entidades para desarrollar su actividad de la mejor manera posible y así, reducir sus costos integrales al mínimo.
- D. Gremios y Asociaciones: Los gremios y asociaciones del Departamento, deben desarrollar actividades y proyecciones que permitan disminuir los costos logísticos para así promover el sector turístico en el Guainía.
- E. Parques Nacionales Naturales de Colombia: Promover soluciones integrales que conlleven al mejoramiento de la movilidad en el Guainía garantizando la permanencia del medio natural, como fundamento para el mantenimiento de la diversidad cultural de la región.

- F. SENA: Promover proyectos de emprendimiento y utilizar aquellas herramientas que permitan desarrollar planes de negocios exitosos que contribuyan al desarrollo del departamento, integrando al sector empresarial, promoviendo el sector turístico y, disminuyendo los costos logísticos.
- G. Agencias de Viaje: Teniendo en cuenta que las agencias de viaje son el intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda, éstas deben realizar campañas de promoción para dar a conocer los sitios turísticos del departamento de manera que se logre captar una cuota moderada de turistas.
- H. Cámara de Comercio: Adelantar investigaciones económicas sobre aspectos específicos del comercio interior y exterior de la región, y formular recomendaciones a los organismos estatales para contribuir al desarrollo de la comunidad. Por ejemplo, disminuir los costos logísticos y así, mejorar la infraestructura de transporte.

OBJETIVO 6: Generar un desarrollo integral planificado y coordinado que permita obtener el mejoramiento en la calidad de los servicios turísticos del amazonas.

Ilustración 16: Balanza de Datos Objetivo Inversión



Fuente: Elaboración propia con asistencia de MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godet, 2004

Actores a Favor:

1. Estado
2. SENA
3. Parques Nacionales Naturales de Colombia
4. Departamento de Planeación
5. Gobernación del Guainía
6. Alcaldía de Inírida
7. Cámara de Comercio
8. Empresarios Locales
9. Gremios y asociaciones
10. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
11. Organización Mundial del Turismo

Actores en Contra: No hay

Actores sin Tomar decisión:

1. Agencias de Viaje: incluir dentro de sus principales destinos turísticos al Guainía, como epicentro de una cultura étnica, autóctona y protectora de los recursos naturales, ayudando a posicionar a nivel nacional e internacional por su inmensa riqueza cultural y biodiversidad.
2. Sociedad: Contribuir cívicamente con actividades que refuercen la imagen comercial del sector, proyectando la cultura

5.3.SMIC

En esta fase finalmente se identificaron los escenarios de futuro y las rutas estratégicas para el alcance del escenario ideal. Teniendo en cuenta las soluciones de las variables clave, se plantearon hipótesis a ser comprobadas por el grupo de expertos que hacen parte del ejercicio con la ayuda del sistema de matrices de impacto cruzado SMIC.

5.3.1. HIPÓTESIS

1. *¿Qué tan probable es que para el 2020 la gestión pública en el Guainía aumente en un 10% en cuanto al desarrollo del sector turístico?*
2. *¿Qué tan probable es que para e 2020 la tasa de desplazamiento en el Guainía disminuya en un 50%?*
3. *¿Qué tan probable es que para el 2020 el índice de nuevos de nuevos productos turísticos en el departamento se incrementen en un 5%.?*
4. *¿Qué tan probable es que para el 2020 se pueda crear una cadena de Cluster Turístico que atienda el 70% del mercado local del departamento?*
5. *¿Qué tan probable es que para el 2020 Los costos logísticos en el Guainía puedan reducirse en un 10% y así pueda promoverse el desarrollo de la infraestructura multimodal?*
6. *¿Qué tan probable es que para el 2020 el crecimiento económico del departamento sea del 6.2% dada la inversión sobre los sectores potenciales?*

Tabla 11: Probabilidades de las Hipótesis

HIPÓTESIS	PROBABILIDAD
HIP 1	0,437
HIP 2	0,435
HIP 3	0,424
HIP 4	0,409
HIP 5	0,408
HIP 6	0,535
PROMEDIO	0,441

En este resultado, SMIC arroja un histograma de probabilidades de ocurrencia de las hipótesis y configura varias clases de escenarios, de los cuales se eligen los cuatro de mayor probabilidad, explicados a continuación.

Tabla 12: Probabilidades de los Escenarios

DE ORDEN ESCENARIO	CONFIGURACIÓN	% DE PROBABILIDAD
64	000000	0,378
01	111111	0,243
33	011111	0,157
03	111101	0,156
17	101111	0,128
32	100000	0,119
SUMATORIA		0,197

5.3.2. ESCENARIO TENDENCIAL (64): 000000

Es el escenario más pesimista, en el que ninguna de las hipótesis se cumple, es decir que no se adelantaran acciones concretas tendientes a mejorar las condiciones del sector, no se realizara una gestión pública adecuada, ni se llevaran a cabo proyectos e iniciativas tanto de instituciones públicas como privadas, por ende, no se incluirá como eje de desarrollo económico, las bases de la economía estarán más encaminadas hacia el desarrollo de los sectores primarios como el agropecuario.

Con una probabilidad de ocurrencia del 37% es uno de los escenarios más factible de que se cumplan, por ende y teniendo en cuenta que el sector turístico es un sector que jala el desarrollo social, genera empleo, mejora la infraestructura y las telecomunicaciones y propende por el desarrollo industrial ya que atrae a potenciales inversionistas, el departamento se verá en las mismas condiciones en las que se encuentra, no se mejorara la infraestructura ni habrá un desarrollo integral de la economía del departamento, enfocándose en otros sectores que tienen un alto impacto sobre el medio ambiente.

5.3.3. ESCENARIO ALTERNATIVO (33): 011111

Independientemente de que la gestión pública no se concentrara con mayor fuerza en el sector turístico, este es un escenario de gran oportunidad para el departamento ya que se desarrollaría un entorno de competitividad más adecuado en el Guainía en relación con el uso y la tenencia de los recursos naturales que posee.

Si bien, se lograría romper con muchos cuellos de botella que se presentaban y que hacían del Guainía un departamento con un sector económico débil y de gran dependencia del Estado. Entre ellos, y el principal sería la reducción de los altos costos de transporte tanto fluvial como aéreo que permitirían llevar, con mayor seguridad, prontitud y a menores costos, los productos y servicios de los ciudadanos del departamento al resto del país, generando así la unión del departamento con el resto del territorio colombiano.

Por otro lado, se podría considerar un entorno de negocios amigable dada la inversión que facilitaría procesos de nacionalización y de internacionalización de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un plan de socialización de políticas públicas del turismo para así formular un plan departamental de desarrollo turístico, desplegando la oferta turística y fortaleciendo las cadenas turísticas productivas dada la posición estratégica del departamento en la región y el país. Asimismo, es indiscutible que el factor de la inversión, contribuiría a mejorar la infraestructura multimodal, permitiendo así el acceso a tecnologías locales y extranjeras, incluidas las tecnologías de la información y comunicaciones.

Finalmente, este es un escenario en el cual se podría generar un desarrollo integral del departamento, dado el desarrollo del emprendimiento, la formación del capital humano, el mejoramiento de la infraestructura multimodal y la organización de los sectores productivos existentes y promisorios del Guainía.

5.3.4. ESCENARIO ALTERNATIVO (03): 111101

Este escenario alternativo es uno de los más preocupantes para la población del Departamento del Guainía si llegara a ocurrir, puesto que, el principal cuello de botella los costos logísticos, no se logran disminuir en un 10% para permitir un desarrollo multimodal en la región, lo cual está evitando que la economía sea más atractiva para futuros inversionistas y que esta misma sea cada vez menor. Esa falta de inversión, genera problemas de infraestructura vial y territorial, de modo tal que los cambios necesarios para mejorar las vías de acceso serían nulos y por ende el impedimento de aumentar la demanda turística haría presencia. Así mismo, al no tener los recursos necesarios para implementar los proyectos propuestos y planteados por la gobernación y así mismo aprobados, no se podrían llevar a cabo causando problemas directamente al Plan de Desarrollo Económico, ya que, es allí donde se centra una de las soluciones económicas para el departamento. Esto frenaría la posibilidad de aumentar la oferta turística planteada por la Política Turística para futuros visitantes, causando problemas de desempleo y de alimentación en la región, lo cual, generaría inconformismo frente a la situación del departamento y se crearían inseguridades en este para conseguir lo necesario para poder subsistir. Por otro lado, a pesar que la Gestión Pública no se ve directamente afectada, la administración y la forma de organizar el Departamento y sus distintos proyectos sería cada vez más difícil, puesto que, las oportunidades son menos que los problemas.

5.3.5. ESCENARIO ALTERNATIVO (17): 101111

Es un escenario bastante desalentador, ya que, la seguridad una de las variables más importantes e influyentes a la hora de tener un buen resultado frente a las demás hipótesis, no está logrando su objetivo de generar ambientes favorables para la atracción turística e inversión extranjera. Es claro, que al no tener una región con buena protección militar, crea inmediatamente inseguridades frente a los resultados esperados, y por consecuencia se realizan inversiones en nuevos proyectos de otra región y/o departamento, lo cual perjudica en un gran porcentaje al proceso de Plan de Desarrollo Económico, donde se pretende crear un clúster, para generar mayor empleo y ganancias económicas, para dejar de ser un departamento tan dependiente de sus límites.

De igual forma, esta falta de inversión no solo afecta a los proyectos establecidos, sino a la entrada de nuevas empresas tanto internacionales como nacionales que están interesadas en explotar las diversas oportunidades que tiene la región. Otro aspecto negativo a la entrada de nuevos inversionistas, son los grupos al margen de la ley, ya que, tienen como ideal que sus tierras únicamente sean exploradas por empresas y personas con nacionalidad colombiana, lo que conduce a enfrentamientos contra la fuerza militar.

Por otro lado, los costos logísticos también se verían también afectados, puesto que, los precios de los diferentes medios de transporte de acceso al departamento estarían elevados, ya que, en varias ocasiones los grupos al margen de la ley harían cierres de medios, por impedir la entrada a empresas internacionales, y se tendría que buscar la forma de entrar a la región, para evitar una crisis económica, alimenticia, entre otras. Y es claro que sería menos rentable para el negocio, para la mercancía y/o futuros turistas que quieran conocer e innovar, lo cual, habría una disminución notoria en la demanda turística y oferta afectando la Política de está; aunque, la Gestión Pública no se ve afectada directamente, esta también tendría aspectos negativos que intervienen a la hora de lograr sus objetivos. En primer lugar, no podría mejorar el sector turístico desde su administración, ya que, tendrían diversidad de estrategias para el desarrollo del Departamento del Guainía, pero no las podrían llevar a cabo a causa de la violencia presente.

5.3.6. ESCENARIO ALTERNATIVO (32): 100000

Este es un escenario bastante negativo para el departamento independientemente de que la gestión pública pudiera concentrarse más en el sector turístico, como el sector productivo y promisorio del Guainía ya que, diversos factores continuarían estancando el crecimiento económico y la productividad del departamento y por ende el sector turístico se vería en las mismas condiciones.

Es un escenario en el cual sigue sin darse la valoración de la posición estratégica en la región y el país dada la falta de identificación de estrategias, no podrían consolidarse relaciones trinacionales.

Las vías terrestres continuarían precarias haciendo del Guainía una región aislada del resto del país y con altos costos de transporte tanto fluvial como aéreos siguiendo éstos

monopolizados por unos pocos intermediarios. Asimismo, esto continuaría creando un alto costo de vida en el departamento y una gran dependencia ya que por ejemplo, los productos perecederos son transportados por vía aérea. Por otro lado, al no generarse ambientes favorables para la inversión, no habría mayor avance en cuanto al desarrollo empresarial y el crecimiento de la productividad de las empresas sería escaso ya que el entorno de competitividad no sería el adecuado. El capital humano no tendría una formación ideal para desempeñarse los sectores productivos que se demanden y continuaría dándose en la población un nivel bajo de emprendimiento. Igualmente, no habría oportunidad para la construcción y adecuación de la infraestructura, fortalecimiento de las cadenas productivas, activación de fondos de fomento microempresarial, entorno de negocios amigables que facilite los procesos de internacionalización de las empresas, un fácil y adecuado acceso a tecnologías locales y extranjeras, y sobre todo, la adopción de políticas nacionales públicas no serían lo suficiente y por ende, no se podría considerar el sector turístico como base de sostenimiento del departamento del Guainía.

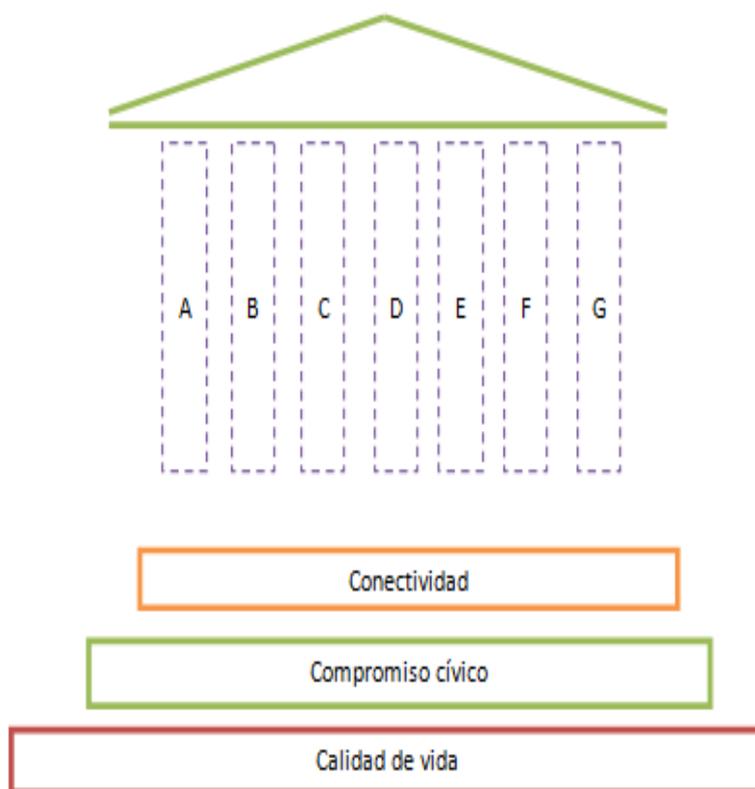
5.3.7. ESCENARIO APUESTA (01): 111111

Es el escenario más esperanzador en el que todas las hipótesis se desarrollan con el fin de obtener un desarrollo óptimo del turismo y por ende de su comunidad. La gestión pública, el plan de desarrollo económico, integraran todas las acciones de manera colectiva para fomentar a través de acciones concretas la oferta turística del departamento, cada organismo público como privado tomara las medidas necesarias para posicionar como principal destino turística de la Amazorinoquia colombiana al departamento del Guainía. Por ende, todo el desarrollo económico estará centrado en el sector de servicios turístico, lo que impulsara el crecimiento de negocios pequeños, fomentara la creación de hoteles, centros recreativos y turísticos, exaltando la belleza natural y promoviendo la conservación del medio ambiente, del mismo modo, que se promoverá la cultura como eje de respeto, riqueza patrimonial y diferenciación de producto a nivel nacional y posteriormente mundial.

6. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR TURISTICO

El plan sectorial de turismo 2008-2010, recogió las iniciativas formulada por el plan nacional de desarrollo para el sector turístico a nivel nacional, tomando como eje principal siete estrategias basadas en la triada regional, que proporcionan las directrices para todo el sector, a continuación se muestra los pilares.

Ilustración 17: Pilares del Sector Turístico



Fuente: Elaboración propia con base en plan sectorial de turismo 2008-2010

- A. Mejoramiento y consolidación de la competitividad, incluyendo la calidad de los prestadores, de los destinos y de los productos turísticos.
- B. Mejoramiento de la infraestructura turística incluyendo una mejor conexión de los destinos turísticos por vía aérea.
- C. Fortalecimiento del mercado, promoción y la comercialización de destinos y productos turísticos
- D. Creación de un sistema de información turística
- E. Implementación de estímulos a la demanda y a la oferta turística.

- F. Apropiación de recursos para apoyar iniciativas productivas.
- G. Educación para cimentar una cultura turística.

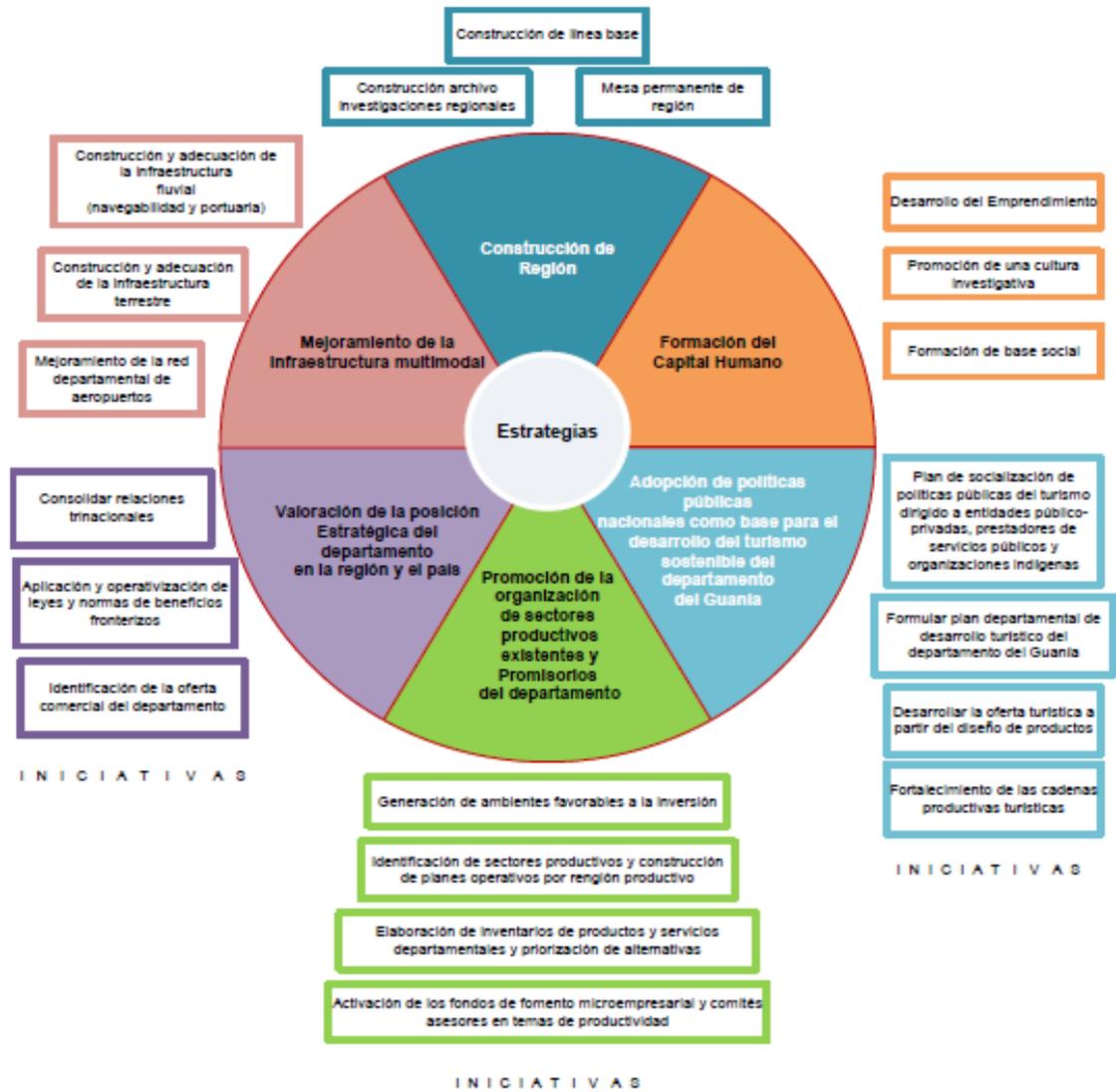
A partir de dichos lineamientos, el departamento del Guainía, ha enfocado el desarrollo del sector en cinco ejes principales, basado en la premisa de que para el 2020, el departamento tendrá un modelo de gestión compartida entre gobierno, empresa y sociedad civil en relación con el uso y la tenencia de los recursos naturales”

A nivel regional las iniciativas se centran en tres ejes estratégicos:

1. Construcción de región
2. Mejoramiento de la infraestructura multimodal
3. Formación del capital humano
4. Valoración de la posición estratégica del departamento en la región y el país
5. Promoción de la organización de sectores productivos existentes y promisorios del departamento
6. Adopción de políticas públicas nacionales como base para el desarrollo del turismo sostenible del departamento del Guainía.

A continuación se asocia las estrategias y las actividades

Ilustración 18: Estrategias y Actividades para desarrollar los pilares



Fuente: Bases para la Competitividad del Departamento del Guainía (2011). p.15.

6.1. Estrategia Propuesta

Ilustración 19: Clúster del Sector Turístico



Fuente: Elaboración propia

Es de suma importancia para la economía de la región la creación de un clúster del sector turístico que integre las iniciativas de los empresarios locales, las instituciones públicas principalmente la gobernación, la alcaldía y el ministerio de industria y turismo, y los gremios y asociaciones para que se puedan desarrollar estrategias conjuntas y realistas que promuevan la competitividad, la innovación la generación de sinergia y la promoción del departamento como centro eco turístico de la Amazorinoquia colombiana. Los ejes transversales sobre los cuales se debe trabajar en un principio son:

- La consolidación del plan de turismo para el Guainía contemplado como un sector apuesta para el desarrollo social y económico
- la percepción de seguridad: se debe buscar acciones para cambiar la imagen del conflicto armado en Colombia, generando una ventaja y diferenciación en el mercado con respecto a otras zonas del país, mejorando la oferta turista en el departamento
- Inversión: es de suma importancia atraer inversionistas locales y extranjeros, del mismo modo diseñar proyectos que se puedan vender a organizaciones mundiales que promueven la conservación y el desarrollo social
- Valor agregado: toda la oferta turística debe generara valor agregado para los empresarios como para la comunidad en general y los turistas.

Estos ejes deben estar acompañados de los pilares que son:

- La capacitación: se necesita un capital humano preparado para atender a los turistas, con un espíritu servicial y colaborativo. Por ende, se hace necesario generar alianzas con los diferentes planteles educativos y el SENA o entidades de educación superior para profesionalizar las carreras afines.

- Alianzas: entre operadores de tour, empresas que promuevan el turismo y agencias de viajes para consolidar estrategias de costos, promoción y difusión de los atractivos turísticos.
- Infraestructura: es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la economía, puesto que afecta la oferta turística, aumentan los costos logísticos y nos vuelve menos competitivos.

7. CONCLUSIONES

Actualmente, el Guainía es un departamento que presenta un desarrollo económico limitado en parte dada su ubicación geográfica. Tal desarrollo está centrado principalmente en sectores como el minero y agricultor. Sin embargo, se puede concluir que el sector Turístico, es el sector potencial para el departamento ya que estimula la demanda de bienes locales y del nivel económico de la región en general, contribuyendo a la atracción de la inversión extranjera, a la estimulación del desarrollo de la infraestructura multimodal, a la consolidación de relaciones trinacionales, entre otros beneficios que generarían un entorno de competitividad adecuado para la región.

Por otro lado, teniendo en cuenta la información analizada es claro que la situación actual del departamento del Guainía no es la mejor dada los trances que presenta y a los diversos factores que limitan tanto su desarrollo social como económico. La infraestructura, la dependencia de estado, la inversión y el bajo desarrollo empresarial, son factores que tienen gran influencia en la región, contribuyendo a que no se genere un entorno de competitividad adecuada y amigable, que facilite el desarrollo empresarial, y al mismo tiempo haciendo que el sistema financiero sea débil.

Sin embargo, el principal cuello de botella que limita el desarrollo económico en el Guainía esta en los altos costos logísticos ya que contribuyen al elevado costo de vida por ejemplo, los productos perecederos son transportados por vía aérea siendo éste el único medio y más costoso de transporte.

Finalmente, El departamento del Guainía debe concentrar sus acciones en:

1. Definir sus lineamientos económicos, encaminando sus acciones al desarrollo y fortalecimiento del sector turístico, que es uno de los sectores de clase mundial, con mayor potencial a futuro en la región.
2. Crear un Clúster del sector turístico que integre los pilares y los ejes, con el fin de generar sinergias, estrategias innovadoras y competitivas.
3. Encaminar todas las acciones hacia la construcción del escenario apuesta, a través del apoyo del sector privado, público y la comunidad.

8. RECOMENDACIONES

El departamento del Guainía, cuenta con un gran potencial de desarrollo económico dadas sus competencias comparativas con respecto al país, basadas en su inmensa riqueza natural, energética, cultural y patrimonial. Sin embargo, su desarrollo ha sido limitado debido a factores sociales, políticos, geográficos y económicos. Teniendo en cuenta las características del Guainía, se recomienda:

- Fortalecimiento de las instituciones gubernamentales y locales
- Integrar los planes de desarrollo social y económico y las apuestas productivas de los departamentos de la región Amazorinoquia y el centro del país.
- Definir sus lineamientos económicos, encaminando sus acciones al desarrollo y fortalecimiento del sector turístico, que es uno de los sectores de clase mundial, con mayor potencial a futuro en la región.
- Incentivar el desarrollo del sector turismo vinculando a las instituciones públicas, privadas, las agremiaciones y la sociedad civil.
- Articular la agenda prospectiva de Ciencia y Tecnología del Gobierno Nacional a través de entidades como Colciencias y el Ministerio de las TICs.
- Vincular las instituciones de Educación Superior a la dinámica de desarrollo del departamento.
- Promocionar al departamento a nivel nacional e internacional como uno de los principales centros de turismo en Colombia, brindando una imagen de seguridad
- Incrementar la inversión en la infraestructura física, mejorando las condiciones viales y de conexión
- Realizar alianzas estratégicas con distintos operadores logísticos y de transporte, para disminuir los costos logísticos que afectan en gran escala a toda la economía del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

- Yepes et al. [Online] (2011). Bases para la Competitividad del Departamento Nacional. Bogotá, COLOMBIA. Comisión Regional de Competitividad del Guainía & Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca-CREPIC
- Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas-SINCHI, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial [Online] (2007). Construyendo Agenda 21 para el Departamento de Guainía. Disponible en: http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/guainianov_22007.pdf
- AMAZONAS 2030 [Online] (s.f.) .Alianza para la sostenibilidad y la calidad de vida en la Amazonia Colombiana. Disponible en: <http://www.amazonas2030.net/es/amazonas-2030-alianza-para-la-sostenibilidad-y-la-calidad-de-vida-en-la-amazonia-colombiana>
- Gobernación del Guainía [Online] (2011). Plan de Desarrollo Departamental Guainía 2008-2011. Disponible en: http://guainia.gov.co/apc-aa-files/62633836343039346166666236363139/FINAL_PLAN_DE_DESARROLLO.pdf
- Departamento de Planeación Nacional [Online] (2008). Plan de Desarrollo 2008-2011. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloTerritorial/Gesti%C3%B3nP%C3%ABlicaTerritorial/Informaci%C3%B3nB%C3%A1sicaTerritorial.aspx>
- Gobernación del Guainía [Online] (2010). Plan de Desarrollo Departamental Guainía 2008-2011. Disponible en: http://www.guainia.gov.co/apc-aa-files/62633836343039346166666236363139/PIU_DEPARTAMENTAL.pdf
- Gobernación del Guainía [Online] (2008). Información General. Disponible en: <http://www.guainia.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mIxx-1-&m=f>
- Comisión Regional de Competitividad del Guainía Confecámaras-DNP [Online] (2011). Comisión Regional de Competitividad del Guainía. Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=497>
- Noguera, A.L. (2009). *Enseñando Prospectiva*. Bogotá, COLOMBIA.: Universidad del Rosario

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Online] (2012). Indicadores de turismo del Departamento y total nacional. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co>
- Cámara de Comercio del Amazonas [Online] (2012). Guainía. Disponible en: <http://www.ccamazonas.org.co/actual>
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *La prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*. FRANCIA.: Dunod
- MICHAEL GODETH. MIC MAC. [Programa de computador]: Versión 6.1.3. Michael Godot, 2004
- MICHAEL GODETH. MACTOR. [Programa de computador]: Versión 5.1.3. Michael Godot, 2004
- MICHAEL GODETH. SMIC-PROB-EXPERT. [Programa de computador]: Versión 5.0.1. Michael Godot, 2004
- La Política Ambiental [Online] (2008). Disponible en: <http://www.ecologiaverde.com/la-politica-ambiental/>
- Definición de Inversiones. [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php>
- Educación. [Online] (2012). Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/education/about-us/how-we-work/mission/>
- Definición de Tecnología. [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>
- Desarrollo Empresarial. [Online] (s.f.). Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/index.php>
- Seguridad [Online] (2009). Disponible en, <http://lema.rae.es/drae/?val=seguridad>
- Carreras de Turismo y Hotelería [Online] (2009). Disponible en: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/11/UNIDAD-8-.POLITICA-TURISTICA.pdf>
- La Cultura del Reciclaje [Online] (2006). Disponible en: <http://www.ambientum.com/revistanueva/2006-10/culturareciclaje.htm>

- Deforestación [Online] (s.f.). Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Deforestaci%C3%B3n>
- Características de la oferta y demanda turísticas. [Online] (2008). Disponible en: <http://aulasvirtuales.wordpress.com/2008/07/09/caracteristicas-de-la-oferta-y-la-demanda-turisticas/>
- Definición de Aislamiento [Online] (2008). Disponible en: <http://definicion.de/aislamiento/>.
- Gestión Pública [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/616/Gestion%20publica.htm>.
- Estado [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli2.htm>.
- SENA [Online]. Objetivo y funciones (s.f.). Disponible en: <http://www.sena.edu.co/Portal/El+SENA/Objetivo+y+funciones/>
- Agencias de Viajes [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.agenciadeviajesempresarial.com/espanol/articulos>
- Sociedad [Online] (s.f.). Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad>
- Parques Nacionales Nacionales de Colombia [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.04>
- Departamento Nacional de Planeación [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos.aspx>
- Gobernación del Guainía [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.guainia.gov.co/nuestraalcaldia.shtml?apc=aIxx-1-&m=q>
- Alcaldía de Inírida [Online] (s.f.). Disponible en: <http://www.inirida-guainia.gov.co/nuestraalcaldia.shtml?apc=aIxx-1-&m=q>
- Cámara de Comercio de Bogotá [Online] (s.f.). Disponible en: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=98&conID=251>.
- Definición de Gremio [Online] (s.f.)._Disponible en: <http://definicion.de/gremio/>
- Organización Mundial del Turismo [Online]. Acerca de la OMT (s.f.). Disponible en: <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Misión, Visión, Objetivos, Normas y Principios Éticos [Online] (s.f.). Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=13>
- Infraestructura Turística [Online] (s.f.). Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). Logística y distribución física internacional. Disponible en: http://camara.ccb.org.co/documentos/4220_logistica_dfi_cedritos.pdf