

**ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE DESARROLLO TURÍSTICO EN EL  
MUNICIPIO DE LURUACO A PARTIR DE UN PROYECTO DE EXPLOTACIÓN  
DEL ESQUI NAUTICO**



**ALBERTO CARBALLO MASS**

**JORGE ANDRES RESTREPO MUÑOZ**

**CONVENIO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MONTERREY, UNAB DE  
BUCARAMANGA Y UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**ABRIL 2006**

**ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE DESARROLLO TURÍSTICO EN EL  
MUNICIPIO DE LURUACO A PARTIR DE UN PROYECTO DE  
EXPLOTACIÓN DEL ESQUI NAUTICO**

**ALBERTO CARBALLO MASS  
JORGE ANDRES RESTREPO MUÑOZ**

**Director**

**JUAN CARLOS ROBLEDO  
Magíster en Administración de Empresas**

**CONVENIO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MONTERREY, UNAB DE  
BUCARAMANGA Y UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
CARTAGENA DE INDIAS  
ABRIL 2006**

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias, que con su apoyo incondicional, que siempre recibimos, comprendieron que con nuestros esfuerzos buscamos ofrecerles un mejor futuro.

A la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias, liderada por su directora Dr. Silvana Giaimo y sus colaboradores Jhonny Pacheco y Sandra Piña.

Al cuerpo docente de la Maestría en Administración de Empresas los que sabiamente nos orientaron en las diferentes ramas del saber administrativo.

A nuestro director de tesis de la MBA, Juan Carlos Robledo, quien con su esfuerzo y dedicación nos guió en la elaboración de este estudio.

**Jorge y Alberto**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	14
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 Enunciado del problema.....	20
1.1.2 Formulación del problema.....	20
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	22
2.1 LA COMPETITIVIDAD SEGUN LA NUEVA AGENDA DEL DESARROLLO.....	22
2.1.1 La nueva agenda para el desarrollo.....	23
2.1.2 Teoría del desarrollo humano integral.....	24
2.1.3 Concepto de competitividad sistémica y de nivel meso de competencia territorial.....	26
2.1.4 Teoría del Capital Sinérgico como generador de desarrollo.....	26
2.1.5 La Ventaja Competitiva de las Naciones.....	28
2.1.6 El Desarrollo local.....	30
2.1.7 El Esquema de Ordenamiento Territorial.....	31
2.1.8 Definición de la estrategia de desarrollo local.....	32
2.2 FORMAS PARA ENCONTRAR LA COMPETITIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVAD.....	32
2.2.1 Indicador de Competitividad del Foro Económico Mundial.....	34
2.2.2 Factores de competitividad turística.....	36
2.3 FORMACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA.....	37

2.3.1 Política de competitividad y Plan Nacional de Desarrollo.....	38
2.3.2 Posición de Colombia en el contexto mundial.....	39
2.4 ESTUDIOS RECIENTES EN LAS REGIONES Y MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD.....	41
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	45
3.1 RELACION COMPETENCIA-COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO....	45
3.2 ALCANCE DE LA METODOLOGÍA.....	45
3.2.1 Elaboración del modelo.....	46
3.2.2 Modelo de gestión de destinos.....	47
3.2.3 Perspectiva general del modelo.....	48
3.3 EL ENTORNO MACRO.....	48
3.4 EL ENTORNO MICRO.....	51
3.4.1 Factores de competitividad turística.....	53
3.4.1.1 Factores de atracción.....	53
3.4.1.2 Factores de soporte.....	54
3.4.1.3 Factores de producción.....	55
3.4.1.4 Factores de gestión.....	56
3.5 LURUACO COMO DESTINOS TURÍSTICOS DE LA COSTA CARIBE.....	57
3.5.1 Categorización de Luruaco como destino Turístico.....	57
3.5.2 Metodología de categorización por tipologías de destinos.....	58
3.5.3 Posición competitiva de Luruaco con relación a las modalidades turísticas.....	62
3.5.4 Diferenciación de mercados turísticos.....	63
3.5.5 Tipo de estudio.....	68
3.5.6 Estructura metodológica.....	68
3.5.7 Estructura del Estudio.....	69
3.5.8 Cálculo del índice de competitividad.....	69
3.5.9 Tipo y tamaño de la muestra.....	70
3.5.10 Metodología de evaluación.....	71
3.5.11 Tratamiento de la información.....	72
<b>4. ECONOMÍA DEL MUNICIPIO DE LURUACO</b> .....	73

<b>4.1 CARACTERIZACION SOCIOECONÓMICA DE LURUACO.....</b>	<b>73</b>
4.1.1 Límites Municipales.....	73
4.1.2 Extensión.....	73
4.1.3 División Política.....	74
<b>4.2. ASPECTOS DEMOGRAFICOS.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3 INFRAESTRUCTURA.....</b>	<b>75</b>
4.3.1 Vivienda.....	75
4.3.2 Área Educativa.....	75
4.3.3 Área de Salud.....	76
4.3.4 Área de Servicios Públicos.....	76
4.3.5 Área Vial.....	77
4.3.6 Área Deporte.....	77
4.3.7 Tejido Social.....	78
4.3.8 Comunicación.....	78
<b>4.4 SECTOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....</b>	<b>79</b>
4.4.1 Organización.....	79
4.4.2 Talento humano.....	79
<b>4.5 ESTADO ACTUAL DE CARGOS.....</b>	<b>81</b>
4.5.1 En la Dirección.....	81
4.5.2 En la Coordinación.....	81
4.5.3 El Control.....	82
4.5.3.1 El control de legalidad.....	82
4.5.3.2 El control financiero.....	82
4.5.3.3 El control administrativo.....	82
4.5.3.4 El control de gestión.....	83
4.5.4 La Planeación.....	83
<b>4.6 DIAGNOSTICO DE LAS FINANZAS DEL MUNICIPIO.....</b>	<b>84</b>
4.6.1 Análisis Del Presupuesto De Ingresos Y Gastos, Período 1996 – 2000.....	84
<b>4.7 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL.....</b>	<b>89</b>
4.7.1 Activos Corrientes.....	89
4.7.2 Activos No Corrientes.....	90

4.7.3 Pasivos.....	92
4.7.4 Patrimonio.....	94
<b>4.8 FACTORES DE COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>95</b>
4.8.1 Competitividad e Integración Regional.....	95
4.8.2 Industria.....	95
4.8.3 Minería.....	96
4.8.4 Agricultura, Ganadería y Pesca.....	97
4.8.5 Agricultura.....	98
4.8.6 Ganadería.....	101
<b>4.9 COMERCIALIZACION CAMPESINA.....</b>	<b>102</b>
<b>4.10 EMPLEO EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS Y DISTRIBUTIVOS.....</b>	<b>106</b>
<b>4.11 CAPACIDAD TURISTICA PERMANENTE Y FLOTANTE DEL MUNICIPIO DE LURUACO.....</b>	<b>108</b>
<b>4.12 DESARROLLO DE MICROCADENAS PRODUCTIVAS.....</b>	<b>111</b>
<b>5. ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LURUACO.....</b>	<b>112</b>
<b>5.1 FACTOR INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>112</b>
5.1.1 Definición del factor internacionalización.....	113
5.1.2 Balance del factor internacionalización.....	120
<b>5.2 FACTOR GOBIERNO.....</b>	<b>121</b>
5.2.1 Definición del factor.....	122
5.2.2 Balance del factor gobierno.....	128
<b>5.3 FACTOR FINANZAS.....</b>	<b>130</b>
5.3.1 Balance del factor finanzas.....	131
<b>5.4 INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>137</b>
5.4.1 Definición del factor.....	139
5.4.2 Balance del factor estructura y tecnología.....	150
<b>5.5 FACTOR CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....</b>	<b>150</b>
5.5.1 Definición del factor.....	152
<b>5.6 FACTOR GERENCIA.....</b>	<b>157</b>
5.6.1 Balance del factor gerencia.....	159
<b>5.7 CAPITAL HUMANO Y TRABAJO.....</b>	<b>160</b>

5.7.1 Definición del factor.....	162
5.8 FACTOR INSTITUCIONES.....	166
5.8.1 Balance del Factor Instituciones.....	171
<b>6. PLAN DE ACCION ESTRATÉGICO DEL MUNICIPIO DE LURUACO.....</b>	<b>175</b>
6.1 VISION ESTRATEGICA DE LURUACO.....	175
6.2 VISION.....	176
6.2 MISION.....	177
6.4 OBJETIVOS.....	177
6.4.1 Objetivos estratégicos.....	178
6.4.1.1 Fortalecimiento y modernización municipal.....	178
6.4.1.2 Bienestar social.....	178
6.4.1.3 Salud.....	178
6.4.1.4 Vivienda.....	179
6.4.1.5 Agua potable y saneamiento básico.....	179
6.4.1.6 Desarrollo productivo.....	179
6.4.1.7 Participación comunitaria.....	179
6.4.1.8 Medio ambiente.....	180
6.5 ESTRATEGIAS.....	180
6.5.1 Fortalecimiento y modernización municipal.....	180
6.5.2 Bienestar Social.....	182
6.5.2.1 Educación.....	182
6.5.2.2 Recreación y deportes.....	183
6.5.2.3 Cultura.....	183
6.5.2.4 Salud.....	184
6.5.2.5 Vivienda.....	184
6.5.2.6 Agua potable y saneamiento básico.....	184
6.5.2.7 Desarrollo productivo.....	185
6.5.2.8 Participación comunitaria.....	186
6.5.2.9 Medio ambiente.....	187
6.5.2.10 Turismo y deportes náuticos.....	187
6.6 ANALISIS ESTRATEGICO PARA LA COMPETITIVIDAD MEDIANTE	



LA MATRIZ DOFA.....	189
<b>6.7</b> MATRIZ DOFA	190
<b>6.8</b> OBJETIVOS ESTRATEGICOS ALREDEDOR DE LA EXPLOTACION DE LA LAGUNA DE LURUACO EN LA PRACTICA DEL ESQUI NAUTICO	191
<b>6.9</b> ESTRATEGIAS	191
<b>6.10</b> ACCIONES ESTRATEGICA	191
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	194
<b>8. SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES</b> .....	196
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	197

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Determinantes de las ventajas nacionales.....	30
<b>Figura 2.</b> Competitividad y Sostenibilidad del destino.....	48
<b>Figura 3.</b> Interacción de variables macros.....	49
<b>Figura 4.</b> Caracterización de los destinos.....	62
<b>Figura 5.</b> Ingresos y Gastos Presupuestales.....	84
<b>Figura 6.</b> Ejecución de Gastos.....	86
<b>Figura 7.</b> Ingresos Ejecutados.....	87
<b>Figura 8.</b> Situación presupuestal bruta.....	88
<b>Figura 9.</b> Activos Corrientes.....	90
<b>Figura 10.</b> Activos No Corrientes.....	91
<b>Figura 11.</b> Pasivos.....	93
<b>Figura 12.</b> Patrimonio.....	94

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1.</b> Índices de evolución de las posiciones de competitividad en América Latina. 1999-2003.....	40
<b>Cuadro 2.</b> Cambios que afectan directamente a la industria turística...	50
<b>Cuadro 3.</b> Categorías micro, componentes e impactos turismo.....	52
<b>Cuadro 4.</b> Caracterización de los destinos de acuerdo al mercado....	63
<b>Cuadro 5.</b> Matriz ventajas comparativas en el corto, medio y largo plazo para consolidación de destinos.....	64
<b>Cuadro 6.</b> Ponderación de cada uno de los factores en la construcción del índice de competitividad.....	69
<b>Cuadro 7.</b> Población total del Municipio de Luruaco por rango de edades.....	74
<b>Cuadro 8.</b> Escenarios Deportivos.....	77
<b>Cuadro 9.</b> Niveles Ocupacionales en la Administración Central.....	80
<b>Cuadro 10.</b> Clase de Vinculación de los Empleados.....	81
<b>Cuadro 11.</b> Situación Presupuestal 1996-2000.....	85
<b>Cuadro 12.</b> Cuentas por pagar años 1996 a 2000.....	93
<b>Cuadro 13.</b> Principales cultivos permanentes. 1999.....	99
<b>Cuadro 14.</b> Principales cultivos temporales. 1999.....	100
<b>Cuadro 15.</b> Empleo productivo y distributivo.....	107
<b>Cuadro 16.</b> Movimiento de pasajeros llegados y salidos Aeropuerto internacional Rafael Nuñez, 2003-2004.....	108
<b>Cuadro 17.</b> Cartagena, pasajeros movilizados Terminal de Transporte Terrestre. 1995-2004.....	109
<b>Cuadro 18.</b> Las variables utilizadas en la medición del factor de la internacionalización.....	114
<b>Cuadro 19.</b> Análisis cualitativo del factor de internacionalización de la región Caribe y Luruaco.....	120

<b>Cuadro 20.</b>	Luruaco, Ingresos y Gastos del gobierno central municipal 1996-2000.....	123
<b>Cuadro 21.</b>	Luruaco, Inversión y Gastos del gobierno central municipal según finalidad. 1996-2000.....	124
<b>Cuadro 22.</b>	Luruaco, Gastos del gobierno central municipal según finalidad. 1998-2000.....	124
<b>Cuadro 23.</b>	Análisis cualitativo del factor gobierno de la región Caribe y Luruaco.....	129
<b>Cuadro 24.</b>	VARIABLES UTILIZADAS EN LA MEDICIÓN DEL FACTOR FINANZAS.....	131
<b>Cuadro 25.</b>	Análisis cualitativo del factor finanzas de la región Caribe y Luruaco.....	139
<b>Cuadro 26.</b>	VARIABLES UTILIZADAS PARA LA MEDICIÓN DEL FACTOR INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	140
<b>Cuadro 27.</b>	Cobertura De Servicios Públicos.....	141
<b>Cuadro 28.</b>	Luruaco, Usuarios de agua, servicio de alcantarillado y aseo según estratos y rangos. 2000.....	142
<b>Cuadro 29.</b>	Luruaco. Sistema vial de Luruaco por estado de las vías construidas.....	146
<b>Cuadro 30.</b>	Colombia. Abonados del servicio móvil. 2001- 2003.....	149
<b>Cuadro 31.</b>	Análisis cualitativo del factor infraestructura de la región Caribe y Luruaco.....	149
<b>Cuadro 32.</b>	VARIABLES UTILIZADAS EN EL FACTOR DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	153
<b>Cuadro 33.</b>	Atlántico. Tasa de escolaridad en educación superior. 2000.....	155
<b>Cuadro 34.</b>	Análisis cualitativo del factor Ciencia y tecnología de la región Caribe y Luruaco.....	157
<b>Cuadro 35.</b>	Análisis cualitativo del factor gerencia.....	160
<b>Cuadro 36.</b>	VARIABLES UTILIZADAS EN LA MEDICIÓN DEL FACTOR RECURSO HUMANO.....	162
<b>Cuadro 37.</b>	Población ocupada en las 13 ciudades y áreas metropolitanas. Según rango de edad, 2004 (Julio –	

	septiembre).....	163
<b>Cuadro 38.</b>	Análisis cualitativo del factor capital humano y trabajo.....	166
<b>Cuadro 39.</b>	Análisis cualitativo del factor instituciones.....	172

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1.** Tabulación de la encuesta.....
- Anexo 2.** Indicadores de competitividad adaptado por los autores de los modelos de Mazars Turismo y FEM.....
- Anexo 3.** Foto del Club Náutico del Caribe, Luruaco Atlántico.....

Cartagena de Indias, 7 de Julio de 2006

Señores  
Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Facultad de Estudios de Post grado  
Maestría en Administración de Empresas

Asunto: Director de Proyecto de Grado para optar al título de Maestría en Administración de Empresas

Estimados Señores:

Por medio del presente dejo constancia que dirigí la tesis de grado "ANÁLISIS DEL POTENCIAL DEL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE LURUACO A PARTIR DE UN PROYECTO DE EXPLOTACIÓN DEL ESQUI NAUTICO" para optar al título de Maestría en Administración de Empresas de los estudiantes Jorge Andrés Restrepo Muñoz (469743) y Alberto Luis Carballo Mass (469765).

Agradezco de antemano su atención al respecto.

Atentamente,

Juan Carlos Robledo  
Magíster en Administración de Empresas

## INTRODUCCIÓN

Luruaco es un municipio ubicado en el Departamento del Atlántico, el cual se encuentra a unos 50 Km., sobre la vía de la cordialidad entre Cartagena y Barranquilla, de la cual dista 67 Km.; tiene una altitud de 31 Mts. sobre el nivel del mar y una temperatura promedio de 28 grados centígrados. Su extensión territorial es de 246 Km<sup>2</sup> y cuenta con una población 26.459 habitantes.

Las fuentes principales de la economía municipal son las reservas forestales, la agricultura, en especial la caña de azúcar, el millo, el arroz, la yuca; una ganadería extensiva de vacunos complementada por la pesca, actividad de subsistencia que desarrollan algunos de sus habitantes, en la laguna de Luruaco.

El análisis de las potencialidades del desarrollo del Municipio de Luruaco, en este estudio, se abordó a partir de un proyecto de explotación del esquí náutico. Esta propuesta se fundamenta en las modernas teorías del desarrollo local, y de las ventajas competitivas y comparativas de las regiones.

La propuesta del desarrollo local a través de un proyecto productivo propicia la inversión privada en asocio con el gobierno municipal y departamental y los actores del desarrollo. Plantea el encadenamiento del aparato productivo para la creación, articulación y desarrollo de Complejos Estratégicos de Inversión Productiva y Social a partir de una fuente de riqueza natural, la laguna de Luruaco.



La investigación recoge todo el conjunto de las propuestas de encadenamientos sectoriales de acuerdo a la división geoestratégica territorial de la Región Caribe, el Departamento del Atlántico, Bolívar y el Municipio de Luruaco, con sus respectivos proyectos de turismo recreativo y deportivo como las fuentes de análisis de potencialidades estratégicos de desarrollo.

EL estudio se ha desarrollado en seis capítulos; el primer capítulo plantea, describe, formula el problema y los objetivos de la investigación, para lograr la identificación de las causas que puedan llegar a generar una dinámica local en el municipio de Luruaco.

El segundo capítulo, recoge todo el acervo teórico y conceptual de las diferentes corrientes de pensamiento que han hecho aportes al tema del desarrollo, con ello se buscan los lineamientos que le dan sustento a la investigación. Además revela hasta donde se ha buscado en los sectores socio económicos que participan en el desarrollo económico nacional y mundial las dimensiones en que se vienen desarrollando sus actividades y mostrando sus resultados cuyo objetivo final es determinar una caracterización del aporte de las entidades comprometidas con el desarrollo en todos los niveles.

El capítulo tercero, es el diseño metodológico, en el se presentan los criterios para establecer la relación entre el objeto de estudio, los instrumentos utilizados para recoger la información, el cálculo del índice de competitividad, la metodología de evaluación y el tratamiento de la información. Para la medición de la competitividad se fusionó el método elaborado por el Foro Económico Mundial, el cual avalúa ocho factores que constituyen los aspectos de mayor incidencia en la competitividad de una nación, y los cuatro factores que Mazars Turismo utiliza para medir competitividad en el sector turismo, que para efectos de utilizarse en una localidad como Luruaco, se adaptó para una mejor precisión del método. Es importante porque identifica el potencial local y

regional, permite conocer como se debe preparar el municipio para entrar al mercado internacional con altos niveles de competitividad sobre políticas bien definidas que hagan posible el desarrollo del cluster turístico.

El capítulo cuarto, describe las características socioeconómicas de Luruaco, se recoge su comportamiento demográfico, aspectos geográficos, caracterización del empleo, la producción y participación de los sectores en la economía local, la cobertura de servicios públicos. Como quiera que el propósito de este estudio es el de identificar también las potencialidades de la gestión de los actores locales y regionales y su aporte al proyecto, se abordó también desde la perspectiva pública, para lo cual se revisaron los presupuestos de ingresos y gastos que para el fortalecimiento del sector publico han trazado las instancias gubernamentales.

El capítulo quinto, trata del estudio de competitividad de Luruaco, medido con la metodología del Foro Económico Mundial-FEM fusionado con el método de Mazars Turismo, para contextualizar y adaptar mejor la metodología al calculo del índice de competitividad, este cálculo se trabajó con base en la escala de Porter, para calificar cada variable por los expertos convocados a tal fin, teniendo en cuenta los indicadores seleccionados para el análisis del potencial del municipio con el propósito de explotar la laguna en un proyecto de deportes náuticos. El capítulo sexto, presenta el Plan de Acción, este capítulo plantea los puntos más relevantes de la visión estratégica del Municipio de Luruaco, los cuales deben servir de marco en la formulación del Plan de Desarrollo Turístico orientado a fortalecer un proyecto de explotación de su laguna, para la practica de los Deportes Náuticos.

El estudio continúa con las conclusiones, estas surgen de acuerdo con los resultados que nos arroja la presente investigación, y es el pensamiento que los autores tienen de los problemas investigados, que modifican o deben

solucionarse para alcanzar los objetivos del estudio.

Finalmente se presentan propuestas de posibles estudios complementarios, que estarían haciendo parte del proceso para dejar capacidad instalada en el municipio, como base para el acompañamiento en los objetivos planteados en el presente estudio.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.1.1 Enunciado del problema.** El municipio de Luruaco cuenta con una gran riqueza natural y una gran atracción turística: “La laguna de Luruaco”, considerada como una ventaja comparativa que tiene el municipio, respecto a las ciudades y municipios de la Región Caribe. Esta Laguna es apropiada para la práctica de deportes náuticos debido a la extensión, su espejo de agua y al clima; es reconocida por los visitantes de la región, en especial aquellos que han tenido la oportunidad de conocer otros lugares similares, se identifican en que la laguna de Luruaco tiene características naturales y técnicas para explotar los deportes náuticos.

La Región Caribe carece de complejos deportivos adecuados para la práctica de los deportes náuticos y en especial el esquí náutico; a pesar que cuenta con atractivos lugares a orillas del mar, en Cartagena y Santa Marta, estas dificultan su práctica debido al alto riesgo que presentan para los esquiadores, la profundidad de sus bahías y la poca tranquilidad de sus aguas.

Hasta hace alrededor de 8 años, en Colombia se celebraban campeonatos nacionales de Esquí náutico, siendo el último la Copa Agua Brisa, encontrándose entre sus sedes para las competencias la Laguna de Luruaco; este evento fue un éxito rotundo y dio paso a la practica del esquí náutico de manera informal por partes de locales y visitantes.

El municipio de Luruaco tiene un área de 24.600 hectáreas de las cuales 430 hectáreas corresponden al cuerpo de agua de la laguna por lo cual se dispone de espacio suficiente para las instalaciones de complejos hoteleros, resorts, bungalow, chalets, campamentos, restaurantes, cafeterías, etc. Lo anterior es de suma importancia considerando la oferta turística del litoral caribe, especialmente los destinos turísticos por excelencia como lo son Santa Marta y Cartagena.

El país cuenta con sitios similares donde pueden disfrutarse la practica de deportes náuticos como son los embalses de Tominé, Neusa y Sisga, cercanos a la ciudad de Bogotá; lagunas como Sochagota y Tota en Boyacá; en la represa de Betania en el Huila y en el lago Calima, ubicado cerca de la ciudad de Cali, la ciénaga de San Silvestre en Barrancabermeja. Cartagena de Indias, Santa Marta y San Andrés también resultan ideales para su práctica. Estos lugares han explotado sus cuerpos de aguas vendiéndolos como destinos turísticos para la práctica formal y profesional de deportes náuticos, logrando un mayor desarrollo turístico y económico en sus localidades.

El Municipio de Luruaco, en consecuencia, presenta una oportunidad de negocios, a través de la práctica de deportes náuticos y en especial el esquí náutico en su laguna, se puedan desarrollar encadenamientos productivos que propicien el mejoramiento económico y turístico en la región.

El proyecto es de gran interés para la Región Caribe, especialmente para el sector turístico de las ciudades de Barranquilla y Cartagena debido a que se convertirá en subsede de los Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, podría ser además un Centro Turístico Complementario para ambas ciudades.

En la actualidad no hay un análisis sistemático que evidencie y soporte las distintas posibilidades de desarrollo de este tipo de actividades o negocios, el propósito es dejar las bases de orientación para que en el futuro cercano alrededor del lago se desarrolle un complejo habitacional, cabañas, restaurantes, zonas de camping y una infraestructura hotelera que garantice la comodidad de los turistas o deportistas que practican el deporte del esquí náutico.

**1.1.2 Formulación del problema.** ¿Cuáles son las características y el potencial turístico y económico del Municipio del Luruaco para desarrollar la actividad turística y deportiva a partir de un proyecto de explotación del esquí náutico en la laguna del mismo nombre?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo general.** Analizar el potencial de desarrollo turístico y económico del municipio de Luruaco a partir de la explotación del esquí náutico y las condiciones para articularse con la oferta y demanda turística del litoral caribe colombiano y proponer estrategias hacia el desarrollo de un complejo turístico y deportivo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar las características de desarrollo socioeconómico actual del municipio de Luruaco, y su proyección con base en el Esquema de Ordenamiento Territorial-EOT y en el Plan de Desarrollo del Municipio.
- Evaluar la capacidad de carga turística permanente y flotante del municipio de Luruaco y la zona de influencia.

- Determinar cuáles serían las posibles microcadenas productivas que generarían en el marco de la explotación del esquí náutico en la laguna de Luruaco.
- Analizar las ventajas comparativas y ventajas competitivas que tiene el municipio con el propósito de verificar la pertinencia del proyecto de explotación de esquí náutico en la laguna.
- Formular un Plan de Acción Estratégico que este orientado a fomentar de forma sostenible la explotación del esquí náutico en el municipio de Luruaco.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Considerando el auge del turismo y el deporte como actividades económicas, es importante desarrollar nuevos proyectos, para la explotación de los deportes náuticos, especialmente en el litoral caribe, por lo cual es necesario evaluar el potencial de la zona en estudio ya que puede tener posibilidades para ser tenido en cuenta, como un nuevo circuito dentro del campeonato de ski acuático a nivel nacional e internacional.

En la actualidad no se dispone de estudios sistemáticos acerca de la potencialidad turística y económica del municipio de Luruaco. Se considera de suma importancia desarrollar ésta investigación porque servirá de soporte a proyectos futuros, relacionados con el desarrollo de la región a partir de la gran riqueza natural del municipio a través de la práctica del deporte del esquí náutico.

Con este proyecto se espera disponer de las bases necesarias para despertar el interés de inversionistas nacionales e internacionales para la explotación turística del municipio lo cual podrá generar alternativas de destinos turísticos para los visitantes del litoral caribe.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 LA COMPETITIVIDAD SEGUN LA NUEVA AGENDA DEL DESARROLLO**

El advenimiento del nuevo milenio y del nuevo siglo, trajo consigo el legado histórico de la planificación del desarrollo, que es común a los países en vía de desarrollo y que en lo interno tiene que ver con: a) una modernización remisa, b) restricciones financieras, c) desequilibrios sociales, d) agotamiento institucional y e) cambios en el equilibrio político–ideológico y en el entorno externo con la globalización. (Ocampo J.A. 2001)

Lo anterior conduce a abandonar los viejos esquemas y paradigmas del desarrollo y acoger las nuevas teorías y conceptos, propuestas por los centros de formación del pensamiento y los expertos de la planeación del desarrollo que se encuentran en la frontera del conocimiento, tratando con ello de construir la propia apuesta para atinar en el logro de unos objetivos comunes, lo cual conduce a retos de mayor dimensión, como son la necesidad de encauzar las fuerzas del mercado y lograr la competitividad, garantizando equidad y sostenibilidad. Bajo estos presupuestos, el estudio a emprender se fundamenta en la Teoría de Porter sobre las Ventajas Competitivas de las Naciones, las teorías del DEL y de la nueva Agenda para el Desarrollo de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas), acoge los enfoques teóricos y metodológicos que ella contiene, como son los de “Competitividad Sistémica y de nivel Meso de competencia territorial” y el de los “Capitales del Desarrollo” que se describen a continuación:



**2.1.1 La nueva agenda para el desarrollo.** La nueva Agenda para el Desarrollo de la CEPAL<sup>1</sup>, llama la atención sobre dos temas transversales de la literatura existente: el nuevo equilibrio entre el mercado y el interés público, y el que las “políticas públicas” deben ser entendidas como toda forma de acción organizada a favor de interés común, más que exclusivamente como acciones estatales. Los temas de la agenda son: 1) Una globalización más equilibrada con verdadero respeto por la diversidad; 2) Una visión amplia de la estabilidad macroeconómica y el papel de las políticas anticíclicas; 3) Las políticas macroeconómicas no son suficientes: el papel de las estrategias de desarrollo productivo; 4) Mejorar los encadenamientos sociales; 5) Objetivos más amplios.

Para el enfoque teórico del estudio, son de particular interés los tres últimos puntos, por cuanto están dentro de la órbita de competencias del Departamento del Atlántico. Estas se refieren: a) a la adopción de políticas “Mesoeconómicas” para el desarrollo, como son la innovación (como toda actividad económica que aporta nuevas formas de hacer las cosas) y las complementariedades (encadenamientos). El segundo concepto destaca el papel de las sinergias estratégicas que determinan el grado de “competitividad sistémica” de las estructuras productivas pertinentes, acumulando capitales (humano, físico, natural y social); b) el *progreso social* como el producto de tres factores básicos: una política social de largo plazo, destinada a incrementar la equidad y garantizar la inclusión; un crecimiento económico que genere un volumen adecuado de empleos de calidad; y una reducción de la heterogeneidad estructural de los sectores productivos, que reduzca las brechas productivas entre distintas actividades económicas y distintos agentes y; c) el pleno reconocimiento de que el desarrollo tiene objetivos más amplios, como el contenido en el concepto de “*desarrollo humano integral*” del PNUD y el concepto más reciente de “*desarrollo como libertad*” de Amartya Sen. Los

---

<sup>1</sup> Ocampo, J.A., “Retomar la Agenda del Desarrollo” CEPAL., 2001

anteriores conceptos son pertinentes para la fundamentación teórica del análisis de las potencialidades de desarrollo del Municipio de Luruaco.

**2.1.2 Teoría del desarrollo humano integral.** El desarrollo humano, es un proceso en el cual se potencian y amplían las oportunidades del “ser humano” para convertirlo en “persona humana”. En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar en el tiempo. Sin embargo, de todos los niveles del desarrollo, los tres más esenciales son: 1) disfrutar de una vida prolongada y saludable, 2) adquirir conocimientos (educación) y 3) tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuaran siendo inaccesibles<sup>2</sup>.

Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras opciones, altamente valoradas por muchas personas van desde la libertad política, económica y social, hasta las oportunidades de ser creativos y productivos y de disfrutar de autorespeto personal y derechos humanos garantizados.

El desarrollo humano tiene dos facetas: 1) El fomento de la capacidad humana, tales como un mejor estado de salud, mayores conocimientos teóricos y prácticos; y 2) el aprovechamiento de la capacidad adquirida por las personas con fines productivos o de creación, en actividades culturales, sociales y políticas. Si el desarrollo humano no consigue equilibrar estos dos aspectos, puede generarse una considerable frustración social.

Según este concepto de desarrollo humano, es obvio, que el ingreso es solo una de las oportunidades que la gente desearía tener, aunque ciertamente muy importante. Pero la vida no solo se reduce a eso. Por lo tanto, el desarrollo debe

---

<sup>6</sup> Tomado del PNUD “Informes de Desarrollo Humano” 1990, 1992, 1995 y 1997.

abarcas más que la expansión de la riqueza y los ingresos. Su objetivo central debe ser potenciar el “ser humano” para convertirlo en “persona humana”.

Al desarrollo humano, le interesa tanto el desarrollo de las capacidades humanas como su utilización productiva. Lo primero exige invertir en las personas, mientras que lo segundo requiere que las personas contribuyan al crecimiento del PIB y al empleo. Ambas partes de la ecuación son esenciales. Los ámbitos del desarrollo humano integral son: el nivel de vida, las condiciones de vida, los medios de vida, la libertad y los derechos democráticos.

El *nivel de vida* mide la participación de la población en la generación y distribución del ingreso y se concentra en las oportunidades que tienen las personas para satisfacer sus necesidades básicas a través de la generación de ingresos y contribuir de forma continua, a la producción de la riqueza colectiva.

Las *condiciones de vida* se refieren a la posibilidad que tiene la población de acceder en forma equitativa y suficiente, a los servicios sociales básicos, tales como: salud, educación, seguridad, recreación y cultura.

Los *medios de vida* se refieren a la posibilidad de disponer de un medio físico y ambiental adecuado para el disfrute de un ciclo vital sano y armonioso. Estos medios se refieren primordialmente a la cantidad, calidad y acceso a los recursos naturales y el territorio.

La *libertad y los derechos democráticos* se refieren a la posibilidad de la población de: ejercer libremente sus derechos y deberes; participar activamente, en las decisiones que los afectan; determinar quienes deben gobernar, con base en qué principios y propuestas; participar en la fiscalización y censura de las autoridades; disponer de información transparente sobre la

gestión de los gobiernos; y contar con medios de comunicación con libertad de opinión.

**2.1.3 Concepto de competitividad sistémica y de nivel meso de competencia territorial.** El concepto de “competitividad sistémica” de la CEPAL<sup>3</sup>, plantea que los países más competitivos optimizan la eficacia de sus niveles micro, macro y meso, convirtiéndose en decisivos en la conducción de la economía y movilización de la sociedad. Diferencia entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro) siendo en el nivel *meta* donde se obtiene el consenso acerca del modelo nacional, en donde se define el rumbo de las transformaciones del país; en el nivel *macro* se busca la estabilización del contexto macroeconómico; en el nivel *meso* se forman activamente las estructuras, y el nivel *micro* se localizan las empresas y organizaciones readecuadas internamente y respecto a su entorno.

La creación de ventajas competitivas dinámicas en el plano mesopolítico va dirigida a tres niveles:

- La concentración de mesopolíticas en clusters o núcleos con potencial desarrollo.
- A nivel de clusters, al desarrollo de un entorno eficiente para los mismos, esto es, un contexto propicio para la innovación y,
- El fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde surjan grupos empresariales dinámicos.

**2.1.4 Teoría del Capital Sinérgico como generador de desarrollo.** Esta teoría parte de la consideración, que el desarrollo bien entendido es un fenómeno de orden cualitativo, en tanto que se le trata de alcanzar mediante acciones de orden cuantitativo.

---

<sup>3</sup> Tomado de: Ocampo J.A. 2001 “Retomar la Agenda del Desarrollo” y de Esser K, Hillebrand w, Messner D, y Meyer-Stamer J, 1996 ”Competitividad Sistémica, Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política” Santiago, CEPAL.

BOISIER<sup>4</sup>, propone apoyarse en el concepto de “Capital Sinérgico” para potenciar y articular diez (10) formas de capital, casi todas de carácter intangible, a fin de colocar a un territorio en el sendero virtuoso del desarrollo.

Se trata de cuestiones cognitivas, simbólicas, culturales, sociales, cívicas, etc., que parecen vincularse más estrechamente con una contemporánea concepción del desarrollo, que a la construcción de infraestructura u otras acciones materiales que, valiosas en sí mismas, no son coherentes con el desarrollo. Cuando se reflexiona sobre la naturaleza axiológica del desarrollo, generalmente se llega a “cosificar” el concepto para aprehenderlo con mayor facilidad y en tal caso la cuantificación resulta inevitable. Así, se confunde el “desarrollo” con más objetos materiales (más casas, más caminos, más escuelas, más hectáreas de tal o cual cultivo) y rara vez se admite que lo que interesa es cambiar y mejorar situaciones y procesos.

“Capacidad de organización social” de la región: es un elemento multidimensional de carácter principalmente institucional, social y cultural que da origen a una red y a un cierto modo de funcionamiento de esa misma red, cuestión que se asocia a la posibilidad de “transformar” impulsos de crecimiento en estadios de desarrollo, algo no del todo alejado del concepto de “capital social”.

Esta concepción permite distinguir, por un lado, el “crecimiento económico” (de naturaleza exógeno) del “desarrollo societal” (de naturaleza endógeno). Por otro lado sugiere la interacción entre dos grandes actores: uno político que es el ESTADO y otro societal que es la REGION. Aquí juega un papel clave la descentralización y la desconcentración político/territorial y las capacidades para negociaciones entre el nivel regional y nacional.

---

<sup>4</sup> Tomado de: Sergio Boisier “El desarrollo Territorial a partir de la Construcción de Capital Sinérgico”, ILPES, 1998 (Internet: [www.eclac.cl/Ilpes-esp/indice.htm](http://www.eclac.cl/Ilpes-esp/indice.htm)) .

La teoría propone “recuperar el Estado” a fin de restablecer una política nacional - regional, ahora en el marco de la contemporaneidad neo-liberal, sin la cual la mayoría de las regiones enfrentan un futuro que las convertirá en “regiones perdedoras”.

Si el desarrollo es intangible, los factores que lo determinan deben ser también intangibles. El crecimiento económico, un resultado material, está principalmente asentado en factores de igual naturaleza: el capital económico en primer lugar. El desarrollo, un resultado inmaterial o intangible, está asentado en factores intangibles, en varias formas de “capital intangible”. No obstante el crecimiento económico también es empujado por factores no materiales y el desarrollo por su lado requiere de la base material del crecimiento. Ahí se pone en evidencia el carácter ambiguo entre ambos conceptos.

Una adecuada articulación entre las diversas clases de capital que es posible encontrar en un territorio organizado, debe generar desarrollo. Tal articulación sería el resultado de poner en valor la forma mas importante de capital que se encuentra en el seno de una sociedad: el “Capital Sinérgico”.

*El Capital Sinérgico* viene a ser entonces la capacidad societal de promover acciones en conjunto, dirigidas a fines colectivos y democráticamente aceptados, con el conocido resultado de obtenerse así un producto final que es mayor que la suma de sus componentes. La idea de reproducción es inherente a este tipo de capital.

**2.1.5 La Ventaja Competitiva de las Naciones.** Michael Porter observa que las empresas no surgen en forma independiente sino que su desarrollo obedece a un entorno nacional que apoya y cultiva la competitividad, el reto es crear este entorno de apoyo al desarrollo de distintos sectores industriales y productivos a

nivel local, departamental y regional. Porter identifica cuatro factores interrelacionados que forman un diamante y que son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, una región o un área local. Estos factores señalados son: a) situación de los factores, no habrá un desarrollo de Luruaco alrededor de su laguna si no se fortalecen los recursos humanos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura necesarios para competir en la industria del turismo, porque como lo plantea Porter: “no hay una correlación entre dotación de recursos naturales y el desarrollo”. b) condiciones de la demanda, es decir, tiene que ver con los consumidores del producto o servicio. Existen tres atributos de la demanda local: composición, tamaño de una nación y patrón de crecimiento que son mecanismos para medir las preferencias locales de una nación que se pueden transmitir al exterior. c) sectores afines y de apoyo, es la presencia o ausencia de sectores proveedores donde la empresa puede compartir actividades de la cadena de valor entre unos u otros sectores, en el caso del proyecto de explotación de la laguna de Luruaco sería el encadenamiento transporte - hotelería. c) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, el último factor del diamante, tiene que ver con el marco institucional y con las prácticas comerciales, es la creación de reglas de juego claras para emprender cualquier tipo de proyecto, porque hay que evitarle los altos riesgos a la inversión privada.

**Figura 1. Determinantes de las ventajas nacionales**



Fuente: PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva de las naciones. Javier Vergara. Editor. 1991. P 111

En resumen, la competitividad de las naciones surge no solo de las condiciones de los factores, que es la teoría de la ventaja comparativa, sino también de la exigencia de los clientes, del cluster de empresas e instituciones de apoyo al sector y de un marco institucional que asegure la alta rivalidad dentro de reglas de juego bien establecidas y respetadas.(Porter 1990).

**2.1.6 El Desarrollo local.** El concepto de lo local, utilizado en este estudio se sustrae a lo municipal, sin desconocer que esta noción tiene su correlativa a lo "global" (Arocena, 1988, p.8). Cuando algo se define como local es porque pertenece a un global. Esta primera constatación tiene que llevar a una aseveración categórica: nunca se puede analizar un proceso de desarrollo local sin referirlo a la sociedad global en que está inscrito.

En el presenta estudio se tomará de lo local:" la cultura, las relaciones internas de poder, los actores locales de desarrollo y los aspectos técnicos-productivos, estos factores particularizan el proceso de desarrollo local que se deben



considerar para emprender cualquier acción sobre la comunidad para no sentirse discriminada frente a los proyectos locales”<sup>5</sup>.

**2.1.7 El Esquema de Ordenamiento Territorial.** El Ordenamiento Territorial OT, como política de Estado y como instrumento de planificación, permite orientar el proceso de ocupación y transformación del territorio, mediante la formulación del ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL MUNICIPAL, el cual prevé el desarrollo integral del municipio bajo los principios de equidad, sostenibilidad y competitividad, de tal forma que garanticen el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL MUNICIPAL, es el insumo que orientará los pasos a seguir en la propuesta de un proyecto de explotación de áreas municipales sensibles y también es el instrumento o herramienta de gestión administrativa, se fundamenta en las políticas, objetivos y estrategias de desarrollo y ordenamiento territorial municipal, departamental, regional y nacional. Los objetivos del Ordenamiento Territorial, representan el modelo Territorial deseado para el futuro desarrollo municipal, en tal sentido se ocupará de la zonificación y reglamentación de usos de suelo para las áreas urbanas y rurales, establecerá las normas urbanísticas, y propondrá las bases de los planes específicos complementarios, como el plan vial urbano, plan vial rural, el plan de gestión ambiental, los planes de servicios públicos y demás disposiciones y facultades especiales necesarias para que la administración municipal fortalezca su capacidad de gestión para ejecutar el E.O.T.M.

Los fundamentos teórico expuestos anteriormente serán los que validen el análisis de las potencialidades para emprender un proyecto de desarrollo a partir de la explotación de la laguna de Luruaco.

---

<sup>5</sup> Arocena José. "El Desarrollo LOCAL. Un desafío contemporáneo. CLAEH. 1995

**2.1.8 Definición de la estrategia de desarrollo local.** Una vez definidos los objetivos, se debe decidir cómo llegar a ellos, es decir, como alcanzar las metas propuestas. Las medidas deben incidir sobre los factores que causan los problemas y /o impiden el nacimiento de nuevas actividades.

Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- a) **Formación de la fuerza de trabajo.** Desarrollo de capacidades y conocimientos para la creación y mantenimiento de puestos de trabajo.
- b) **Infraestructuras físicas.** Supliendo las deficiencias que obstaculizan la supervivencia de las empresas en el entorno y la calidad de vida de la población.
- c) **Gestión de recursos y patrimonio.** Favorecer el desarrollo de nuevas iniciativas económicas dándoles un uso alternativo respecto al pasado.
- d) **Investigación y tecnología.** Difusión de información, soporte a la Investigación y Desarrollo (I+D), crear relaciones entre Universidades, investigación e industria.
- e) **Desarrollo empresarial.** Incentivos financieros para las empresas, asistencia técnica, desarrollo de un mercado financiero.
- f) **Calidad de vida.** Gestión del entorno físico y medioambiental especialmente en los entornos urbanos altamente deteriorados.

## **2.2 FORMAS PARA ENCONTRAR LA COMPETITIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA**

La formulación de un conjunto de instrumentos con base en el marco conceptual del Foro Económico Mundial nos permite evaluar la competitividad del municipio de Luruaco. El conocimiento de los ocho factores que intervienen en el análisis permitió mostrar la incidencia en las condiciones de

competitividad de la producción local, con miras a insertarse en los mercados nacionales e internacionales.

Es así como, los programas encaminados a promover y fortalecer el desarrollo empresarial del sector productivo nacional permiten la aplicación de un conjunto de instrumentos cuya acción ha identificado en el campo internacional y nacional con áreas clave para el desarrollo competitivo de los países y regiones.

Por eso, la política nacional para la productividad y competitividad 1999-2009<sup>6</sup> del Ministerio de Comercio Exterior propusieron convertir al país en uno capaz de competir internacionalmente en el largo plazo. Con estrategias tales como: 1) mejorar la productividad macro de la economía, asignando esta responsabilidad al Estado; 2) incrementar la productividad micro; 3) fomentar el desarrollo y la innovación tecnológica; 4) mejorar la información y el clima de negocios y 5) apoyar el surgimiento y la articulación de clusters regionales, internacionalmente competitivos<sup>7</sup>. Obteniendo beneficios los trabajadores, los empresarios, la economía nacional y el Estado.

De otro lado, la región es donde adquiere forma la acción de las empresas, las industrias y los sectores y en las regiones tienen expresión explícita la política económica, social, ambiental y cultural. A su vez, adecuando a las nuevas funciones y responsabilidades derivadas de la integración se considera tomar al municipio de Luruaco para implementar la metodología propuesta por el Foro Económico Mundial.

Para la medición de la competitividad utilizaremos el método elaborado por el

---

<sup>6</sup> Política nacional para la productividad y competitividad 1999-2009, julio de 1999.

<sup>7</sup> FUNDESARROLLO y UNINORTE Indicadores de competitividad en la Costa Caribe Colombiana, p. 8.

Foro Económico Mundial, el cual evalúa ocho factores que constituyen los aspectos de mayor incidencia en la competitividad de una nación, que para efectos de utilizarse en una localidad como Luruaco, se hizo una adaptación buscando la mayor precisión del método.

Los factores son:

1. Internacionalización
2. Gobierno
3. Finanzas
4. Infraestructura
5. Tecnología
6. Gerencia
7. Capital Humano y Trabajo
8. Instituciones

Para cada uno de los factores anteriormente mencionados, se realizó un análisis de tipo cualitativo, que pretende obtener la apreciación que tienen los diferentes actores líderes de la región con respecto a la competitividad del mismo y al entorno en que se desenvuelven sus organizaciones, con el cual se pretende obtener una visión más objetiva de la realidad del municipio con relación a los 8 factores en estudio, de esta manera, conjugando los dos análisis, se obtiene un resultado acorde con los objetivos del presente estudio.

### **2.2.1 Indicador de Competitividad del Foro Económico Mundial**

**Los factores de competitividad por el FEM evaluados son:**

- 1. Internacionalización:** Mide el grado de inserción de la economía del

municipio al mercado externo, la facilidad para exportar e importar.

**2. Gobierno:** Mide el papel del gobierno municipal en el desarrollo de la economía, incluye el estudio del comportamiento fiscal en cuanto a la generación de recursos propios y dependencia de las transferencias, también, la percepción empresarial del manejo del municipio.

**3. Finanzas:** Mide qué tan eficientes son los mercados financieros locales para canalizar los ahorros en inversiones productivas, los niveles de ahorro y crédito concedidos.

**4. Infraestructura:** Mide la existencia y calidad de vías municipales, cobertura de telecomunicaciones, cobertura de servicios públicos y de transporte sobre todo inversión en infraestructura.

**5. Tecnología:** Mide la adopción de nuevas tecnologías, la capacidad de la economía para absorber nuevas tecnologías y el nivel y calidad de la investigación y desarrollo.

**6. Gerencia:** Mide la calidad del manejo gerencial de las empresas de Luruaco en: mercadeo, políticas de motivación, sistemas de regulación y compensación eficiente y la calidad de los sistemas internos de control financiero.

**7. Capital humano y trabajo:** se basa en los indicadores de empleo, calidad en la educación y protección social.

**8. Institucionalidad del Estado:** Mide la calidad y prácticas de las instituciones legales, extensión de la corrupción y vulnerabilidad al crimen organizado.

## 2.2.2 Factores de competitividad turística

### Indicador de Competitividad de Mazars Turismo\*

**1. Factores de atracción:** Los factores de atracción del Modelo de Competitividad Turística corresponden a las materias primas del sector turístico, es decir, a los factores del destino que motivan la visita al mismo. En efecto, mientras el resto de factores contemplados en el Modelo de Competitividad Turística resultan esenciales para el aseguramiento del éxito y de la rentabilidad turística; los elementos de atracción son imprescindibles para atraer la visita de la demanda turística al territorio.

**2. Factores de soporte:** Mientras los factores de atracción representan la base del desarrollo turístico, los factores de soporte, como su nombre indica, son los que aportan la estructura básica para el disfrute turístico y, por tanto, para el establecimiento de una industria del sector.

En efecto, los factores de soporte contemplan los servicios del *cluster* para resolver las necesidades de acceso y estancia del visitante, tanto respecto a las facilidades de desplazamiento como a la capacidad de acogida existente en el territorio.

Bajo este enfoque, los factores de soporte no se limitan a las actividades relacionadas con el disfrute puramente turístico (alojamiento, restauración, oferta complementaria), sino que también distinguen otros recursos facilitadores pero imprescindibles para la experiencia turística; como las infraestructuras viales, los servicios de comunicaciones, seguridad, sanidad, bancos, comercios, etc.

**3. Factores de producción:** Los factores de producción son los que ayudan a procesar la industria turística, es decir, a elaborar los bienes y servicios consumidos por los visitantes.

Por tanto, los factores de producción contemplan, entre otros, aspectos relativos al trabajo o actividades productivas; al capital y a las innovaciones tecnológicas y de comunicación de los destinos.

**4. Factores de gestión:** Los factores de gestión comprenden los elementos relacionados con las iniciativas políticas y estratégicas del territorio. Suponen, por tanto, el marco en el que se desarrolla la actividad turística, actuando transversalmente sobre el resto de factores mencionados y afectando su desarrollo. En efecto, una gestión turística adecuada fortalecerá los atractivos de un destino, favorecerá el desarrollo de los factores de soporte, afectará a los elementos de producción y al equilibrio de los elementos matizadores y de refuerzo del destino.

Los factores de gestión representan, por tanto, el principal activo para el aseguramiento de la competitividad turística puesto los actores locales actúan directamente sobre ellos.

## **2.3 FORMACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA**

Las empresas locales realizan sus planes y proyectos de inversión considerando sus capacidades instaladas para diseñar una estrategia de ajuste a las condiciones de competitividad, conforme con las decisiones de la política de exportaciones realizan esfuerzos destinados a perfeccionar sus actividades en el sector de la industria donde se ocupan y, también, reflexionan sobre como las normas económicas trascienden las esferas de las políticas del gobierno y legales.

De acuerdo con la literatura especializada, es claro que el análisis de la competitividad debe tener en cuenta simultáneamente, tanto los procesos internos inherentes al desarrollo de la actividad empresarial a nivel individual y agregado, así como las condiciones económicas e institucionales del entorno productivo<sup>8</sup>.

Dada esta complejidad, es necesario contar con un sólido programa en una amplia gama de áreas, ya que con frecuencia, medidas que podrían parecer independientes resultan interdependientes en la práctica.

Luego, el efecto de las decisiones en un área de política, en muchas ocasiones depende de las que se hayan tomado en otras<sup>9</sup>.

Los determinantes de la competitividad abarcan diversas instancias que van: i) desde la propiamente empresarial, por ejemplo la gestión y capacitación; pasando por ii) la estructural, por ejemplo la regulación y las instituciones; iii) hasta la sistémica, exógena a la empresa productiva, como por ejemplo los factores macroeconómicos, sociales y de infraestructura<sup>10</sup>.

### **2.3.1 Política de competitividad y Plan Nacional de Desarrollo.**

La Política Nacional de Productividad y Competitividad<sup>11</sup> surge en desarrollo del Plan Estratégico Exportador, mediante el cual se definió que el rol del

---

<sup>8</sup> GARAY, L.J. y otros. Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización, 1967-1996, Tomo 1, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, julio de 1998, p. 570.

<sup>9</sup> PORTER, M. (1992). Op. Cit, p. 765.

<sup>10</sup> Ferraz, J.C. y otros (1996). Desafíos competitivos para la industria. Rio de Janeiro. Página 3.

<sup>11</sup> VIII Encuentro Nacional para la Productividad y la Competitividad. Bucaramanga. Mayo de 2003.



Ministerio de Comercio Exterior debía trascender el ámbito de las negociaciones internacionales, dado que estas no han sido suficientes para garantizar el desarrollo exportador del país, se hace evidente la necesidad de aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda internacional y de hacer competitiva la actividad exportadora, mejorando la calidad y la productividad de la producción nacional y eliminando obstáculos a la misma.

Entendida como el marco en el cual se desarrolla la actividad productiva, el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado comunitario”, establece las políticas y programas para la mejora de la competitividad.

La política de competitividad del actual Gobierno tendrá seis ejes fundamentales:

La eliminación de trámites, fortalecimiento del papel general de coordinación del Estado, la creación de un sistema equilibrado de derechos a la propiedad, la generalización del acceso a las tecnologías de información dentro del marco de la Agenda de Conectividad, el desarrollo de políticas integrales de biotecnología y de turismo, y el desarrollo de los mercados.

### **2.3.2 Posición de Colombia en el contexto mundial**

El Foro Económico Mundial es una organización independiente comprometida a informar sobre el estado del mundo. Fundada por la contribución de 1.000 de las corporaciones más importantes del mundo, el foro actúa con espíritu empresarial en los intereses públicos globales del crecimiento económico y del progreso social.

El Reporte Global de Competitividad (RGC) es la mayor actividad investigativa del Foro Económico Mundial (FEM), se elabora en colaboración con el Centro para el Desarrollo Internacional (*Center for International Development – CID*) de la Universidad de Harvard, es concebida como una herramienta gerencial a nivel internacional y determina a su vez la potencial realización de inversiones y negocios alrededor del mundo. En el RGC se analiza la posición competitiva de un grupo de países seleccionados según el tamaño de sus economías y su importancia relativa en el producto y en el comercio mundiales, desde 1994 Colombia hace parte de estos países.

En los informes de la competitividad mundial comparada elaborados por el World Economic Forum, en julio de 1999 el primer país de América Latina que figura entre las 60 economías más competitivas del mundo es Chile ocupa el puesto 21 en la lista de las economías más competitivas, México fue el número 31, Costa Rica figura como 34, entre Otros lugares los ocupan Perú, 36; Argentina, 42; El Salvador, 46; Venezuela, 50; Brasil, 51; Ecuador, 53; Colombia, 54, y Bolivia, 55.

En el 2001, Colombia se ubica en el puesto 65 entre 75 países; para el 2002 Colombia está en el puesto 56 cuando la base de países es de 80 países y actualmente son 102 países en el 2003, se encuentra la posición 63.

**Cuadro 1. Índices de evolución de las posiciones de competitividad en América Latina. 1999-2003.**

País	1999	2001	2002	2003
Chile	2	2	2	2
México	3	4	4	4
Costa Rica	3	3	4	5
Perú	3	5	5	5
Argentina	4	4	6	7
El Salvador	4	5	5	4
Venezuela	5	6	6	8

Brasil	5	4	4	5
Ecuador	5	6	7	8
Colombia	5	6	5	6
Bolivia	5	6	7	8
<b>TOTAL PAISES</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>102</b>

Fuente: World Economic Forum.

## 2.4 ESTUDIOS RECIENTES EN LAS REGIONES Y MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

Cámaras de Comercio de Bogotá; Bucaramanga, Cali, Medellín y la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecamaras) con la CEPAL se comprometieron en el 2002 a realizar un esfuerzo conjunto para actualizar y profundizar el análisis y la información sobre la competitividad de todos los departamentos colombianos en el estudio Escalafón de la Competitividad de los Departamentos en Colombia.

Este consideró lo realizado en el primer reporte de competitividad de departamentos realizado en 1996 por la Corporación Misión Siglo XXI y el CRECE de Manizales; también, lo concluido por FUNDESARROLLO en Barranquilla, en un estudio de los 7 departamentos de la región caribe 2001: Indicadores de Competitividad en la Costa Caribe Colombiana. Además, de los análisis de competitividad realizados por la compañía Monitor para las 6 ciudades mayores del país 1996 guiados por la metodología del Foro Económico Mundial.

Al mismo tiempo, con el avance en el pensamiento participativo de los ciudadanos en los asuntos económicos del Estado permitió que mediante la descentralización de las regiones colombianas estas se beneficiaran con su colaboración en el estudio de los cambios que implican la transformación del modo de producción, aplicación de las nuevas tecnologías y la interrelación del mercado nacional y mundial y esto precisa que se examinen las

capacidades desarrolladas y la manera de mejorarlas. Ocupándose de definir objetivos de competitividad con la participación ciudadana, empresarial y estatal, que ubican a la región en el contexto nacional e internacional.

“Los enfoques tomados para medir la competitividad de los departamentos en estos trabajos, es la descomposición en los nueve factores que la determinan. Estos, a su vez, se conforman de variables, a las que la literatura sobre el crecimiento y el desarrollo sistemáticamente les han identificado una relación (favorable o desfavorable) con el nivel y el crecimiento del bienestar de las regiones. La información proviene de dos fuentes: las agencias estatales que elaboran reportes y estadísticas, y la encuesta a gerentes de empresas de mayor tamaño de cada departamento”<sup>12</sup>.

Además, “en ausencia de una norma que establezca el óptimo de la competitividad y teniendo en cuenta la complejidad de las interrelaciones de los temas y la insuficiencia de la información, un procedimiento realista y de uso frecuente para evaluar el estado y la evolución de la competitividad es la estimación de los índices que establecen el mejor desempeño o la mejor práctica”<sup>13</sup>.

Los obstáculos en la elaboración de esta clase estudios son revelados en la investigación para la CEPAL en el 2001, Construcción Regional y Desarrollo Productivo en la Economía de la Globalidad realizada por Sepúlveda Ramírez, Leonardo que dice: Diferentes diagnósticos sobre la dinámica productiva y la competitividad provincial revelan problemas de

---

<sup>12</sup> Escalafón de la Competitividad de los Departamentos en Colombia. CEPAL. 2002. Pag. 11.

<sup>13</sup> Op Cit CEPAL. 2002. Pag. 17

distinta naturaleza. Por una parte, obstáculos específicamente económicos, por ejemplo:

- la limitada dotación de recursos financieros y humanos,
- la baja capacidad de reacción del sector empresarial local,
- una infraestructura inadecuada y altos costos de servicios,
- significativo retraso tecnológico, y débil y vulnerable inserción externa.

Por otra parte, se identifican factores no estrictamente económicos, destacándose

- El fuerte peso de rígidas pautas culturales e históricas,
- Una visión atomizada y coyuntural de la problemática del desarrollo y
- Una actitud paternalista por parte de ciertos estados provinciales, aceptada y reclamada por muchos sectores empresariales locales.

Por último, se advierte

- Una superficial o inexistente estrategia real de mediano plazo para superar los escollos críticos, que esencialmente devienen de dificultades para generar consensos y diálogos interinstitucionales;
- Ausencia de un tejido institucional y técnico, público y privado, abocado a inducir procesos de progreso económico;
- Incumplimientos de compromisos institucionales,
- Difusa asignación de responsabilidades y de coordinación interinstitucional entre las instituciones privadas y públicas, nacionales y provinciales/regionales, etc.

Esta situación ha dado como resultado la implementación de políticas desarticuladas, poco complementarias entre sí, de baja sinergia, de lenta

instrumentación, maduración y aplicación, que no sólo conllevan a una alta ineficiencia en el gasto, sino que además resultaron poco beneficiosas para atender problemáticas de escala provincial o regional.

Por ultimo se reseña el avance realizado por el Centro de Investigaciones para el desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia, CID-UN, quien elaboró, en diciembre de 2003, con la participación de la Dirección de Productividad y Competitividad del Ministerio de Comercio, Industria y turismo la guía Metodología para la Construcción de Mapas de Competitividad en Colombia, dicha metodología todavía esta en estado de prueba para ser validado.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 RELACION COMPETENCIA-COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO**

La oferta de Luruaco como destino turístico, con base en la explotación de los deportes náuticos, debe partir de un análisis de sus ventajas competitivas y comparativas, como destino turístico, para lo cual se ha diseñado una herramienta que permite reunir los diferentes conceptos de competitividad sistémica, con el cual se abordó, desde la concepción meso y micro del desarrollo, el nivel de la competitividad local del municipio de Luruaco en cuanto a servicios y productos, desde la perspectiva gubernamental e institucional, para captar los determinantes tanto políticos como económicos de un desarrollo sostenible de la propuesta, puesto que el estado y los actores sociales deben crear las condiciones para un desarrollo territorial con éxito.

Por otro lado, se busca identificar la relación competencia - competitividad, tomando factores claves, “Modelo de Porter”, que desde el punto de vista valorativo hacen viable el Municipio de Luruaco como destino turístico.

#### **3.2 ALCANCE DE LA METODOLOGÍA**

La metodología utilizada para identificar los indicadores ha sido la diseñada por los consultores, Mazars Turismo, de la Corporación Andina de Fomento, la cual contiene los soportes técnicos siguientes:

- Un Modelo de Gestión de Destinos (MGD), como base conceptual para la gestión y mejora de la competitividad turística.

- Una herramienta que recoge e instrumenta el modelo conceptual y permitirá elaborar más adelante el “Plan de Acción Orientado a Mejorar la Competitividad del Municipio de Luruaco como Destino Turístico”.

Estos soportes han sido elaborados fundamentalmente a partir de cuatro tipos de fuentes:

1. Los organismos gubernamentales locales, departamentales y nacionales que administran y regulan la actividad pública de cada sector involucrado.
2. Las asociaciones de empresarios y empresas turísticas,
3. Las Ligas y comités de Deportes náuticos
4. Los organismos o instituciones financieras,
5. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG.s),
6. Otras instituciones interesadas en fomentar el desarrollo turístico, deportivo, económico y social de la localidad.

Ambos soportes recogen las mejores prácticas internacionales en materia de gestión de la competitividad turística en destinos.

**Los destinatarios / usuarios** de estos 2 componentes son:

### **3.2.1. Elaboración del modelo:**

1. Las aportaciones de diferentes actores del turismo a nivel internacional, nacional y regional (ej.: encuestas a la demanda, entrevistas a organismos y empresas implicados en el sector)
2. Observación de casos prácticos
3. Fuentes bibliográficas: investigaciones y material editado.



4. Los conocimientos y experiencia de los miembros del equipo especializado de Mazars Turismo y del equipo de la CAF.

### **3.2.2. Modelo de Gestión de Destinos (MGD)**

Diseñar una herramienta que facilite la implantación y mejoramiento de la competitividad turística que contribuya, consecuentemente, a la mejora de la calidad de vida de la población y dinamice la economía regional.

Objetivos del modelo

La mejora de la competitividad en los destinos turísticos es una labor muy compleja, en la cual intervienen diversos actores y numerosos factores, muchos de ellos ajenos al propio destino y difíciles o imposibles de controlar.

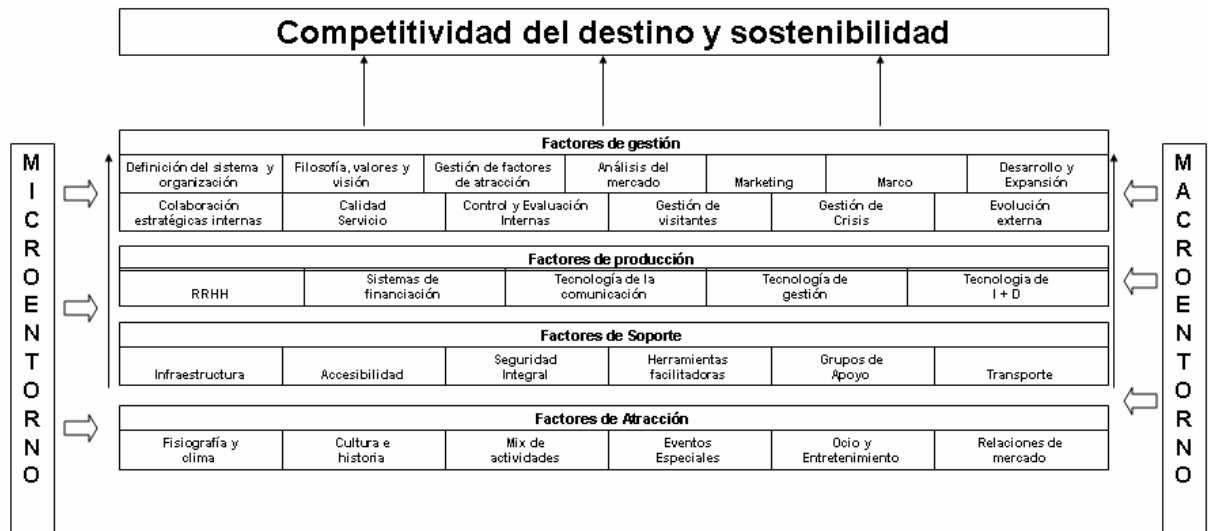
Por ello, y para facilitar y optimizar al máximo la tarea de los gestores locales, es necesaria la elaboración de un modelo de gestión de la competitividad que nos permita:

1. Establecer la identidad turística del municipio, basándonos en los parámetros de éxito en el ámbito de la competitividad turística.
2. Facilitar el proceso de toma de decisiones en la identificación de políticas de mejoramiento de las condiciones para la implementación del proyecto.
3. Fomentar las sinergias entre los diferentes actores del sector y evitar la dispersión de esfuerzos.
4. Diseñar una herramienta de creación, evaluación y control de programas de desarrollo y mejora de la actividad turística y deportiva.

### 3.2.3 Perspectiva general del modelo

En el ámbito conceptual, este modelo refleja todos los factores que influyen en la competitividad de los destinos, así como la interacción existente entre los mismos. Por otro lado, nos permite encauzar el desarrollo teórico-práctico de esta herramienta de gestión de proyectos turísticos.

La figura 1. ilustra el modelo conceptual de competitividad turística utilizado, donde se jerarquizan los factores claves, así como las diversas interacciones existentes entre los factores.



Fuente: Mazars Turismo

**Figura 2**

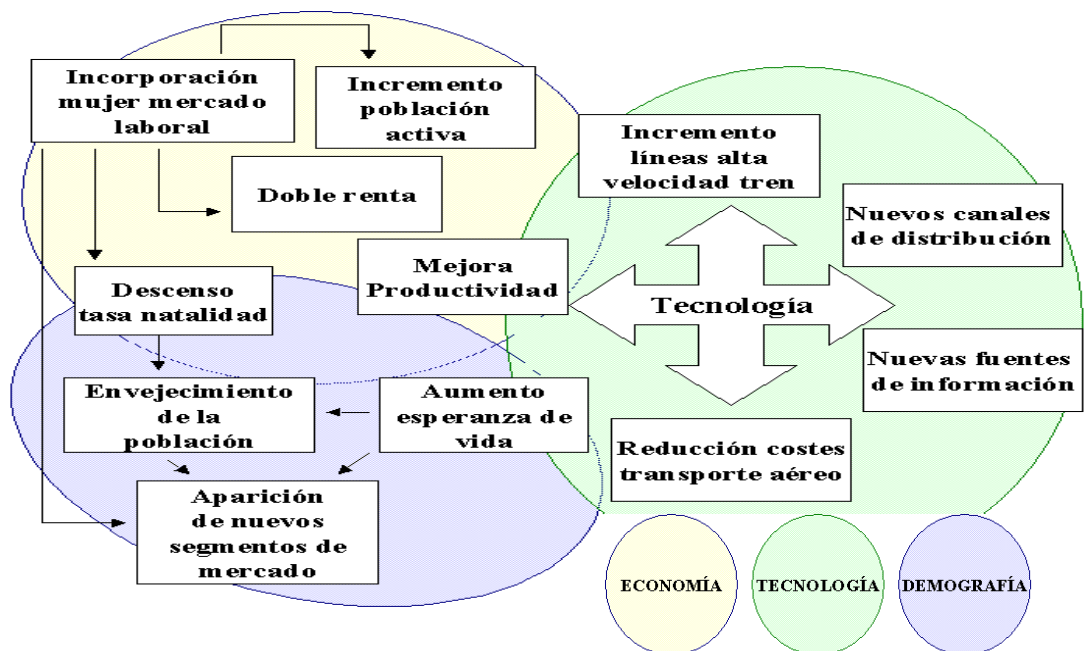
### 3.3 EL ENTORNO MACRO

El sistema turístico es un sistema abierto. Esto es, está sujeto a diversas influencias y presiones que surgen del exterior del propio sistema denominadas fuerzas, variables o entorno macro.

El entorno macro global está en constante cambio y evolución. Por ello los actores turísticos y gestores de clusters necesitan evaluarlo y controlarlo regularmente, para tener una visión holística que permite anticiparse a los cambios que pueden alterar el paisaje de la industria turística. Los factores macro se suelen clasificar en seis categorías principales:

1. Economía,
2. Tecnología,
3. Ecología,
4. Política y marco jurídico,
5. Cuestiones socioculturales, y
6. Cambios demográficos

Los cambios que se producen en cualquiera de estos campos o categorías macro pueden llegar a ser trascendentales para la industria turística.



Fuente: Mazars Turismo

Figura 3 Interacción de variables macros

La figura No. 3 anterior es un ejemplo de la interacción entre las diferentes variables macro. En definitiva, es crucial que los gestores y actores turísticos tengan presente siempre las variables macro, las analicen e interpreten. Aunque generalmente, los sectores público y privado encuentran muy difícil –o incluso imposible- apreciar la relevancia de las diferentes tendencias. Estas ocurren gradualmente, no se producen cambios significativos en el día a día, o suponen fuertes inversiones a corto con retornos a muy largo plazo y dotados por tanto de un componente importante de incertidumbre.

La competitividad requiere, en un entorno turístico cada vez más cambiante, adaptarse o superar las dificultades generadas por los factores macro, así como aprovechar el espectro de nuevas oportunidades de negocio e innovación que este tipo de variables nos presenten.

**Cuadro 2.** Cambios que afectan directamente a la industria turística.

<b>Variables macro</b>	<b>Consecuencias macro</b>	<b>Impactos sector turístico</b>
<b>Incorporación mujer mercado laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento población activa</li> <li>▪ Incremento poder adquisitivo</li> <li>▪ Modificación de la estructura familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento personas disponibles para trabajar en el sector</li> <li>▪ Aumento de la demanda</li> <li>▪ Aparición de nuevos segmentos de mercado (ej. Mujer de negocios)</li> <li>▪ Nuevos hábitos de “consumo turístico”</li> </ul>
<b>Reducción aéreos costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparición y proliferación de compañías aéreas bajo coste</li> <li>▪ Masificación del transporte aéreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformación producto aéreo en bien de consumo</li> <li>▪ Incremento demanda transporte aéreo</li> <li>▪ Mayor movilidad geográfica</li> <li>▪ Potenciación de destinos (nuevos o existentes)</li> <li>▪ Efecto multiplicador en productos suplementarios (ej. hotel)</li> </ul>
<b>Revolución tecnológica de las comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparición de nuevos canales de distribución y comunicación</li> <li>▪ Reducción de los costos de transacción</li> <li>▪ Reducción de los tiempos de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparición de un nuevo medio de marketing de bajo costo: Internet</li> <li>▪ Desintermediación. Reestructuración sector distribución (ej. especialización)</li> </ul>

Fuente: Mazars Turismo

Por lo tanto, podemos concluir que un factor clave de éxito en materia de gestión turística, es la creación de instituciones y mecanismos que permitan el análisis y estudio de las variables macro de manera regular y sistematizada (ej. institutos nacionales de estadística, organismos de documentación, fomento instituciones especializadas en investigación turística, etc). Los destinos o clusters deben ser capaces de encontrar los datos, analizarlos, interpretar como pueden afectar a su ámbito local y valorar cuanto y como pueden aprovechar estas variables en beneficio propio, o reducir sus eventuales efectos negativos.

Las posibles actuaciones que se derivan de esta interpretación del entorno macro tienen lugar en otro entorno, denominado MICRO, que pasamos a explicar a continuación.

### **3.4 EL ENTORNO MICRO**

En entorno micro de un destino turístico está compuesto por las fuerzas, organizaciones e influencias relativas al sector turístico del destino y su competencia.

Al igual que en el entorno macro, podemos diferenciar 6 grupos o categorías micro:

1. Los proveedores,
2. Los intermediarios y *facilitadores*,
3. Los clientes,
4. Los competidores,
5. El ambiente interno y,
6. El público

El cuadro 3 nos muestra los componentes de las diferentes categorías micro, así como algunos ejemplos respecto a su incidencia en la competitividad de los destinos.

**Cuadro 3. Categorías micro, componentes e impactos turismo.**

<b>CATEGORÍA MICRO</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>IMPACTOS TURISMO</b>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajadores</li> <li>▪ Productores de alimentos y bebidas</li> <li>▪ Productores de energía</li> <li>▪ Comercios</li> <li>▪ Productores de equipamiento hoteles, restaurantes, parques de entretenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores decisivos en la determinación del precio del destino turístico y por tanto en la percepción del mismo</li> <li>▪ Cruciales en la calidad de servicio del destino</li> </ul>
<b>Intermediarios y facilitadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tour-operadores</li> <li>▪ Agencias de viajes</li> <li>▪ Organizadores de convenciones</li> <li>▪ Receptivos</li> <li>▪ Inversores</li> <li>▪ Consultores especializados</li> <li>▪ Investigadores de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Canalizadores</i> oferta turística, vínculo entre el destino y el consumidor turístico</li> <li>▪ Creadores y promotores de productos turísticos</li> <li>▪ Impulsores de flujos de demanda</li> <li>▪ Facilitadores análisis de mercado adaptación destino nuevas tendencias</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visitantes</li> <li>▪ Turistas</li> <li>▪ Viajeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Componen la demanda turística</li> <li>▪ Generadores de riqueza</li> <li>▪ Determinantes en el posicionamiento</li> <li>▪ Generadores de tendencias y nuevos segmentos de mercado</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otros destinos, organizaciones o instituciones con las que las entidades del destino, o el destino mismo compiten, al ofertar productos al mismo grupo de clientes, al menos a parte de estos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinantes de nuestro posicionamiento competitivo</li> <li>▪ Determinantes de nuestro éxito y grado de competitividad</li> <li>▪ Generadores de sinergias</li> </ul>
<b>Ambiente interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identidad destino</li> <li>▪ Existencia o no de organismos gestores destinos</li> <li>▪ Grado de cooperación diferentes actores turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crucial para la realización, desarrollo e implementación de cualquier plan de acción o estrategia</li> <li>▪ Determinante en la imagen de marca del destino</li> </ul>
<b>Público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Residentes</li> <li>▪ Gobiernos</li> <li>▪ Instituciones financieras</li> <li>▪ Medios de comunicación</li> <li>▪ Grupos de presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El público facilita o impide la capacidad de un destino para perseguir y realizar sus objetivos.</li> </ul>

Fuente: Mazars Turismo

### **3.4.1 Factores de competitividad turística**

#### **3.4.1.1 Factores de atracción**

Los factores de atracción del Modelo de Competitividad Turística corresponden a las materias primas del sector turístico, es decir, a los factores del destino que motivan la visita al mismo. En efecto, mientras el resto de factores contemplados en el Modelo de Competitividad Turística resultan esenciales para el aseguramiento del éxito y de la rentabilidad turística; los elementos de atracción son imprescindibles para atraer la visita de la demanda turística al territorio.

El papel desempeñado por estos factores es tan determinante que llegan a identificarse con la imagen turística de los destinos, es decir, establecen la identidad de los destinos que captará el consumidor turístico.

Una primera aproximación a los factores de atracción turística nos permite destacar seis categorías principales:

- Fisiografía y clima;
- Cultura e historia;
- Mezcla de actividades;
- Eventos especiales;
- Ocio y Entretenimiento;
- Relaciones de mercado.

La disposición ordenada de las categorías obedece al nivel de complejidad requerido por parte de los destinos para disponer de cada una de ellas. Así, la primera categoría corresponde a aspectos innatos, propios del destino; mientras

que las categorías sucesivas han requerido el posicionamiento y la participación de los actores turísticos para su establecimiento.

#### **3.4.1.2 Factores de soporte**

Mientras los factores de atracción representan la base del desarrollo turístico, los factores de soporte, como su nombre indica, son que los aportan la estructura básica para el disfrute turístico y, por tanto, para el establecimiento de una industria del sector.

En efecto, los factores de soporte contemplan los servicios del *cluster* para resolver las necesidades de acceso y estancia del visitante, tanto respecto a las facilidades de desplazamiento como a la capacidad de acogida existente en el territorio.

La actividad turística es una actividad transversal en la economía de los territorios, que precisa de servicios heterogéneos para satisfacer el consumo del turista. Bajo este enfoque, los factores de soporte no se limitan a las actividades relacionadas con el disfrute puramente turístico (alojamiento, restauración, oferta complementaria), sino que también distinguen otros recursos facilitadores pero imprescindibles para la experiencia turística; como las infraestructuras viales, los servicios de comunicaciones, seguridad, sanidad, bancos, comercios, etc.

Es preciso una planificación y gestión rigurosa de los factores de soporte en aras a asegurar la sostenibilidad del destino y la conservación de los atractivos turísticos. En efecto, aspectos como un crecimiento desordenado de la industria o la apuesta por unos servicios de baja calidad o escasa singularización afectará directamente el desarrollo de la industria turística y a la segmentación del mercado.



Una primera aproximación a los factores de soporte turístico nos permite distinguir cinco categorías principales:

- Infraestructuras;
- Accesibilidad;
- Recursos facilitadores;
- *Tourism Awareness* o Sociedad Civil;
- Empresas.

### **3.4.1.3. Factores de producción**

Los factores de producción son los que ayudan a procesar la industria turística, es decir, a elaborar los bienes y servicios consumidos por los visitantes.

Por tanto, los factores de producción contemplan, entre otros, aspectos relativos al trabajo o actividades productivas; al capital y a las innovaciones tecnológicas y de comunicación de los destinos.

En efecto, las actividades turísticas son relativamente intensas en mano de obra y, por tanto, existen muchas expectativas relativas al efecto del desarrollo del turismo sobre el empleo de un país y sobre la renta personal de la fuerza de trabajo. Un marco político adecuado respecto a la organización laboral y formación de recursos humanos en turismo influye positivamente en la competitividad turística de los destinos.

Por otro lado, las cuestiones relacionadas con el capital y más concretamente, con el acceso al capital, representan un apoyo decisivo al desarrollo de la industria y entramado turístico.

Finalmente, los aspectos tecnológicos, en una industria de alcance mundial, resultan elementos clave de competitividad turística, tanto a nivel de distribución como de aplicaciones tecnológicas.

Por tanto, los factores de producción comprenderían las siguientes categorías tentativas:

- RR.HH.
- Sistemas de financiación;
- Tecnología de comunicación;
- Tecnología de gestión;
- Tecnología de I+D.

#### **3.4.1.4 Factores de gestión**

Los factores de gestión comprenden los elementos relacionados con las iniciativas políticas y estratégicas del territorio. Suponen, por tanto, el marco en el que se desarrolla la actividad turística, actuando transversalmente sobre el resto de factores mencionados y afectando su desarrollo. En efecto, una gestión turística adecuada fortalecerá los atractivos de un destino, favorecerá el desarrollo de los factores de soporte, afectará a los elementos de producción y al equilibrio de los elementos matizadores y de refuerzo del destino.

Los factores de gestión representan, por tanto, el principal activo para el aseguramiento de la competitividad turística puesto los actores locales actúan directamente sobre ellos.

La propia idiosincrasia de la industria turística, basada en la comercialización de experiencias frente a productos, influye decisivamente en la necesidad de gestionar y asegurar el conjunto de elementos que determinan la experiencia

turística del visitante. En efecto, los agentes turísticos deben atender el manejo integral del espacio turístico desde diferentes disciplinas (marketing, medio ambiente, control de impactos, gestión empresarial, etc.), bajo una óptica tanto pública como privada, y siempre con una orientación al mercado. Esta función analizará además, la estructura y funcionamiento orgánico del *cluster*.

Una primera aproximación a los factores de soporte turístico nos permite distinguir trece categorías principales:

- Definición del sistema y organización;
- Filosofía, valores y visión;
- Gestión de factores de atracción;
- Colaboraciones estratégicas externas;
- Control y evaluación internos;
- Evaluación externa;
- Análisis de mercado;
- Marketing;
- Marca;
- Desarrollo y expansión;
- Calidad de servicio;
- Gestión de visitantes;
- Gestión de crisis.

### **3.5 LURUACO COMO DESTINOS TURÍSTICOS DE LA COSTA CARIBE**

#### **3.5.1 Categorización de Luruaco como destino Turístico**

En este aparte del estudio se pretende obtener una visión regional a partir de la valoración individual de los clusters, incidiendo en el posicionamiento de los destinos respecto al conjunto de modalidades turísticas. Por tanto, el

documento persigue: (i) establecer la clasificación de los destinos de la Costa Caribe en negocios turísticos según la principal vocación local; (ii) identificar las ventajas comparativas y competitivas de los clusters turísticos de la Costa Caribe por modalidades turísticas; (iii) analizar el grado de especialización turística de la Región Costa Caribe; (iv) identificar temáticas turísticas comunes de los clusters Caribes que impulsen productos turísticos internacionales y regionales.

### **3.5.2 Metodología de categorización por tipologías de destinos.**

En Luruaco se encuentran las siguientes categorías de tipologías de destino turístico:

Antes de entrar a clasificar los destinos turísticos de la Costa Caribe, conviene exponer la metodología desarrollada por Mazars Turismo para la categorización de los destinos. Esta metodología contempla dos enfoques principales:

1. **Criterio socio – geográfico**, relacionado con la ubicación y rasgos geográficos fundamentales del destino.
2. **Caracterización del destino**, por motivación principal de la visita turística y orientación o vocación turística del destino.

#### **Socio - Geográfico**

- Costa Caribe
- Montaña
- Laguna
- Medio Rural

- Paisajes singulares

### **Caracterización del destino**

- Interior / Deporte masivo
- Interior / Deporte exclusivo
- Encuentro Cultural
- Encuentro Natural
- Interior / deporte masivo

La relación entre deporte y turismo está adquiriendo gran importancia, debido a la creciente popularidad de los acontecimientos deportivos, tanto a nivel nacional como internacional; y a la progresiva comprensión de los beneficios relacionados la práctica deportiva por parte de la demanda. El turismo deportivo masivo comprende la demanda motivada por la práctica deportiva en instalaciones adecuadas técnicamente, y en segundo término la asistencia como espectadores a eventos deportivos.

Los destinos con vocación turística en este negocio concreto deben contar, entre otros, con los siguientes servicios turísticos:

- Infraestructura deportiva de calidad;
- Programación de eventos deportivos de prestigio;
- Amplia infraestructura turística: alojamientos, restaurantes, etc.
- Animación especializada; Etc.

### **Interior/Deporte exclusivo**

El turismo deportivo exclusivo se desarrolla principalmente en enclaves naturales y zonas de interior. La demanda turística está motivada por la práctica de actividades deportivas y de aventura y por el contacto con la naturaleza y el entorno.

Los destinos con vocación turística en este negocio concreto deben contar, entre otros, con los siguientes elementos:

- Entorno natural para la práctica deportiva: esquí náutico, pesca, escalada, senderismo, etc.
- Oferta extrahotelera especializada;
- Comercios específicos y servicios de guías y monitores;

### **Encuentro Cultural** .

El turismo cultural además de relacionarse con los elementos patrimoniales de los destinos, abarca las expresiones de cultura viva locales, como los estilos de vida de los residentes, las costumbres y tradiciones propias y el conjunto de aspectos que determinan la identidad y carácter local del destino.

Los destinos con vocación turística en este negocio concreto deben contar, entre otros, con los siguientes elementos:

- Elementos étnicos e indígenas.

- Eventos folklóricos y costumbres locales.
- Gastronomía autóctona.
- Oferta hotelera de pequeña capacidad y bien integrada al entorno;
- Infraestructura turística de comercios de artesanía y locales de restaurantes con platos típicos, etc.

### **Encuentro Natural**

El motivo principal del viaje es el disfrute de entornos naturales privilegiados y el contacto con la naturaleza. A menudo, la experiencia turística contiene un fuerte componente instructivo y participativo siempre basado en el consumo sostenible y adecuado de los recursos turísticos y del entorno. Esta modalidad turística se encuentra en auge debido a la mayor sensibilización social respecto al medio ambiente.

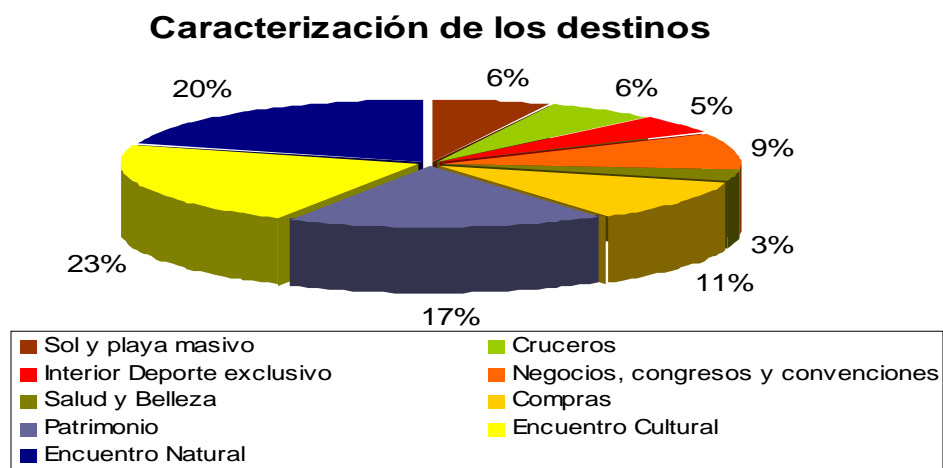
Los destinos con vocación turística en esta modalidad específica deben contar, entre otros, con los siguientes elementos:

- Áreas y enclaves naturales protegidos,
- Actividades de interpretación o investigación,
- Oferta de ecoturismo: señalización de itinerarios, oferta de excursiones y actividades de interacción con la naturaleza;
- Alojamientos de escasa capacidad e integrados en el entorno natural.

Un destino puede clasificarse bajo más de un criterio e, imprescindiblemente, estará relacionado en los dos enfoques establecidos: elementos socio – geográficos y elementos de caracterización del destino. El Municipio de Luruaco está inserto en las categorizaciones anteriores.

### 3.5.3 Posición competitiva de Luruaco con relación a las modalidades turísticas.

La clasificación de los destinos turísticos, presentado por Mazars Turismo refleja que Luruaco como el conjunto de la Región Costa Caribe tiene una clara orientación turística hacia elementos culturales, tanto históricos, como elementos de cultura viva, y aspectos del entorno natural; tal y como recoge el siguiente gráfico:



Fuente: Mazars Turismo

Figura 4

Los elementos de atracción del Municipio de Luruaco están relacionados con los paisajes naturales, que proporcionan un elemento distintivo de la oferta turística de la Costa Caribe.

Por otro lado, el mantenimiento de las costumbres y tradiciones propias de Luruaco, como elaboración de artesanía; y la presencia de comunidades



indígenas son un elemento común y significativo del conjunto de destinos turísticos regionales.



Finalmente, Luruaco cuenta con entornos naturales privilegiados que conforman gran parte de la oferta turística regional.

### 3.5.4 DIFERENCIACIÓN DE LOS MERCADOS TURÍSTICOS

Existe una significativa diferenciación entre intereses de la demanda turística internacional frente a la demanda de los mercados nacionales y regionales. En efecto, las modalidades turísticas priorizadas responden sobretodo a las motivaciones de la demanda internacional, objetivo principal de la Región Costa Caribe debido a su significativa capacidad de aportar mayores ingresos turísticos. Cabe destacar que la demanda local, nacional y regional se inclina especialmente, en otras modalidades turísticas, como compras, congresos o sol y playa masivo; apoyados en la proximidad geográfica a los destinos.

Por ello, y en aras a efectuar una valoración más profunda del posicionamiento individual de los destinos caribeños por modalidades turística, se procede a elaborar una Matriz que identifique la Posición Competitiva del conjunto de destinos en relación a las principales modalidades identificadas:

**Cuadro 4: Caracterización de los destinos de acuerdo al mercado.**

<b>Ranking Caracterización de los destinos</b>	<b>Capacidad de Atracción Mercados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentro Cultural</li> <li>• Encuentro natural</li> <li>• Patrimonio</li> </ul> 	<b>Mercado Internacional y/o Regional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Negocios, congresos y convenciones</li> <li>• Cruceros</li> <li>• Sol y Playa Masivo</li> </ul> 	<b>Mercado Nacional y/o Regional</b>

Fuente: Mazars Turismo

De acuerdo a la tipología de la matriz anterior, Luruaco sería más atractivo como mercado turístico a las demandas internacionales y regionales.

- **Ventajas comparativas del cluster turístico Costa Caribe:** se trata de medir el potencial de atracción de cada cluster en relación a la modalidad turística analizada, en función del atractivo existente y de la oferta turística desarrollada.
- **Posibilidad de consolidación del destino:** esta variable evalúa el nivel de estructuración y desarrollo de la modalidad turística en el destino y el marco temporal necesario – corto, medio y largo plazo – para el desarrollo turístico competitivo del mercado analizado. Esta variable debe contemplar la existencia de una oferta turística consolidada y satisfactoria.

Cuadro 5. Matriz ventajas comparativas en el corto, medio y largo plazo para consolidación de destinos

		Posibilidad de Consolidación (en el corto, medio y largo plazo)		
		CORTO	MEDIO	LARGO
VENTAJAS COMPARATIVAS	A L T O	Cartagena Santa Marta	Cabo de la Vela	Sierra Nevada
	M E D I O	San Andrés y Providencia	Tolú Coveñas Mompos	Islas de San Bernardo
	B A J O	Barranquilla	Cabo Tiburón	Laguna de Luruaco

Fuente: Adaptado de Mazars Turismo

Los lugares que presentan mayores potencialidades para el desarrollo del turismo de Encuentro Cultural son Cartagena, Mompos, Santa Marta y San Andrés y Providencia, ya que poseen una mayor vocación de destinos orientados a esta modalidad turística. Sin embargo, existe cierta heterogeneidad en el nivel de desarrollo alcanzado individualmente por cada cluster turístico en su posicionamiento como destino cultural. Así, Cartagena se erige como el principal destino turístico cultural de la Región Costa Caribe, con un adecuado nivel de desarrollo que mantiene su consolidación en el corto plazo; mientras que destinos como Tolú, Coveñas, Sierra Nevada, por la cultura Aruaka dentro de esta región; cuentan con importantes posibilidades de desarrollo en esta modalidad turística en el medio plazo. Finalmente, Barranquilla, Laguna de Luruaco Cabo Tiburón, Islas de San Bernardo es el destino que presenta menor grado de consolidación en este ámbito al ser más conocido por sus atractivos naturales que culturales (etnoturismo). Los atractivos relacionados con el encuentro cultural de la Región Costa Caribe están claramente identificados con la presencia de comunidades indígenas y afrocolombianas de costumbres propias.

La caracterización de los destinos de la Región Costa Caribe por modalidades turísticas indica que existe un volumen significativo de destinos turísticos orientados al negocio de turismo de Encuentro Cultural, Encuentro Natural y Patrimonio.

El resto de modalidades turísticas no presentan un nivel de desarrollo suficiente que permita una verdadera especialización del destino y a menudo, se ofertan como complemento respecto a la modalidad turística principal.

Esta situación permitió concluir que existe una fuerte concentración de los destinos en las modalidades de turismo cultural y de naturaleza, indicadas anteriormente. Ello conduce a pensar que la oferta turística Costa Caribe, se ha

orientado principalmente a la captación de los mercados internacionales de demanda. Sin embargo, el desarrollo turístico integral y competitivo pasa por la captación equilibrada de mercados de demanda regional y nacional junto con demanda extranjera, en aras a:

- (i) incrementar los flujos globales de demanda turística;
- (ii) captar nuevos mercados turísticos y
- (iii) compensar la estacionalidad. Por otro lado, cabe indicar que la orientación al mercado internacional no ha conseguido generar volúmenes significativos de demanda, salvo el caso de Cartagena de Indias ni de ocupación hotelera en la Región Costa Caribe.

Los mercados turísticos regionales y locales se caracterizan por estar motivados por otras modalidades turísticas, como el turismo de compras, de congresos y convenciones o de cruceros.

Esta primera aproximación sugiere algunos productos comunes, de alcance transnacional, que deberían ser trabajados conjuntamente por los destinos objetivos en aras a definir un verdadero producto turístico competitivo.

Por otro lado, no todos los destinos de la región Costa Caribe son competitivos en el ámbito del turismo cultural, natural y patrimonial. Por tanto, no todos los destinos turísticos deben orientarse al desarrollo de las modalidades turísticas indicadas. Las diversas motivaciones turísticas que presenta la demanda regional y nacional suponen nuevas oportunidades de negocio para los destinos Costa Caribe menos competitivos en las modalidades priorizadas, además de impulsar la diversificación del portafolio turístico regional.

La referencia a mercados regionales no se limita a los lugares señalados de la Región Caribe, sino a lugares, como Barranquilla, Luruaco, y Sierra Nevada, entre otros, que presentan importantes potencialidades para la captación de mercados de demanda turística especializada.

La categorización de destinos turísticos también nos permite identificar temáticas comunes de los clusters Costa Caribe en aras a definir productos turísticos regionales o internacionales.

Sin ánimo de profundizar en la identificación de productos turísticos regionales, y de forma tentativa, se apuntan algunas temáticas comunes surgidas en el conjunto regional:

- Etnoecoturismo en la Sierra nevada de Santa Marta y Laguna de Luruaco
- Paisajes y senderismo.
- Ciudades patrimonio de la humanidad:
- Patrimonio.

El impulso al trabajo coordinado y a la suma de esfuerzos con un alcance transnacional es uno de los objetivos de este estudio.

Bajo este mismo enfoque, además de los productos apuntados anteriormente, el Modelo de Gestión Competitiva de Destinos Turísticos, que se propone en el marco del estudio, también identifica e impulsa líneas de trabajo común en distintos ámbitos de la gestión turística en aras a asegurar la competitividad integral de la Región Costa Caribe.

Por otro lado, la categorización de los destinos Costa Caribe por modalidades turísticas va a facilitar la identificación de la vocación turística local por parte de los actores caribes. Esta identificación es básica para la definición de

estrategias locales de competitividad turística y supone uno de los ejes principales en la aplicación del Modelo de Gestión citado anteriormente y que se desarrolla en la siguiente fase del estudio, correspondiente a la ***Fase de Instrumentalización.***

### **3.5.5 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación es un estudio exploratorio y analítico porque identifiqué las potencialidades de desarrollo Local del Municipio de Luruaco e interpreto y confronto la información recogida para la explotación de un proyecto productivo viable alrededor de la laguna del Municipio; que servirá de base para proyectos que quieran ser desarrollados por el sector privado, el Municipio de Luruaco o el Departamento del Atlántico.

### **3.5.6 ESTRUCTURA METODOLÓGICA**

Para lograr la identificación de las causas que puedan llegar a generar una dinámica local en el municipio de Luruaco se indagó en los sectores socio económicos que participan en el desarrollo económico municipal y regional, las dimensiones en que se vienen desarrollando sus actividades y mostrando sus resultados cuyo objetivo final es determinar una caracterización del aporte de las entidades en el desarrollo de la región. Con el objeto de determinar la “capacidad local y regional de adaptar y crear tecnologías, mejorar el capital humano, crear estructuras y estrategias empresariales dinámicas, desarrollar cadenas productivas, acceder a infraestructura adecuada e implementar un sistema regulatorio apropiado”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> FUNDESARROLLO y UNINORTE Indicadores de competitividad en la Costa Caribe Colombiana, p. 2.

Para evaluar se apoyo en los sectores público, privado y académico para obtener un resultado integrador de los asuntos socioeconómicos de la ciudad.

**3.5.7 Estructura del Estudio.** Para cumplir con el objetivo propuesto que consiste en analizar el potencial del desarrollo turístico y económico de Luruaco. Se realizó un perfil socioeconómico para lo cual se aplicó el método propuesto por Iván Lira, que determina la presencia o ausencia de algunos factores que facilitan el desarrollo Local. Para la medición de la competitividad se utilizó el método elaborado por el Foro Económico Mundial, el cual avalúa ocho factores que constituyen los aspectos de mayor incidencia en la competitividad de una nación, que para efectos de utilizarse en una localidad como Luruaco, se adaptó par una mejor precisión del método.

El estudio continúa con las conclusiones y recomendaciones que deben surgir de acuerdo con los resultados que nos arroje esta investigación.

**3.5.8 Cálculo del índice de competitividad.** Se basa principalmente en literatura de crecimiento económico. Esta evidencia empírica muestra que los cuatro factores más importantes son: internacionalización y gobierno, los cuales tienen mayor ponderación que los otros seis factores. Específicamente las ponderaciones suman uno y son así:

**Cuadro 6. Ponderación de cada uno de los factores en la construcción del índice de competitividad.**

<b>Factor</b>	<b>Ponderación Cualitativa</b>	<b>Ponderación en Porcentaje</b>
Internacionalización	1.20	20
Gobierno	1/20	20
Finanzas	1/10	10

Infraestructura	1/10	10
Tecnología	1/10	10
Gerencia	1/10	10
Recurso Humano y Trabajo	1/10	10
Institucionalidad del Estado	1/10	10
TOTAL	1	100.00

Fuente: Autores de la investigación.

**3.5.9 Tipo y tamaño de la muestra.** La información necesaria para realizar el análisis cualitativo para cada uno de los 8 factores de la FEM y los 4 Subfactores de Mazar en estudio, se obtuvo de la realización de encuestas a dirigentes de los diferentes sectores económicos y sociales.(ver Encuesta anexa).

En el caso de la evaluación cualitativa para cada uno de los factores y subfactores, se procedió a obtener la información necesaria para su posterior análisis a partir de las bases de datos e información correspondiente a las variables analizadas en las diferentes entidades públicas y/o privadas encargadas del manejo de la misma. De esta manera, el equipo investigador determinó la información necesaria para la evaluación así como la fuente de la cual se obtuvo la misma.

El instrumento fue diseñado en una escala que va de 1 a 5 puntos, donde:

- 5 puntos representan un cumplimiento máximo de la variable en análisis para el municipio de Luruaco.
- 4 puntos representan un nivel favorable más no absoluto de cumplimiento de la variable en cuestión.
- 3 puntos representan un nivel intermedio de cumplimiento de la variable en mención.
- 2 puntos un cumplimiento bajo de la variable en cuestión.



- 1 punto en los casos en que el cumplimiento de la variable en cuestión sea mínimo o nulo.

Cabe resaltar que la calificación otorgada a cada variable determinará el grado de cumplimiento de la misma, más no su incidencia en la competitividad del municipio de Luruaco.

Considerando el tipo de estudio y el nivel de conocimiento del tema de la población, se determinó seleccionar una muestra de tipo no probabilística, conformada por los actores del desarrollo municipal, regional y nacional, incluido el presidente del Comité Olímpico Colombiano, dirigentes cívicos, académicos, empresarios y funcionarios de empresas de servicios públicos del municipio. También se entrevistaron dirigentes deportivos, gerentes de sucursales regionales, directores de agencias gubernamentales, rectores de instituciones educativas de todos los niveles, dirigentes gremiales, funcionarios de la alcaldía.

Se seleccionaron empresarios y dirigentes con capacidad de decisión en su empresa y amplia experiencia en el sector, con una visión de conjunto sobre la economía, y del cluster turístico regional. Los responsables institucionales fueron seleccionados por su profundo conocimiento del cluster turístico de sus Región Caribe y sus instituciones.

**3.5.10 Metodología de evaluación.** En el caso de la evaluación cualitativa para cada uno de los factores se procedió a determinar el resultado promedio que se obtuvo de la sumatoria de las puntuaciones que los expertos asignaron a las mismas al diligenciar la encuesta de evaluación. Dicha calificación está determinada en un orden de 1 a 5 puntos, valor que representa el criterio anteriormente mencionado.

Para efectos de obtener una evaluación totalmente objetiva, cuyo propósito

sea el determinar la importancia que tiene el cumplimiento de los factores analizados en la competitividad de Luruaco, se procedió a realizar una jornada de evaluación con expertos, en donde calificaron en una escala de 1 a 5 puntos, el grado de incidencia de cada una de las variables analizadas en la competitividad de Luruaco.

Una vez obtenida la calificación correspondiente a cada una de las variables previamente determinadas para el estudio de carácter cualitativo, el equipo evaluador procedió a determinar la calificación promedio para cada uno de los componentes cualitativos de los 8 factores de la FEM y los 4 subfactores de Mazars Turismo, en estudio.

Dicho promedio que está dado en un valor cuyo intervalo es de 1 a 5, se multiplicó por su correspondiente peso porcentual (ver valor porcentual correspondiente a los factores para su componente cualitativo. Estos valores se sumaron para obtener así la calificación total final correspondiente a cada uno de los 8 factores y subfactores analizados.

**3.5.11 Tratamiento de la información.** Los datos obtenidos a través de los instrumentos mencionados son analizados desde el enfoque cuantitativo de la calificación obtenida por cada variable de acuerdo a la escala de Porter utilizada.

## 4. ECONOMÍA DEL MUNICIPIO DE LURUACO

### 4.1 CARACTERIZACION SOCIOECONÓMICA DE LURUACO

El Municipio de Luruaco está localizado a 10° 37´ de latitud Norte y 75° 9´ de longitud oeste, tiene algunas alturas que no exceden los 400 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura es de 28° C promedio. Las elevaciones mas destacadas son: Las Lomas de Guayacán, Juan Congo, Montañés, Pavito, Platanal, El Carbón, Cerro del Caballo y Juan Toro. Su altura mínima sobre el nivel del mar es de 31 metros tomándose como referencia el casco urbano del Municipio.

Luruaco hace parte de los Municipios que conforman el Departamento del Atlántico, el cual se encuentra a unos 67 Km. por la vía de la Cordialidad de Barranquilla capital del Departamento y a 50 Km. de Cartagena de Indias capital del departamento de Bolívar.

En la jurisdicción del Municipio se localiza la Laguna de Luruaco y el embalse de El Guajaro, la ciénaga de San Juan de Tocagua y numerosos arroyos, los cuales hacen parte de su atracción turística y dan base a las actividades ganaderas, agrícolas y la pesca artesanal.

**4.1.1 Limites Municipales.** El Municipio de Luruaco limita por el Norte con el Municipio de Piojo, Oriente con el Municipio de Sabanalarga, por el Sur con el Municipio de Repelón, por el Occidente con el Municipio de Santa Catalina en el departamento de Bolívar.

**4.1.2 Extensión:** Su área municipal tiene una extensión de 203 Km<sup>2</sup>, correspondiendo al 7.23% del área total del departamento y al 20.18% del área

total de la subregión o Ecoregión del Guajaro. Al territorio le corresponde una porción del embalse de El Guajaro, la Ciénaga de Tocagua que posee un área de 110 Has y la Laguna de Luruaco con una extensión de 430 Has.

**4.1.3 División Política:** posee cinco (5) corregimientos llamados; Arroyo de Piedra, Santa Cruz, Péndales, Palmar de Candelaria, San Juan de Tocagua y los caseríos de La Puntica, Los Limites, Socavones y Barrigón.

## 4.2. ASPECTOS DEMOGRAFICOS

La población del municipio de Luruaco se localiza en un 47.3% en el área urbana y el 53.7%, hacen parte del resto localizado en el área rural.

Las cifras de población proporcionadas por la oficina de del Área de información y Sistemas del Departamento Administrativo de Planeación Municipal al año 2002, muestran que el municipio tiene una población total de 26.461 habitantes de los cuales 12.251 viven en la cabecera y 14.210 se localizan en el resto del municipio. Ver cuadro 1.

**Cuadro 7.** Población total del Municipio de Luruaco por rango de edades. Año 2003

Rangos	Cabecera	Rural	Total
0-4	1.570	1.868	3.438
5-9	1.527	1.709	3.236
10-18	2.794	3.068	5.862
19-29	2.422	2.698	5.120
30-39	1.449	1.704	3.153
40-49	910	1.190	2.100
50-59	738	796	1.534
60-79	736	1.027	1.763
80- y mas	105	150	255
<b>Total</b>	<b>12.251</b>	<b>14.210</b>	<b>26.461</b>

**Fuente:** Área de informática y sistemas Planeación Municipal. 2002

Por rangos de edad cabe anotar que el 47.4% de la población total esta por debajo de los 18 años, un 39.2% se ubica entre los 19 y los 49 años y solo un 13.45 cuenta con 50 años y más, el alto rango de la población joven es un indicativo que se puede gestar procesos de cambio fortaleciendo la capacidad de liderazgo juvenil, para lograr los cambios deseados en el municipio.

### **4.3 INFRAESTRUCTURA**

**4.3.1 Vivienda.** Este sector es de las variables más importantes cuando de calificar la calidad de vida de la población se trata.

Para el año de 2001 existían en el Municipio de Luruaco un total de 4.445 viviendas, 2.046 en la cabecera y 2.399 en el área rural, de las cuales el 97% cuentan con servicio de energía eléctrica y un 84% acueducto, todas carecen de servicio de alcantarillado

El déficit de vivienda del municipio alcanza a las 1.775 de las cuales el 50.8% faltan en la cabecera municipal, en el área rural el mayor déficit se encuentra en el corregimiento de Santa cruz representando un 19.2% del total. En el resto de corregimientos existe una alta inhabitabilidad con viviendas en pésimas condiciones con un índice de 1.4 hogares por vivienda, tanto en el sector urbano como en el sector rural.

**4.3.2 Área Educativa.** Existen 15 instituciones educativas, seis urbanas de las cuales cuatro son de primaria y dos de bachillerato; en el área rural existen nueve instituciones con primara y básica secundaria a excepción de las veredas de San Juan de Tocagua, La Puntica, Barrigón, Los Límites y Socavón tienen básica primaria.

La nómina de profesores es de 33 docentes vinculados por contrato de prestación de servicio a termino fijo (OPS) y 26 vinculado por Decreto Municipal, cuatro docentes los aporta del Departamento.

En el municipio se ofrecen dos modalidades de educación, el bachillerato clásico y el agropecuario.

No existe en el municipio la oportunidad de educación tecnológica o universitaria, el SENA se encarga de brindar cursos eventuales pero ante la poca motivación de los estudiantes la entidad los tiene que suspender.

**4.3.3 Área de Salud.** Según datos obtenido de la Secretaria de Salud del año 2002, funciona una Empresa Social del Estado (ESE) Hospital Local de Luruaco con 11 camas; Odontología, laboratorio clínico; se tienen los servicios de urgencias, hospitalización, ambulancia, sala de cirugía; se atienden aproximadamente un promedio de 40 pacientes diarios.

Se encuentran afiliadas 8.787 personas al régimen subsidiado de los niveles 1 y 2 y del régimen contributivo se encuentran 560 afiliados, la cobertura del régimen subsidiado es del 36.7% de la población total, el resto se encuentra como población vinculada, cifra que asciende a 14.910 personas, las cuales reciben atención en el hospital local.

Además de lo anterior aparecen reportados 1 centro de salud, 4 puestos de salud .Cuentan con puestos de salud los corregimientos de Pendales, Santa Cruz, Arroyo de Piedra, Palmar de Candelaria y San Juan de Tocagua.

**4.3.4 Área de Servicios Públicos.** El servicio de fluido eléctrico es suministrado por la empresa Electrocaribe con una capacidad de 35.000 Kwa, con una cobertura aproximada de 94%.

El Municipio presta el servicio de agua potable con un volumen de 3.800 mt<sup>3</sup> con una cobertura de aproximada del 63%, las telecomunicaciones se suministran a través de Telecom, en aseo y recolección de basuras no existe un servicio organizado que atienda esta necesidad del Municipio.

**4.3.5 Área Vial.** La población de Luruaco está conectada por vía carretables con dos centros regionales importantes: Carretera de La Cordialidad que la comunica con Sabanalarga a Barranquilla se encuentra asfaltada en su totalidad y la misma carretera que comunica Luruaco con Cartagena.

Las vías que comunican la Cabecera Municipal con el área rural se encuentran en malas condiciones en un 87.5%, constituyéndose así en un déficit en vías municipales y caminos.

**4.3.6 Área Deporte.** Tiene constituido el Instituto Municipal de Deporte y Recreación (IMDER) de Luruaco, en este sentido el Municipio ha dotado de escenarios deportivos a la comunidad luruaqueña, en el cuadro siguiente vemos la distribución por localidad.

**Cuadro 8.** Escenarios Deportivos

<b>Localidad</b>	<b>Escenarios</b>
Cabecera	Estadio de Fútbol Estadio de Béisbol 3 Canchas Múltiples
Pendales	Cancha de Softbol
Santa Cruz	Cancha de Fútbol Cancha de softbol
San Juan de Tocagua	Cancha de Fútbol
Palmar de Candelaria	Cancha de Fútbol
Otros	Canchas de Fútbol

**Fuente:** Plan de Desarrollo Municipal 2002.

Se observa en el cuadro 8 que en escenarios deportivos, la cabecera esta dotada de escenarios suficientes para practicar los deportes populares, sigue Santa Cruz con 2 canchas y para los otros corregimientos dotados con una cancha de fútbol.

**4.3.7 Tejido Social.** De las organizaciones sociales, las que más tienen presencia en la cabecera y los corregimientos son la de los campesinos y los padres de familias; le siguen la de los pescadores en la cabecera. Luruaco acoge otros tipos de organizaciones sociales; una cooperativa, dos grupos folclóricos; y un comité cívico en la cabecera.

Ninguno de los asentamientos tiene organizaciones de comerciantes, de arrieros, acción comunal, ni juntas administradoras local. Esta última a pesar de estar institucionalizada en el país y en gran número de ciudades para gestionar una administración municipal descentralizada con participación comunitaria, en Luruaco la desconocen, por disposición legal, este tipo de organizaciones debe ser reglamentada por iniciativa de los alcaldes, situación que hasta la fecha no se ha dado.

**4.3.8 Comunicación.** Tanto La cabecera como los otros asentamientos no disfrutan del Internet, ni de la conexión satelital.

De radio escuchan Emisora Luruaco Stereo, Tropicana, Olímpica, Radio libertad.

Sintonizan todos los canales Nacionales, Telecaribe y canales privados por tevecable.

Los periódicos que más circulan en el Municipio son el Heraldo y Diario La Libertad editados en Barranquilla, capital del Departamento del Atlántico.



## **4.4 SECTOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **4.4.1 organización**

La estructura orgánica de la Administración de Luruaco es vertical, es decir que la autoridad y responsabilidad se encuentra concentrada en uno o dos cargos, es decir en el Alcalde y su secretario de despacho de mayor confianza.

Para el caso de Luruaco, no es clara cuál es la estructura, no se ha definido de manera formal a través de acto administrativo y la estructura informal no se ha dado a conocer a funcionarios y público en general; sin embargo se cuenta con un proyecto de manual de funciones por dependencia y por cargo que está en proceso de estudio con miras a su adopción.

La ausencia de un manual de procedimientos permite que el individuo de manera aislada decida cómo efectuar un proceso, esto hace difícil definir parámetros de rendimiento pues no existe punto de referencia; en últimas no se pueden establecer responsabilidades.

### **4.4.2 Talento humano**

No existe la cultura de Control que genere un clima de trabajo apropiado para el desempeño de las nuevas funciones de control, con un sistema de remuneración que satisfaga las expectativas del funcionario, le brinden seguridad con un plan o programa que motive e incentive la búsqueda de logros.

Existe una planta de personal de 39 funcionarios, la cual fue aprobada mediante el Acuerdo 06 de 1999, la distribución por niveles de la planta de personal central se presenta a continuación:

**Cuadro 9. Niveles Ocupacionales en la Administración Central**

<b>NIVELES OCUPACIONALES</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Directivo	5	13%
Asesor	2	5%
Ejecutivo	5	13%
Profesional	1	3%
Técnico	8	21%
Administrativo	6	15%
Operativo	12	31%
Total	39	100%

**Fuente:** Secretaria del Interior

En esta relación, el nivel directivo al igual que el profesional representa un 13% de la planta global, el nivel técnico un 21%, mientras que se cuenta con un gran número de personal en el nivel operativo (31%).

Se cuenta con el acto administrativo que clasifica la planta de personal y le asigna la remuneración, sin embargo no se ha adoptado la carrera administrativa lo que impide la aplicación de métodos de selección y reclutamiento de personal y de evaluación del funcionario, no se tienen reglas de juego claras en cuanto al ingreso, permanencia, promoción y retiro del servicio.

No se cuenta con un plan o programa de capacitación y bienestar social que le brinden seguridad y sentido de pertenencia a los funcionarios, no se aplica un proceso de inducción formal al nuevo funcionario, que le de a conocer la misión y los objetivos de la institución, así como sus funciones, la relación de la entidad con el entorno, los elementos estratégicos que deberá utilizar, de manera que desde un comienzo tome los supuestos misionales como si fueran propios. Inculcándole de esta manera la cultura de la autoevaluación y el principio de la responsabilidad

#### 4.5 ESTADO ACTUAL DE CARGOS

Existen 39 cargos de los cuales 34 están en provisionalidad, 2 de libre nombramiento y remoción y 1 de elección popular.

De los cargos de carrera administrativa solamente dos se encuentran inscritos en esta y los restantes 34 se encuentran en provisionalidad, ya que no se han convocado a concurso para su provisión definitiva. No existe registro de los funcionarios escalafonados en carrera administrativa.

**Cuadro 10.** Clase de Vinculación de los Empleados

<b>CLASE DE VINCULACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Total cargos de elección	1
Total cargos carrera administrativa	2
total cargos libre nombramiento y remoción	2
No. funcionarios en periodo de prueba – provisionalidad	34

Fuente: Secretaria del Interior municipal.

**4.5.1 En la Dirección.** La delegación de funciones no sigue procedimientos formales, ni claros; la estructura orgánica es vertical, lo que quiere decir que las funciones y responsabilidades se encuentran concentradas en uno o dos cargos, esto conlleva la lentitud en el accionar de la entidad cuando los responsables de ejercer autoridad estén ausentes

No existen mecanismos formales que garanticen la ejecución de las órdenes.

**4.5.2 En la Coordinación.** Se reconoce la operatividad del Consejo de Gobierno, como órgano asesor, y del consejo municipal de planificación, y su participación en la preparación del documento preliminar del Plan de Desarrollo. No se cuenta con un comité de personal, una junta que se encargue de las

compras, las licitaciones y de los contratos y desde luego con un comité de control interno.

Por otro lado no existe un funcionario encargado de coordinar programas y actividades con otras entidades.

No se identifica los responsables de evaluar el control interno, a pesar de la existencia de una dependencia con un funcionario a cargo.

### **4.5.3 El Control**

**4.5.3.1 El control de legalidad.** Se cuenta con asesoría jurídica y financiera, que se encarga de revisar los actos administrativos (contratos, convenios, presupuesto, estados financieros) y confirmar que se encuentran ajustados a las normas legales que le sean aplicables.

**4.5.3.2 El control financiero.** La elaboración y evaluación de la ejecución presupuestal esta en manos de asesores, no se lleva el Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC); no se cuenta con Estatuto de Rentas y no se tienen identificados la totalidad de los deudores del Impuesto Predial Unificado (IPU), aún no se han implementado medidas que apoyen el recaudo de este impuesto.

**4.5.3.3 El control administrativo.** No se tiene acceso a los planes, programas y proyectos lo cual hace difícil evaluarlos. No se encuentran evaluaciones del personal, ni evaluaciones de los planes de acción.

El personal con condiciones para estar en carrera administrativa, no ha sido incorporado a dicho sistema.

**4.5.3.4 El control de gestión.** A pesar de que se han formulado algunos indicadores, y se han introducido en el Plan de desarrollo, éstos no permiten evaluar los procesos administrativos, la rentabilidad pública y el impacto de la inversión pública.

Las funciones de control interno son desarrolladas en la Oficina de Control Interno, que cuenta con un profesional encargado de adelantar lo atinente a esta área, no existe un Manual para esta área que permita establecer los tramites a los principales procesos que se desarrollan dentro de la Administración y en la relación de esta con la ciudadanía.

El trámite que se le dan a las quejas y sugerencias, de acuerdo al tipo de queja, se realiza ante las siguientes instancias: El alcalde, El juzgado y La Comisaría de familia.

**4.5.4 La Planeación.** En la actualidad no hay funcionarios encargados de las actividades, funciones y responsabilidades de esta dependencia, además no existe un registro claro de las proyectos adelantados hasta la fecha, ni de los giros realizados para el desarrollo de estos.

No existe un registro anual de los proyectos y el estado de obras a nivel municipal.

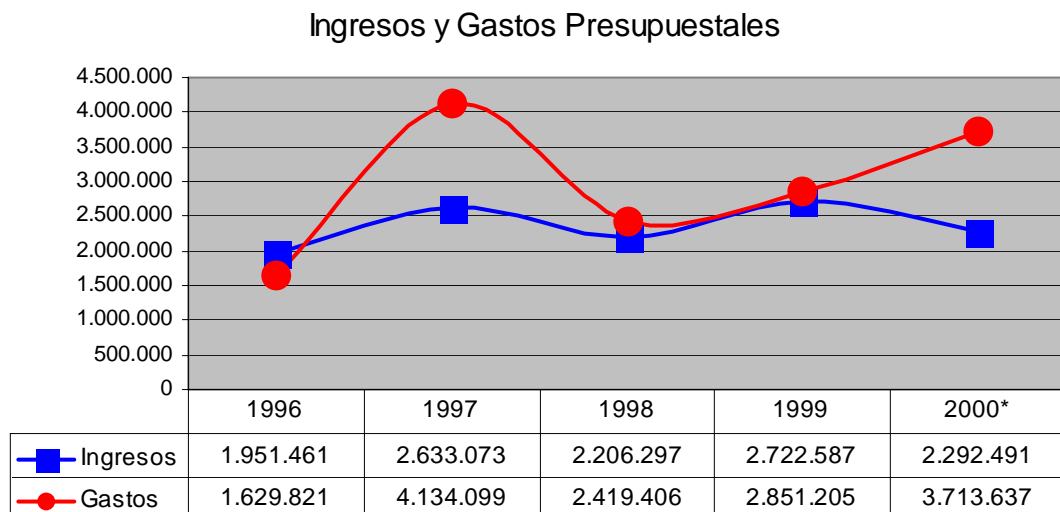
No existe el Banco de Programas y Proyectos de inversión Municipal.

No fue posible establecer el grado o nivel de ejecución del plan de desarrollo y las obras pendientes.

## 4.6 DIAGNOSTICO DE LAS FINANZAS DEL MUNICIPIO

### 4.6.1 Análisis Del Presupuesto De Ingresos Y Gastos, Período 1996 – 2000:

A nivel Municipal siempre se ha tenido la equivocada tendencia a pensar que su principal objetivo financiero es la ejecución de un Presupuesto, particularmente el de gasto, sin tener en cuenta otro tipo de aspectos como la generación de ingresos propios, el equilibrio financiero y la sostenibilidad del Municipio en el mediano y largo plazo.



Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000

Figura 5

Esta tendencia se puede observar muy claramente en los presupuestos y en las ejecuciones presupuestales de los años analizados.

Entre 1996 y 2000 los ingresos totales del Municipio de Luruaco se ejecutaron a tasas que no superaron en promedio el 85% de los recursos inicialmente programados, sin embargo el gasto durante ese mismo periodo presentó tasa

promedio de ejecución del 70%, lo que nos arrojaría un superávit presupuestal en términos de coeficiente de ejecución (Cuadro 5), pero al mirar las cifras corrientes se observa que los gastos superan los ingresos, lo que invariablemente profundiza la situación de déficit presupuestal que ha venido viviendo el Municipio a lo largo de este período.

### Cuadro 11. SITUACION PRESUPUESTAL 1996-2000

#### Coeficiente de Ejecución

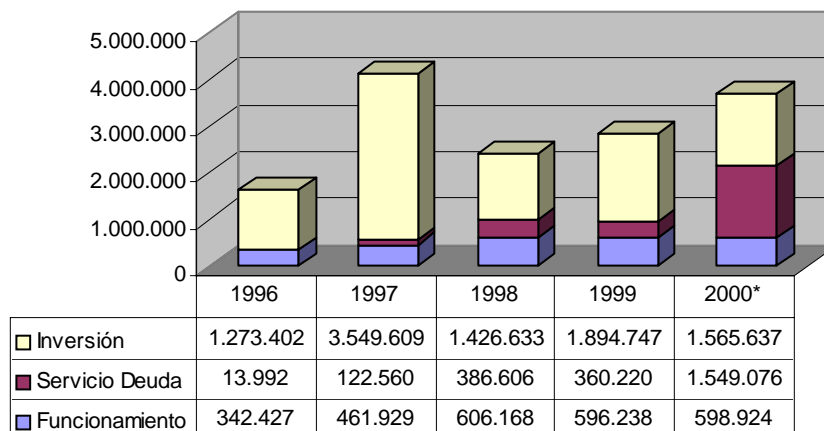
COD	CONCEPTO		1997	1998	1999	2000*
	<b>Deflector</b>	<b>0,738</b>	<b>0,843</b>	<b>0,921</b>	<b>1,000</b>	<b>1,923</b>
<b>A.</b>	<b>INGRESOS PRESUPUESTARIOS</b>	105%	73%	87%	75%	64%
	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	101%	63%	87%	75%	64%
<b>1</b>	<b>INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	14%	13%	117%	41%	68%
1,1	<b>Impuestos Directos</b>	17%	16%	794%	42%	41%
1,2	<b>Impuestos Indirectos</b>	2%	6%	32%	40%	95%
<b>2</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	113%	66%	87%	75%	64%
2,1	<b>Servicios, Tasas, Sobretasas</b>	34%	29%	36%	57%	12%
2,2	<b>Sanciones</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2,3	<b>Rentas Varias</b>	0%	0%	0%	0%	
2,4	<b>Participaciones</b>	88%	66%	87%	73%	60%
2,5	<b>Otros Ingresos</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2,6	<b>Contribuciones</b>	31878%	0%	93%	100%	190%
<b>3</b>	<b>DEBIDO COBRAR-VIG. ANT.</b>					
3,1	<b>Ingresos Tributarios</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3,2	<b>Ingresos No Tributarios</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>4</b>	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	1460736%	98%	0%	100%	192%
4,1	<b>Recursos del Balance</b>	n.a.	n.a.	0%	100%	0%
4,2	<b>Recursos del Crédito</b>	1460736%	98%	n.a.	1467000%	1020440%
<b>B.</b>	<b>GASTOS PRESUPUESTARIOS</b>	55%	54%	81%	85%	107%
<b>1</b>	<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	57%	52%	78%	88%	82%
1,1	<b>Servicios Personales</b>	59%	48%	85%	88%	82%
1,2	<b>Gastos Generales</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

1,3	<b>Transferencias</b>	52%	71%	68%	n.a.	n.a.
2	<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>	42%	46%	100%	100%	239%
2,1	<b>Amortización a Capital</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	123%
2,2	<b>Intereses, Comisiones, Etc.</b>	42%	46%	100%	100%	337%
2,3	<b>Déficit de Tesorería (Vigencias Anter.)</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3	<b>INVERSION</b>	54%	55%	78%	81%	75%
3,1	<b>Gastos de Capital Social</b>	54%	55%	78%	81%	75%
C.	<b>SITUACION PRESUP. BRUTA</b>	-29%	37%	45%	-46%	-1762%

Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000

En los rubros de gastos los que mayor dinamismo han presentado en cuanto a ejecución presupuestal han sido las inversiones, con un 67% de ejecución promedio, el servicio de la deuda con un 105%, especialmente en la parte concerniente a cubrir el pago de intereses y comisiones por créditos y los gastos de funcionamiento que en promedio se han ejecutado en un 77%.

Ejecución de Gastos



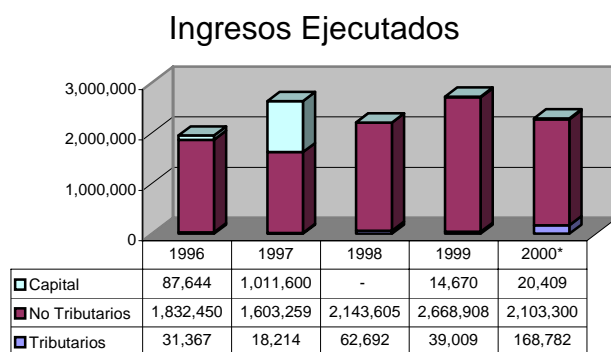
Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000

**Figura 6.**



Esta tendencia reiterada de ejecutar mayoritariamente el presupuesto de gastos no ha ido acompañada por un nivel recíproco de los ingresos, especialmente lo que tiene que ver con los recursos propios o de generación interna del Municipio. En el año 1996 la ejecución de gastos de funcionamiento fue del 57%, frente a una ejecución de ingresos tributarios del 14%. Para el año 1999 los ingresos tributarios alcanzaron un 41% y los gastos de funcionamiento un 88%. Lo que permite ver la poca capacidad del Municipio para autofinanciar sus gastos y enfrentar las disposiciones de ley.

Los ingresos tributarios se ejecutaron en promedio un 51%, los no tributarios incluidas las participaciones se ejecutaron en un 81% promedio anual, las participaciones que representan poco más del 75% de los ingresos del Municipio han ido paulatinamente descendiendo sus niveles de realización, mientras en 1996 su ejecución fue de un 88%, en 1999 apenas de un 73%, por lo cual los aparentemente buenos niveles de ejecución de los ingresos tributarios pierden fortaleza teniendo en cuenta que estos debieron absorber las diferencias generadas por las menores participaciones Nacionales. Durante el año 2000 los ingresos no tributarios crecieron a una tasa superior debido a la leve implantación del cobro coactivo en los contribuyentes del impuesto predial.



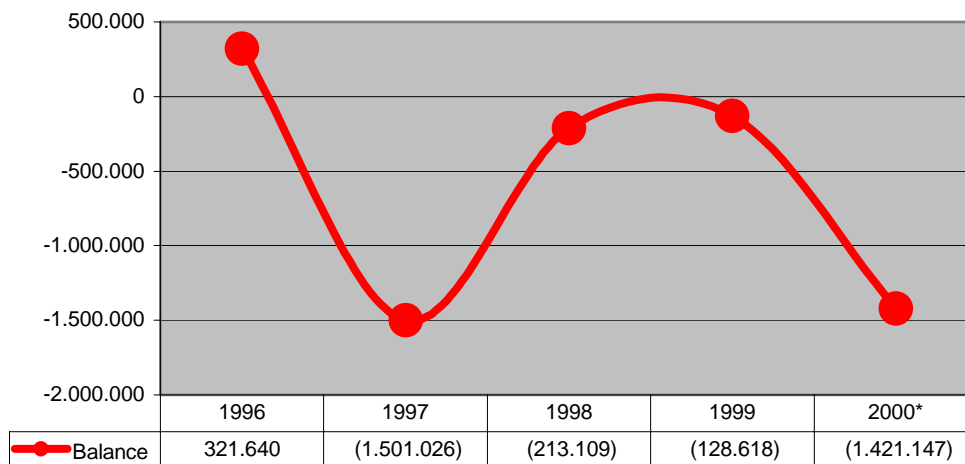
Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000

**Figura 8**

Los ingresos provenientes de recursos de capital han sido muy irregulares originados por la misma situación financiera del Municipio que llevó a generar picos tan altos como los de 1997, año en el cual los recursos por nuevos créditos produjo un incremento exagerado en los ingresos, pero que también se reflejó en un incremento en proporciones mayores en la inversión social que para este año represento el 86% del total de gastos, pasada esta coyuntura se ha dependido mucho del uso de las participaciones.

Consecuencia lógica de esta cultura gastadora son los déficit presupuestales que se han incrementado a lo largo de los años. Entre el 96 y 97 los ingresos del Municipio crecieron un 35% entre el 97 y el 98 decrecieron en un 16%, y entre el 98 y el 99 crecieron en un 23%, sin embargo los gastos crecieron un 154% entre le 96 y el 97 aumentando el déficit en un 567% para ese año y para los años 97 y el 98, disminuyeron un 42% y 18% entre el 98 y 99. En el año 2000 han aumentado en un 30% ahondando el déficit presupuestal.

Situación Presupuestal Bruta



Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000

**Figura 8**

Surge aquí la primera conclusión de este diagnóstico la falta de dinamismo en la generación de ingresos que presenta el Municipio, la generación interna de recursos no alcanza para cubrir los gastos fijos. Debido a lo anterior si el nivel nacional recorta las participaciones el Municipio no estaría en capacidad para sostener el ritmo de inversión, lo que iría en detrimento de su función social, la cual es proporcionar bienestar general a sus ciudadanos. Por lo cual se hace urgente crear políticas financieras que contribuyan a incrementar la generación de interna de recursos.

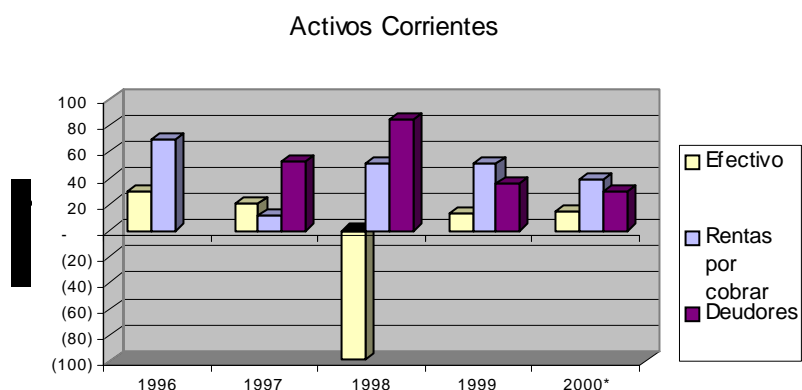
La segunda conclusión el alto nivel de ejecución de los gastos no acorde con el de los ingresos. La estructura de los gastos fijos del Municipio aun es muy alta, los gastos de funcionamiento sobrepasan por demás el 20% del presupuesto total de los recaudos de ingresos, estos gastos de funcionamiento sumados a los recursos que requiere el servicio de la deuda absorben cerca del 35% de las rentas municipales, por tanto urge un proceso de racionalización del gasto orientado a reducir la estructura fija de funcionamiento a no mas del 20%.

## **4.7 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL**

**4.7.1 Activos Corrientes.** Para el período de estudio del Balance General de la Alcaldía Municipal de Luruaco, observamos que su participación ha sido muy fluctuante, para el año de 1996 su porcentaje de participación fue del 44%, en 1997 de 56%, en 1998 de 5%; 18% en 1999 y 20% en el 2000.

Los rubros del activo corriente que mayor dinamismo han mostrado son el de Deudores, esta cuenta corresponde a los derechos de cobro de derechos originados en el desarrollo de actividades financieras, económicas y sociales del Municipio de Luruaco derivados de la prestación de servicios y de derechos generados. Para los años 96 al 2000 esta cuenta esta representada por los

dineros que adeudan los usuarios del servicio de acueducto, las transferencias corrientes y las participaciones en los Ingresos Corrientes de la Nación, que para el año de 1997 representaban el 52% del total del Activo Corriente, en 1998 el 85%; 36% para 1999 y el 30% en lo que va corrido del 2000.



Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000

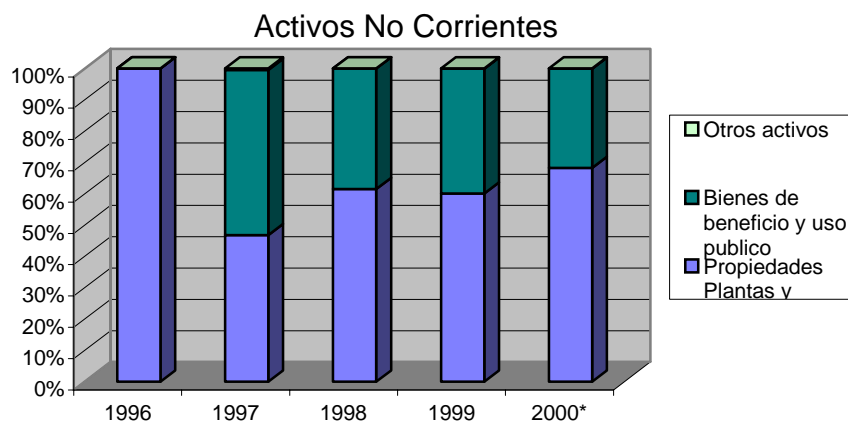
**Figura 9**

Seguido por las Rentas por Cobrar que representan los valores pendientes de recaudo de los impuestos predial, industria y comercio y demás impuestos municipales, con una participación de 70% en 1996; 11% en 1997; 51% en 1998, y 51% y 39% para los años de 1999 y 2000 respectivamente. Para el año de 1996 se posee un saldo de rentas por cobrar del \$528.970 miles de pesos de los cuales el 22% corresponde a la vigencia actual. Para los años de 1998 a 1999 experimentan una reducción del 45%, mientras que del paso de 1999 a 2000 hubo un incremento del 1% en la recuperación de esta cartera.

El rubro de Efectivo ha contribuido en un bajo porcentaje al comportamiento de grupo de activos con 30% para el año de 1996, 20% en 1997, (98%) par el 1998, 13% en 1999 y 14% a junio del 2000.

**4.7.2 Activos No Corrientes.** Los activos no corrientes tienen un gran peso porcentual en la conformación de los Activos Totales, para el año de 1996 representan el 56%, en 1997 el 44%, en 1998 el 95%, 1999 el 82% y hasta junio del 2000 el 80%.

Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000



Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000

**Figura 10.**

Las variaciones en este grupo de activos se debió principalmente al crecimiento de la cuenta plantas y equipos, lo que implica un desarrollo en el proceso de reconocimiento identificación y registro de gran parte de los bienes muebles e inmuebles del Municipio, los bienes de arte y cultura y los generados por la ejecución de proyectos de inversión social.

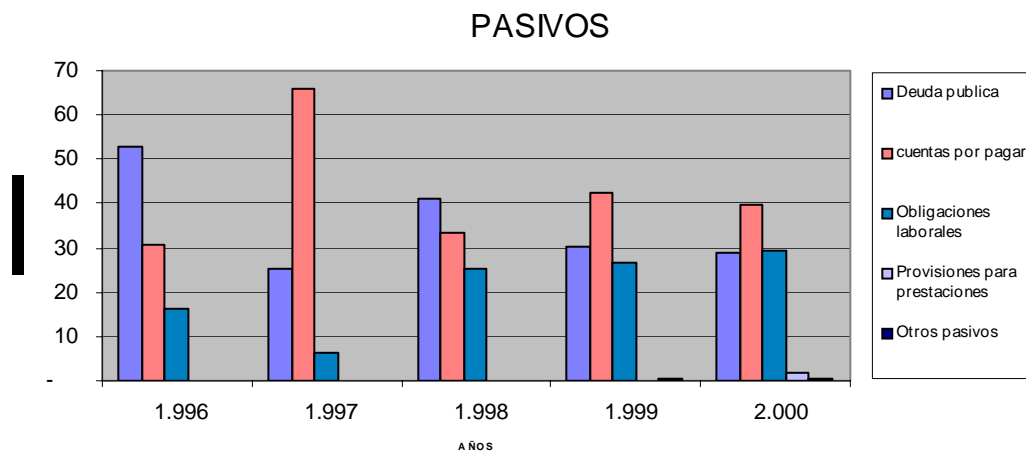
Las cuentas que mayor dinamismo han mostrado son las construcciones en curso que del año 1996 a 1997 crecieron en un 18% y de 1997 a 1998 en un 125%. Representado en un 36%, 25%, 17% de la participación del grupo del activo no corriente, en los años 1996, 1997 y 1998 respectivamente.

La cuenta edificaciones no presenta grandes fluctuaciones en el período pero su participación en la conformación de la cuenta plantas y equipos es significativa al representar el 18% en 1996, el 28% en 1997 el 17% en los años 98 y 99 y el 18% en lo corrido del año 2000.

Cabe anotar que en el año de 1996 no se reconocen los bienes de uso público. Quienes para los años subsiguientes toman un papel importante dentro del grupo así: 53% en 1997, 38% en 1998 y 40% en los dos años subsiguientes.

**4.7.3 Pasivos.** Este grupo corresponde a las obligaciones contraídas por el Municipio de Luruaco que surge como consecuencia de la realización de operaciones financieras con entidades bancarias a 31 de diciembre de los años de estudio y junio del 2000. Aquí se incluyen la contratación de empréstitos y los créditos adquiridos para proveerse de recursos líquidos, bienes y servicios, los cuales tienen un plazo definido para su pago.

Este rubro en el año de 1996 representa el 53% del total del pasivo, el 25% en 1997, 41% en 1998, 30% de 1999 y para el 2000 el 29%. Cifras que varían de un año a otro en proporciones significativas del año 1996 a 1997 en un 62%, debido a los empréstitos que contrajo el Municipio para obras de infraestructura por valor de \$1.200.000 millones. Para los años de 1997 a 1998 creció a una tas del 9%, situación contraria lo ocurrido entre los años 1998 a 1999 donde la deuda pública disminuye en un 27%, registrándose un pequeño incremento del 3% del año 1999 a lo corrido del 2000.



Fuente: Presupuesto de Ingreso y gastos. Año 1996 - 2000

**Figura 11**

El valor de la deuda Pública para el año 1996 ascendía a \$627.815 millones y en el 2000 se contabiliza por \$1.361.800 millones a precios constantes.

En el rubro cuentas por pagar se incluyen los valores adeudados por la compra de bienes a proveedores, la prestación de servicio de contratistas, acreedores, los montos por avances y anticipos recibidos por operaciones institucionales para la realización y desarrollo de convenios suscritos. Durante el período de estudio esta cuenta se ha comportado con relación al total de pasivos así:

**Cuadro 12. Cuentas por Pagar años 1996 a 2000**

1996	1997	1998	1999	2000*
31%	66%	33%	42%	40%

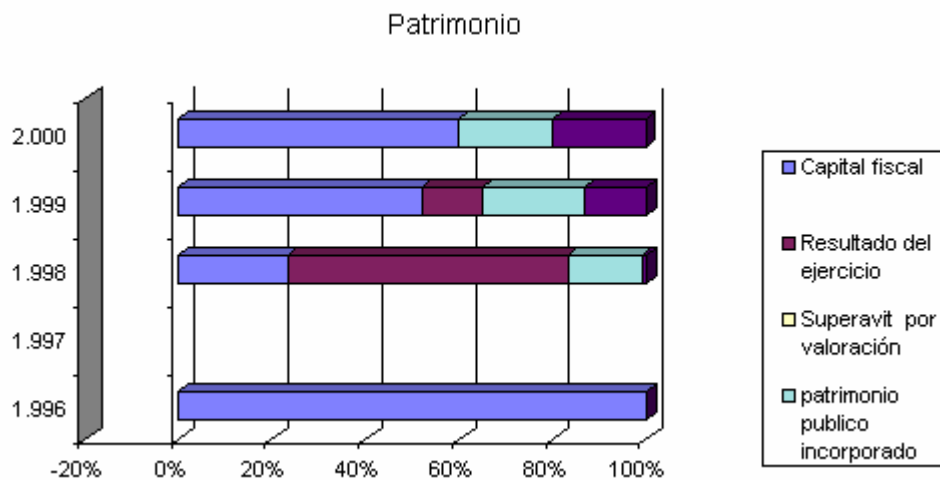
Fuente: Balance General. Año 1996 - 2000

El comportamiento de las obligaciones laborales presenta fluctuaciones desde el año de 1997 al 2000, una de las posibles causas se le aduce al detrimento de las transferencias de la nación, a la exigua capacidad de recaudo y a la falta de

cultura de pago por parte de la población por servicios prestado. Ver cuadro anterior.

**4.7.4 Patrimonio.** El grupo de patrimonio presenta dos grandes cuentas que aportan el más alto porcentaje a la conformación del mismo: Capital Fiscal y Patrimonio Público Incorporado.

El Capital Fiscal corresponde a los valores de los aportes otorgados y desembolsados para el desarrollo de las actividades del Municipio. Su participación a lo largo de estos años fue del 100%, para el año de 1996; en 1998 el 23% y para los años siguientes empieza a tener un papel preponderante, vemos que para 1999 representa el 52% y en lo corrido del 2000 el 60%.



Fuente: Balance General 1996 a 2000

**Figura 13**

El Patrimonio Público incorporado es el valor neto de la Hacienda Pública por concepto de la incorporación de activos y pasivos inventariados al inicio de las



operaciones contables, los cuales corresponden a los bienes derechos y obligaciones del Municipio. La incorporación de estos activos y pasivos para el año de 1998 representaron un 16% del total del patrimonio, para 1999 un 22% y para el 2000 un 20%.

## **4.8 FACTORES DE COMPETITIVIDAD**

**4.8.1 Competitividad e Integración Regional.** Aquí se mira las condiciones de la economía municipal, cuales son los renglones en los que se destaca y como se ha desarrollado ésta en el ámbito local y regional, y como se vienen desarrollando dichas actividades, igualmente se mira, como se ha integrado el municipio con la región y como el proceso se puede desarrollar para alcanzar alto grado de competitividad.

La competencia y la competitividad del municipio de Luruaco es el tema de mayor trascendencia en el análisis desde el contexto del desarrollo local, al cual se le dedicará un mayor espacio, mas adelante, desde la perspectiva de la explotación del cluster turístico y deportivo en la laguna del mismo nombre.

**4.8.2 Industria.** El municipio de Luruaco no cuenta con ningún tipo de industria, actualmente existen programas dirigidos a la comunidad, encaminados a la conformación de famiempresas, que se caracterizan por ser pequeños negocios, y como su nombre lo indica solo trabajan allí miembros de una familia.

En síntesis la industria en Luruaco no existe, pero existen bases importantes para traer al municipio inversión, como lo es abastecimiento de agua, un gran potencial para producir productos aptos para industrializar (material minero, pesca, artesanías y agricultura), un grupo humano joven y con ganas de triunfar y sin muestras aparentes de grupos al margen de la ley. Pero para esto es

necesario abrir las puertas y tener en cuenta que nos pueden brindar los municipios vecinos, con una región unida y coordinando esfuerzos para generar un desarrollo industrial conjunto.

Pero aunque la creación de industria fortalece económicamente a los municipios, estas pueden ocasionar impactos negativos sobre el medio ambiente e incluso a la población misma. Sobre el medio ambiente puede aumentar la presión hacia los recursos naturales existentes, en lo social puede atraer el desplazamiento de gran cantidad de familias por la expectativa que las industrias pueden ocasionar, de ahí la importancia de realizar estudios sobre el impacto que se podría ocasionar y el plan de manejo para contrarrestarlos.

**4.8.3 Minería.** Este es otra de las potencialidades existentes en el municipio, la existencia de materiales para extracción, cantera y calizas, con el inconveniente de la existencia de explotaciones ilegales, repercutiendo en la reducción de los ingresos para el municipio y en menor proporción el deterioro del medio ambiente, sobre este último contribuyen más las grandes empresas extractoras del mineral, por no implementar la medida para el control de los impactos ocasionados por dichas extracciones, afectándolo de forma negativa. La minería se centra en el corregimiento de Arroyo de Piedra.

El municipio se encuentra en la obligación de controlar a aquellos mineros que realicen dicha actividad de manera ilegal, es decir sin el respectivo título minero, quien al no ejercer el respectivo control, aquel que realice el aprovechamiento ilícito de mineral está incurriendo en un delito y es obligación de las autoridades locales efectuar el decomiso del material extraído, de acuerdo a los establecido en el documento enviado por MINERCOL al Municipio en diciembre del año 2001 establece:

“Los alcaldes procederán a suspender, en cualquier tiempo, de oficio o por aviso o queja de cualquier persona, la explotación de minerales sin título inscrito en el Registro Minero Nacional. Esta suspensión será indefinida y no se revocará sino cuando los explotadores presenten dicho título. La omisión por el alcalde de esta medida, después de recibido el aviso o queja, lo hará acreedor a sanción disciplinaria por falta grave”.

Es necesario realizar un censo sobre el número de minas existentes y elaborar una campaña de concientización para que soliciten sus respectivos títulos mineros y se eviten problemas futuros.

La legalización de las explotaciones minera, permite realizar el control sobre las condiciones en las que se realiza la extradición, generar algunos recursos para el municipio y mejorar las condiciones de trabajo de las personas que allí trabajan.

**4.8.4 Agricultura, Ganadería y Pesca.** La agricultura, se desarrolla generalmente con propietarios de tierra con título de propiedad y también algunos parceleros con predio de 9-10 has cada uno. La unidad familiar es de composición extensiva, trabajan la finca con sus familias; la participación femenina es escasa; el nivel de escolaridad del pequeño productor es de primaria básicamente. Uno de los grandes problemas de los pequeños productores es la falta de tierra, ya que esta se encuentra en manos de pocas personas, estos propietarios son extensiones considerables, con buenas producciones, dedicándose en buena parte a la ganadería.

La ganadería es de tipo comercial en un alto porcentaje por el tamaño de las fincas, la calidad de los pastos y la presencia de agua; la ganadería es principalmente de doble propósito y ceba.

La pesca se desarrolla primordialmente en el embalse del Guajaro, donde llegan a pescar habitantes de los diferentes municipios, por parte de Luruaco pescan los pobladores de la cabecera municipal de los corregimientos de San Juan de Tocagua y Arroyo de Piedra y en menor cantidad del caserío de La Puntita, igualmente pescan en ella, dentro de la jurisdicción del Municipio pescadores de Lomita Arena, Arroyo Negro y Molineros. También se realiza la pesca en la laguna de Luruaco y la ciénega de Tocagua, pero por los problemas de contaminación y la práctica inadecuada de la pesca, la fauna íctica ha desaparecido.

**4.8.5 Agricultura.** La situación por la cual atraviesa la agricultura en el Municipio de Luruaco es de crisis, ocasionada por la falta de tierra de gran cantidad de campesinos, falta de créditos y las difíciles condiciones climáticas y la falta de desarrollo tecnológico para la realización de cultivos (falta de riego, manejo de plagas, innovación de cultivos con mayor rendimiento, etc.).

Esta falta de tierra ha producido la tala indiscriminada de árboles para implementación de labores agrícolas, en topografías de fuerte pendiente, incrementando la probabilidad de ocurrencia de procesos erosivos, agudizado por la manera inapropiada de realizar los cultivos.

La siembra depende de las lluvias, debido a la no existencia de sistemas de riego, de ahí que en los últimos años, los rendimientos de los cultivos se han reducido considerablemente.

No existe asistencia técnica por parte de las entidades nacionales (ICA), regionales y municipales, es notoria que la UMATA, cuenta con muchas deficiencias, haciendo necesario su fortalecimiento. El organismo que presta en ocasiones cursos de capacitación es el SENA, pero también existen fallas por

parte de la comunidad quienes asisten al inicio de los cursos y luego los abandonan.

Otra preocupación es la desatención de la población joven, quién al ver el futuro incierto en el campo lo abandonan buscando mejores oportunidades en la ciudades o ingresan al ejercito.

Además de todos estos inconvenientes a la hora de vender los productos se ven absorbidos por los intermediarios principalmente en Barranquilla y en menor proporción Cartagena, comprando dichos productos a los precios que ellos manejan.

Los suelos son fértiles, los cultivos más comunes son la yuca, maíz, sorgo plátano y algunos frutales, la preparación del suelo para estos cultivos es base de arado de disco, rastrilladas y siembra desde manual hasta mecanizada. La fertilización, el control de plagas y enfermedades es a base de químicos, el control de la maleza es de tipo químico y mecánico.

**Cuadro 13. Principales cultivos permanentes. 1999.**

LUGAR	AREA (HECTAREAS)					
	GUAYABA	CIRUELA	PIÑA	NARANJA	MANGO	LIMON
Cabecera	4	-	-	5	14	-
Arroyo de Piedra	-	-	-	-	-	-
Santa cruz	3			22	10	15
Pendales	14	5	1.5	59	16	94
Palmar de Candelaria	-	-	-	1	5	2
San Juan de Tocagua	-	-	-	18	15	27
Socavón	5	10	3	2	19	6
Barrigón	-	-	-	-	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>4.5</b>	<b>107</b>	<b>82</b>	<b>148</b>

Fuente: UMATA 2002

.Las cifras siguientes muestran que de un total de 2,659.5 hectáreas, el 46.5% son en la yuca y el 24.3% en el millo, hecho que muestra el monocultivo en el municipio del Luruaco. Se puede observar que el 45.1% del área total sembrada se hace en los corregimientos de Santa Cruz y Pendales, con 784 Has (29.5%) y 415.5 Has (15.6), respectivamente.

“No todo lo que se cultiva se cosecha, la falta de técnicas, el empleo de medios inadecuados de producción, la utilización inadecuada del suelo y el uso de semillas no certificadas, provocó que en promedio el 33% de lo que se plantó se perdiera. Esta situación agrava la crisis de los agricultores quienes tienen que asumir directamente las pérdidas.

**Cuadro 14. Principales cultivos temporales. 1999.**

LUGAR	AREA (HECTAREA)							
	MILLO	SORGO	PLATANO	MAIZ	YUCA	PAPAYA	ÑAME	ALGODÓN
Cabecera	200	137	30	10	250	3	5	65
Arroyo de Piedra	90	-	6	-	60	-	-	-
Santa cruz	130	-	15	10	570	2	7	-
Pendales	2	-	20	20	150	3	5	26
Palmar de Candelaria	190	7	-	5	150	-	4	-
San Juan de Tocagua	30	35	4	15	35	-	3	-
Socavón	3	-	-	19	-	-	5	-
Barrigón	3	-	10	3	23	-	6	-
<b>TOTAL</b>	<b>648</b>	<b>188</b>	<b>85</b>	<b>82</b>	<b>1.238</b>	<b>8</b>	<b>35</b>	<b>91</b>

Fuente: UMATA 2002

Lo importante es incentivar el cultivo de especies que generen mejores rendimientos y que permitan la posibilidad de industrialización con el objeto de ir generando microcadenas especializadas que agreguen valor a la producción local y de ésta manera se refleja en mayores ingresos que al final contribuirá a la dinámica económica del municipio.

**4.8.6 Ganadería.** De acuerdo al Esquema de Ordenamiento Territorial “el 66% del suelo municipal esta dedicado a faenas ganaderas, en el que se desarrollan actividades de tipo extensivo, la carga es de 1 res por hectáreas”.

“Las instalaciones tienen en promedio 112 bovinos, en su gran mayoría pobladas con razas comerciales explotados en doble propósito (leche y carne), pero igual a lo que sucede en la agricultura sus rendimientos, litros de leche por ubre y kilos de carne en pie por bovino están por debajo de parámetros de rentabilidad aceptable”.

El hato ganadero de Municipio, de no aplicarse una veda al sacrificio de vientre, tiende a desaparecer, ya que más del 70% de los sacrificados son hembras.

Esta actividad se desempeña especialmente en fincas de grandes extensiones, siendo los terrenos subutilizados por el número tan pequeño de reses existentes en grandes extensiones de tierra.

Se puede concluir lo siguientes sobre el sector agropecuario.<sup>15</sup>

No existe en el Municipio una agricultura comercial extendida, las actividades agrícolas son desarrolladas, en su gran mayoría, en pequeñas explotaciones, menores de 10 hectáreas.

Las explotaciones agroganaderas son pequeñas, en ellas el 50% tienen extensiones de menos de 10 hectáreas y el 18% tiene entre 10 y 20 hectáreas.

---

<sup>15</sup> Asociación para la Vivienda Popular (A. V. P. ). Esquema de Ordenamiento Territorial de Luruaco.2001

Se debe intentar superar ésta dificultad con acciones tendientes a que las pequeñas explotaciones compartan sus fortalezas, actualmente excesivamente dispersas.

El Municipio tiene grandes recursos naturales: tierra y agua, que explotados adecuadamente puede llegar a generar suficientes materia primas que faciliten el establecimiento de nuevas actividades productivas y de servicios.

En el mediano y largo plazo las explotaciones deben transformarse tecnológica y económicamente, optimizando sus fortalezas con el fin de alcanzar un desarrollo sostenible que sea rico en la generación de empleo.

#### **4.9 COMERCIALIZACION CAMPESINA**

La comercialización campesina sigue siendo el principal cuello de botella para el logro de las metas de incremento del ingreso y del bienestar social de los pequeños y medianos productores rurales.

En las actuales circunstancias se considera impostergable la modificación de la tradicional estrategia de comercialización, la cual ha estado orientada básicamente a la agregación de volúmenes a nivel de los mercados de origen y a la conformación de asociaciones de productos. Como bien es sabido esta estrategia se apoya en instrumentos tales como promoción, organización y capacitación, asistencia técnica, crédito de fomento, información de precios y mercados y más recientemente en la transferencia de recursos del Estado para obras de infraestructura básica de la cual carecen las zonas de economía campesina.

Ante la persistencia de los problemas de comercialización campesina, se ha visto la necesidad de plantear enfoques de análisis no solo de la estrategia sino



de alcance de los instrumentos de la misma, en el sentido de reconocer otros espacios más amplios y definitivos en la determinación de las condiciones de los mercados terminales.

Uno de los mayores problemas que enfrentan los pequeños y medianos productores campesinos es la inestabilidad de los precios, lo cual no les garantiza ingresos rentables para poder retener y acumular excedentes económicos, en detrimento de su bienestar. Este problema será inevitable mientras persistan las causas del mismo como son:

Sobreoferta o desabastecimiento estacionales.

Concentración de las transacciones en los mercados terminales, lo cual favorece la presencia y predominio de grandes agentes intermediarios que dominan las condiciones del mercado e imponen los precios (como en efecto sucede en las centrales mayoristas de abastecimiento).

La ausencia de niveles de integración tanto verticales como horizontales a partir de los cuales se pueda regular y planificar la producción y controlar y diversificar el acceso al mercado.

Los bajos niveles de organización empresarial de los productores frente al mercado, lo cual contribuye reproduzcan las condiciones adversas, manteniéndose así el círculo vicioso de bajos precios, bajos ingresos, deterioro de la calidad de vida.

Como consecuencia de las condiciones adversas no se adoptan patrones tecnológicos y la producción adquiere las características propias de una economía de subsistencia con pequeños excedentes de producción que difícilmente pueden acceder a los grandes centros de consumo.

Conviene anotar la necesidad de revisar y analizar los mecanismos tradicionalmente utilizados para solucionar los problemas de la comercialización campesina, como lo son la organización y capacitación, la asistencia técnica, el crédito, la infraestructura física, los estudios de preinversión y en menor grado otros servicios como la investigación y la información de precios y mercados.

Es posible afirmar que las diferentes estrategias desarrolladas en el país durante las últimas dos décadas, han tenido como común denominador el empleo de las anteriores herramientas, aunque se puede observar matices principalmente en cuanto a la concepción y análisis de los problemas, pero sin que se hayan dado soluciones efectivas a la comercialización campesina, lo cual plantea interrogantes de diverso orden que obliga a una profunda reflexión acerca de la conveniencia de dichos instrumentos.

Los instrumentos son buenos como tal, pero la falla ha estado en la identificación y análisis de los problemas y por ende en el diseño de las estrategias. Por ello se ha venido cuestionando la bondad de dichas estrategias, destacándose particularmente la falta de claridad conceptual y conocimiento del natural encadenamiento y comportamiento de los mercados (locales, regionales, nacionales e internacionales), como también el desarrollo agroindustrial posible alrededor de los productos de origen campesino.

Otra de las realidades de la comercialización campesina, quizás el más importante, es el punto de vista de los productores. Al respecto es conveniente destacar en primer lugar que las organizaciones campesinas son reiterativas en algunos elementos de diagnósticos, particularmente en cuanto a:

La baja participación de los productores en el precio final pagado por el consumidor, como consecuencia de la amplia cadena de intermediación y los márgenes apropiados por ésta.

Inadecuadas prácticas poscosecha que dan origen a pérdidas físicas particularmente provenientes de los sistemas de acopio, de selección, empaque y transporte utilizados.

Bajos niveles de agregación de valor a través de procesos de selección, clasificación, empaque y transformación de los productos desde la fuente.

Las oscilaciones de los precios repercuten en mayor grado en los productores.

Ausencia o débiles niveles de integración entre productores, agroindustriales y mercados especializados.

Débil e ineficaz presencia del Estado.

Escaso desarrollo organizativo y empresarial de los productores. Las organizaciones económicas de los campesinos ideados o instancias de las entidades del Estado se caracterizan por el débil desarrollo empresarial, baja capacitación, reducida base social y muy limitada intervención en la comercialización.

Ante la necesidad de superar tales condiciones adversas, se plantean nuevos enfoques que permiten corregir los errores cometidos en el pasado particularmente la concepción de la estrategia de comercialización y la forma de organizar los productos para intervenir en el mercado.

Para mejorar la comercialización campesina se propone la creación de empresas comercializadoras agropecuarias vinculadas directamente a los principales centros de consumo de la región (Barranquilla y Cartagena), con suficiente capacidad económica y administrativa que les asegure poder de negociación y permanencia en el mercado.

La intervención de los campesinos en los mercados terminales se considera como el punto de partida para mejorar las condiciones en que tradicionalmente se ha desarrollado la comercialización campesina y esto solo se logrará con la constitución de empresas comercializadoras, donde los productos sean los principales accionistas y beneficiarios de los rendimientos económicos que se derivan de la comercialización agropecuaria. Este propósito impostergable, se fundamenta entre otros aspectos, en los precarios resultados obtenidos en el pasado a través de formas asociativas de corte veredal o municipal, orientadas a los mercados locales e imposibilitadas para acceder competitivamente a los mercados terminales de los grandes centros de consumo.

Esta estrategia igualmente debe acortar los canales de comercialización y asegurar a los campesinos una mayor participación en el precio final de los productos.

#### **4.10 EMPLEO EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS Y DISTRIBUTIVOS**

La Clasificaciones por ocupación está representada en un 11.02% por la población que ejerce actividades agrícolas y ganaderas, sigue el sector comercio que ocupa el 3.8%, la actividad de pesca ocupa el 0.59%, la explotación de minas 0.94%, la industria manufacturera 1.05%, el ramo de la construcción, los servicios de electricidad, gas y agua el 0.59%, el de hotelería y restaurantes el 0.23%, el transporte y almacenamiento el 0.35%, sector financiero 0.0%, actividad inmobiliaria el promedio es de 0.37%, el sector público 0.37%, el sector educativo el 0.73%, los servicios sociales y salud 0.42%, otras actividades comunitarias 0.13%, hogares con servicio domestico

1.0% y un gran sector que no registra clasificación representado en un promedio de 12.2%.<sup>16</sup>

La población económicamente activa, PEA, del municipio de Luruaco está representada en promedio por 15.056 personas tomando como referencia los rangos de 12 a 50 años, tomando como referencia a las diferentes actividades económicas: existe en el municipio aproximadamente 5.169 personas empleadas que equivalen al 34.33% de la PEA quedando por fuera del sistema un número de 9.887 personas desempleadas.

A continuación se relaciona como se comporta la situación de empleo en el periodo del estudio.

**Cuadro 15: Empleo productivo y distributivo. Año 2001**

ACTIVIDAD	TOTAL			CABECERA			RURAL		
	Total	Masc.	Fem.	Total	Masc.	Fem.	Total	Masc.	Fem.
1. Agricultura y Ganadería	1.660	1.620	40	403	394	9	1.257	1.226	31
2. Pesca	90	90	0	51	51	0	39	39	0
3. Explotación de minas	143	142	1	12	12	0	131	130	1
4. Industria manufactura	159	118	41	100	74	26	59	44	15
5. Electricidad Gas y Agua	9	8	1	6	5	1	3	3	0
6. Construcción	142	140	2	90	89	1	52	51	1
7. Comercio	573	443	130	427	328	99	146	115	31
8. Hotel y restaurantes	35	16	19	32	13	19	3	3	0
9. Transporte y Almacenamiento	54	52	2	27	26	1	27	26	1
10 Sector financiero	1	1	0	1	1	0	0	0	0
11. Actividad Inmobiliaria	56	54	2	32	31	1	24	23	1
12. Administración pública	56	38	18	40	31	9	16	7	9
13. Educación	110	28	82	73	16	57	37	12	25
14. Servicio Social y Salud	64	9	55	27	5	22	37	4	33
15. Otras Activid. Comunitarias.	21	12	9	13	6	7	8	6	2
16. Hogares con Serv. Domestico	151	48	103	72	17	55	79	31	48

<sup>16</sup> Asociación para la Vivienda Popular y Esquema de Ordenamiento territorial de Luruaco. 2001

17.Sin Clasificación	1.845	1.310	535	746	534	212	1.099	776	323
<b>TOTAL</b>	<b>5.169</b>	<b>4.129</b>	<b>1.040</b>	<b>2.152</b>	<b>1.633</b>	<b>519</b>	<b>3.017</b>	<b>2.496</b>	<b>521</b>

Fuente: Dane 1997

La información del SISBEN, para el año 2001, revela que el 30% de los jefes cabeza de hogar, alrededor de 1.846 personas, no cuentan con un trabajo, según la misma información el número de desempleados en el municipio está alrededor de 7.679 personas, clasificadas en el rango de 16 a 59 años.

#### **4.11 CAPACIDAD TURISTICA PERMANENTE Y FLOTANTE DEL MUNICIPIO DE LURUACO**

Se ha identificado en el estudio que la capacidad turística de Luruaco es flotante similar a la de las ciudades vecinas especialmente de la ciudad de Cartagena por ser el principal centro turístico de la Región Caribe. Dicha población flotante sería uno de los mercados importantes para desarrollar a Luruaco como destino turístico apoyado en la práctica del deporte del esquí náutico. Como lo podemos observar en las siguientes tablas.

**Cuadro 16. Movimiento de pasajeros llegados y salidos  
Aeropuerto internacional Rafael Nuñez, 2003-2004**

Aerolínea	Pasajeros Llegados		Pasajeros Salidos		Total Pasajeros	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Aires	9.169	7.362	8.915	7.311	18.084	14.673
Aerorepublica	117.487	139.342	115.197	140.894	232.684	280.236
Atlantis	0	0	0	100	0	100
Avianca	250.315	251.122	249.348	248.970	499.663	500.092
Air Madrid	0	2.882	0	3.203	0	6.085
Copa	17.984	20.176	17.157	19.554	35.141	40.466
Intercontinental	9.559	3.482	9.995	4.153	19.554	7.635
ICARO	1.519	865	2.972	969	4.491	1.834
Sam	32.084	61.933	35.716	65.954	67.800	127.887
Tame	0	7.440	0	8.167	0	15.607
Aces	39.983	0	42.121	0	82.104	0
West Caribbean	5.124	594	5.676	708	10.800	1.382
<b>Total Movilizados</b>	<b>483.224</b>	<b>495.738</b>	<b>487.097</b>	<b>500.179</b>	<b>970.321</b>	<b>995.917</b>

Fuente: AEROCIVIL

De acuerdo a la tabla 16 el número de pasajeros por vía aérea que visitan a Cartagena para el año 2004 fue de 495.738.

**Cuadro 17. Cartagena, pasajeros movilizados Terminal de Transporte Terrestre. 1995-2004**

Mes	Año									
	1995		1996		1997		1998		1999	
	Salidas	Salidas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas		
Enero	131.344	181.569	131.020	N.D.	69.431	130.424	60.017	127.539		
Febrero	109.374	107.777	82.504	N.D.	65.287	45.111	62.187	102.097		
Marzo	79.170	112.066	122.477	N.D.	51.298	80.748	98.308	107.671		
Abril	108.047	110.585	88.698	N.D.	80.927	79.642	59.008	140.595		
Mayo	79.910	93.313	97.957	N.D.	81.274	80.787	78.434	111.402		
Junio	79.990	105.464	60.220	N.D.	69.768	82.308	68.944	101.680		
Julio	108.054	135.919	79.359	N.D.	85.856	115.177	61.795	99.732		
Agosto	78.824	107.996	43.318	86.580	62.254	47.167	43.003	69.172		
Septiembre	70.045	88.660	50.457	99.825	57.101	77.177	87.260	85.039		
Octubre	74.526	94.158	77.598	85.304	75.892	85.177	90.474	80.511		
Noviembre	75.118	98.617	68.651	69.123	71.897	90.177	87.330	85.706		
Diciembre	141.482	233.992	74.344	130.424	104.678	122.177	135.691	128.411		
<b>Total</b>	<b>1.135.884</b>	<b>1.470.116</b>	<b>976.603</b>	<b>471.256</b>	<b>875.663</b>	<b>1.036.072</b>	<b>932.451</b>	<b>1.239.555</b>		
Mes	2000		2001		2002		2003			
	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas		
	Enero	103.593	140.949	245.731	109.808	104.804	111.543	126.471	126.405	
Febrero	70.415	83.575	107.217	71.353	29.639	78.612	85.272	85.544		
Marzo	86.165	74.948	115.931	77.614	47.107	84.445	75.528	72.374		
Abril	74.751	104.603	79.139	99.430	55.001	80.592	118.130	118.280		
Mayo	66.204	67.854	60.642	89.778	66.558	109.671	88.721	88.970		
Junio	56.735	77.991	77.012	47.724	68.245	92.129	132.066	132.103		
Julio	68.739	109.480	64.239	103.980	104.127	15.420	178.783	179.110		
Agosto	46.804	78.121	49.304	75.621	96.241	N.D.	127.463	127.506		
Septiembre	53.816	53.292	51.316	51.792	99.464	N.D.	112.206	112.107		
Octubre	58.847	67.972	30.764	62.113	101.498	N.D.	122.806	123.008		
Noviembre	42.397	69.060	53.220	64.560	94.914	N.D.	92.904	93.082		
Diciembre	161.881	99.347	97.780	112.554	166.880	N.D.	52.656	52.672		
<b>Total</b>	<b>890.347</b>	<b>1.027.192</b>	<b>1.032.295</b>	<b>966.327</b>	<b>1.034.478</b>	<b>572.412</b>	<b>1.313.006</b>	<b>1.311.161</b>		
Mes	2004									
	Salidas	Entradas								
	Enero	173.116	132.725							
Febrero	128.093	89.821								
Marzo	127.041	75.993								
Abril	130.927	124.194								
Mayo	66.858	93.419								
Junio	113.918	138.708								
Julio	108.884	188.066								
Agosto	96.644	133.881								
Septiembre	85.880	117.712								
Octubre	93.670	129.158								

Noviembre	93.244	97.736
Diciembre	151.284	55.306
<b>Total</b>	<b>1.369.559</b>	<b>1.376.719</b>

Fuente: Terminal de Transporte Terrestre de Cartagena

De acuerdo a la tabla 17 el número de pasajeros por vía terrestre que visitan a Cartagena para el año 2004 fue de 1.376.719.

Considerando lo anterior, se espera que un alto porcentaje de esta población flotante podrían estar interesados en conocer otras alternativas turísticas, de diversión y practicas deportivas como el esquí náutico.

La fortaleza de la Laguna de Luruaco como centro de atracción turística para la practica del deporte del esquí náutico como lo demostró el estudio con la encuesta realizada a dirigentes deportivos representativos a nivel nacional e internacional como el presidente del Comité Olímpico Colombiano y de la Federación Internacional de Esquí Náutico que destacan de su laguna las siguientes características únicas en nuestro medio:

- Tranquilidad de las aguas.
- Calidad de las aguas por ser aguas lluvias.
- Zona tranquila en donde esta garantizado el orden público.
- Facilidad de acceso por vía terrestre y aérea (dos aeropuertos internacionales (Barranquilla y Cartagena).

Lo anterior, es necesario complementarlo con el mejoramiento del entorno de la laguna y educación ecológica a los vecinos de la laguna, para mejorar la calidad del agua. Una vez alcanzado lo anterior, seria fundamental que las diferentes entidades turísticas de la costa atlántica se interesaran en su explotación.



#### 4.12 DESARROLLO DE MICROCADENAS PRODUCTIVAS

Una vez implementada la explotación de la laguna de Luruaco para la practica del deporte del Esquí Náutico y centro de atracción turística se generaran cadenas productivas para ofrecer bienes y servicios a los visitantes del lugar, así:

- Encadenamiento agropecuario para la producción, transformación y comercialización de productos propios de la zona, tales como la cadena productiva yuca – maíz – avícola – porcicola.
- Encadenamiento bovino – lácteos, la región se destaca por la riqueza de explotación ganadera, procesamiento industrial de leche y sus derivados.
- Encadenamiento frutícola – hortícola, según el cuadro 14, la zona se destaca por una variedad alta de estas especies, con el desarrollo turístico se dispone de un nuevo mercado que complementa la oportunidad de ser procesados y empacados.
- Encadenamiento de servicios, hoteles – operadores turísticos – agencias de viajes – empresas de transportes terrestre y aérea.
- Cadena de suministro, servicios de personal no calificado y calificado, centros de formación y capacitación, servicios de comunicación, guías turísticos, entrenadores deportivos, personal de mantenimiento especializado, etc.

Las anteriores microcadenas productivas generaran una alternativa laboral al personal de la región mejorando la calidad de vida de las familias, creando sinergias alrededor de estas actividades en las cuales podrá contribuir los ingresos per capita de la región.

## 5. ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LURUACO

### 5.1 FACTOR INTERNACIONALIZACIÓN

La inserción del Municipio de Luruaco en la economía mundial depende de la manera como la Región de la Costa Caribe y los Departamentos del Atlántico y Bolívar promueven sus negocios, aprovechan sus experiencias y sus relaciones con la región, en país y con otros países; al mismo tiempo en el énfasis que le dan a sus especialidades, orientadas a vender esparcimiento, descanso, al turista. Vista de esa manera, la inserción a la economía mundial está mediada por la explotación del cluster turístico. La ventaja de aprovechar una economía externa para explotar y vender las potencialidades de la Laguna de Luruaco para los deportes náuticos es ya una ventaja competitiva porque en el Corto y mediano plazo no tiene que hacer el municipio ni los inversores grandes esfuerzos financieros para hacer de Luruaco un destino turístico y deportivo especialmente para los deportes náuticos y ecoturismo.

Lo anterior supone que la economía local esté en capacidad de asumir en el largo plazo su propio desarrollo de los proyectos productivos complementarios a la actividad turística. Los destinos turísticos de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta jalonarían los proyectos Locales, como lo plantean Sachs y Vial, considerando que “los mayores focos de dinamismo económico en el mundo de hoy son justamente aquellos en que hay un proceso de inserción comercial de inversiones con los países más desarrollados”<sup>17</sup>. De ahí que el desarrollo de los países y regiones se debe a la adecuada inserción en la economía mundial. Es decir, los países que

---

<sup>17</sup> SACHS Jeffrey D. y VIAL Joaquin. Competitividad y crecimiento económico en los países andinos y en América Latina. 2002. p.3.

comercian menos con el resto del mundo y cuyo comercio exterior es muy dependiente de la exportación de productos básicos tienden a crecer menos – en promedio – que el resto<sup>18</sup>. En el caso de Luruaco dependerían de la promoción turística que se haga de los destinos de la Región

### **5.1.1 Definición del factor internacionalización**

En el informe final de la CEPAL, “Escalafón de la Competitividad de los departamentos en Colombia, 2002”, se encuentra el Departamento del Atlántico, a cuya jurisdicción política-administrativa pertenece Luruaco en el escalafón del factor de internacionalización en la posición 5 de 24 departamentos analizados<sup>19</sup>, calificado como de mediana dinámica exportadora, igual presencia de alianzas estratégicas y el mediano uso del inglés en el medio empresarial. Además, no se percibe que la política de las exportaciones es estimulada en los planes de desarrollo municipal y departamental. Los efectos de su mediana prioridad de los temas de comercio internacional se refleja en la mediana efectividad de la política comercial en general.

En tanto, en los estudios realizados por Centro de Investigaciones para el desarrollo (CID) de la Universidad Nacional de Colombia formularon su metodología con factores determinantes de la competitividad en el tiempo y factores que revelan la competitividad. En este se presenta al Atlántico en la categoría inserción en la economía mundial ranking por departamentos en el puesto 5 y a Bolívar en el puesto 6 entre 24 con un puntaje de 0.19 mientras el promedio departamental fue de 0.17 Después

---

<sup>18</sup> SACHS Jeffrey D. y VIAL Joaquin. Ibid., p.5.

<sup>19</sup> CEPAL. Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia. Informe final, diciembre, 2002, pp. 44-46.

de analizar las variables de grado de cobertura exportadora, grado de apertura total y exportaciones por habitante<sup>20</sup>, Atlántico se sitúa por encima de Magdalena, y por debajo de Bolívar, por la condición de su capital Cartagena de puerto marítimo.

**Cuadro 18. Las variables utilizadas en la medición del factor de la internacionalización en LURUACO son las siguientes:**

Factor Internacionalización		
Subfactor	Indicador	Fuente
Atracción	Visitantes atendidos por temporada	SPRC-COTELCO DANE-DAS
Políticas e instituciones	Estímulo a la política de comercio exterior	CARCE-BOLIVAR
	Eficacia de los acuerdos de integración comercial regional	CARCE-BOLIVAR

Fuente: Autores de la investigación.

#### ◆ Análisis cuantitativo

##### **Indicador 1. Existe una gastronomía reconocida propia de la región.**

En relación con el establecimiento gastronómico, es difícil establecer un inventario completo para el conjunto de la Región Caribe; no obstante con respecto a Luruaco y las principales zonas turísticas que conforman la región se han contabilizado un total de 356 establecimientos gastronómicos, la mayor parte de ellos, el 58,90% se localizan en Cartagena de Indias, el 18% se encuentran en Barranquilla y el 8.42% en el Distrito de Santa Marta<sup>21</sup>

Un valor agregado de Luruaco desde el punto de vista gastronómico es su famosa *arepa con huevo*, convertida en una tipología del menú heterogéneo del Caribe, no obstante es importante mencionar una tendencia actual en relación

<sup>20</sup> SISTEMA DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTAL (SICD). Octubre 2002.

<sup>21</sup> Corporación Nacional de Turismo. Informe de establecimientos gastronómicos en la Costa Caribe.

con el predominio de establecimientos de *comidas rápidas*, orientado a un mercado sensible a los precios, su proliferación va en detrimento de la gastronomía tradicional, “en este sentido, es importante tener presente que la gastronomía es un recurso en si mismo, y que es preciso desarrollar políticas de apoyo e incentivo a los establecimientos de gastronomía tradicional; así como también es necesario tener en cuenta el papel tan esencial que juegan los establecimientos de gastronomía en la satisfacción de la experiencia global del turista”<sup>22</sup>

La calificación del indicador es de 5.0

**Indicador 2. La artesanía de la región, ¿es singular y accesible (precio+localización) para los turistas?**

Las artesanías son recursos tangibles de la actividad turística, su demanda hace parte del recuerdo (souvenir) de la visita del turista al destino y marca un punto adicional a la promoción de los lugares y zonas de gran atractivo turístico.

En el Departamento el Atlántico existe una artesanía en tejido con fibra de palma de iraca muy apreciada en los municipios de Tubará, Usuacurí y Luruaco.

No existen datos de calidades y cantidades de productos artesanales, pero se conoce que sus precios son altos y accesibles solo al turismo extranjero.

La calificación del indicador es de 4.0

**Indicador 3. Existen actividades únicas y diferenciadas en el destino.**

---

<sup>22</sup> Diagnostico del Plan Maestro de Turismo del Litoral Caribe. DNP, Consultur, Euroestudios, MQM. 2003. P.214

El turismo en la Región Caribe muestra diversidad de atractivos, podemos afirmar

que existe toda la gama en este cluster:

- Patrimonio: en Cartagena de Indias, Santa Marta y Mompos
- Playa y sol: Todo el Litoral Atlántico, San Andrés y Providencia
- Paisajismo y ecoturismo: Sierra nevada de Santa Marta, Islas del Rosario, Archipiélago de San Bernardo.
- Turismo deportivo y recreativo: Cartagena, Santa Marta, Laguna de Luruaco.

La calificación del indicador es de 5.0

#### **Indicador 4. Existen actividades complementarias al motivo de viaje.**

Las actividades complementarias al motivo de viaje se dan en los Centros Urbanos más atractivos, estas actividades consisten en tratamientos médicos, especializados, asistencia a congresos, seminarios internacionales.

En el caso de Luruaco, con una mejor habilitación y promoción de su atractivo natural para los deportes náuticos se convertiría en un atractivo turístico complementario, en el largo plazo.

La calificación del indicador es de 3.0

#### **Indicador 5. Existe vida nocturna ajustada a los perfiles más habituales de turistas.**

Para el goce y diversión, la vida nocturna es connatural a la actividad turística, en ese sentido Luruaco no tiene adecuados centros de diversión nocturnos, sin embargo, se supliría esta carencia de esta actividad con Cartagena y Barranquilla equidistantes 54 Km aproximadamente de Luruaco con excelentes centros nocturnos internacionales este factor de atracción, no inhabilitaría a Luruaco como centro turístico para el deporte náutico.

La calificación del indicador es de 5.0

**Indicador 6. Número de restaurantes y bares por persona (turistas+ habitantes) en temporada baja y media.**

Luruaco y las principales zonas turísticas que conforman la región Caribe, se han contabilizado un total de 356 establecimientos gastronómicos, la mayor parte de ellos, el 58,90% se localizan en Cartagena de Indias, el 18% se encuentran en Barranquilla y el 8.42% se encuentran en Santa Marta y el 12, 68% en otras ciudades.

La gastronomía y los establecimientos de comidas corrientes y rápidas proliferan a todo lo ancho y largo de la Costa Caribe, podemos decir que la gastronomía y los puntos de alimentación son suficiente y la sazón en buena de acuerdo al gusto o paladar de los visitantes, es decir hay de donde escoger.

La calificación del indicador es de 5.0

**Indicador 7. La oferta de actividades, ¿respeto los valores y tradiciones de la comunidad local?**

Observamos que la Costa Caribe, desarrolla su actividad en función de los eventos culturales locales y regionales, esto nos indica que toda actividad

turística va en concordancia con los valores y tradiciones de las comunidades.

La calificación del indicador es de 4.0

**Indicador 8. El Inglés como segunda lengua goza de amplia difusión entre sus estudiantes**

El pensum académico de la educación formal en Colombia tiene como Materia de especial importancia los idiomas ingles y francés, dentro de los dos últimos años académicos de la educación secundaria, es decir, la educación en Colombia siempre ha tenido en su pensum la formación en idiomas extranjeros.

La calificación del indicador es de 4.0

**Indicador 9. En el corto y mediano plazo ha considerado participar en alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas como mecanismo de potenciación de los negocios es un recurso de la nueva gerencia para alcanzar objetivos de supervivencia y sostenibilidad de las empresas. Las organizaciones publicas y privadas en sentido general encuentran en las alianzas lo que individualmente no estarían en capacidad de desarrollarse en un mercado competitivo.

Para alcanzar un grado mediano de desarrollo el municipio tendrá que coadyuvar la integración de capitales con empresa que estén dispuesta en invertir en la infraestructura necesaria para explotar la laguna de Luruaco como destino turístico y deportivo.

La calificación del indicador es de 3.0



**Indicador 10. Sus actividades se enmarcan dentro de las regulaciones (Normas) de carácter global**

Las normas reguladoras de la actividad turística se enmarcan dentro de las regulaciones de carácter nacional (Ley 300) y de los parámetros que la Organización mundial OMT de turismo ha establecido para la explotación del turismo a nivel internacional.

La calificación del indicador es de 4.0

**Indicador 11. Determine el nivel de inversión realizada por el Gobierno en la laguna**

Los gastos presupuestales del municipio de Luruaco muestran una proporción deficitaria con relación a los ingresos en los periodos comprendidos entre 1997 al 2000, esa situación demuestra que el municipio no ha tenido ahorro corriente para hacer inversiones para el acondicionamiento de la laguna y en general para convertir a Luruaco en un sitio de atracción para el turismo recreativo y deportivo.

La calificación del indicador es de 2.0

**Indicador 12. Tiene previsto el gobierno Municipal, departamental, o nacional invertir en turismo recreativo y ecoturismo**

Las pocas inversiones que se han realizado alrededor de la Laguna de Luruaco obedecen a los acondicionamientos de los espacios deportivos para los Juegos olímpicos Centroamericanos y del Caribe a realizarse el Junio de 2006 con

sede en Cartagena. Todas estas inversiones las ha hecho el gobierno nacional a través de Coldeportes nacional y el Comité Olímpico Colombiano COI.

La calificación del indicador es de 4.0

**Cuadro 19. Análisis cualitativo del factor de internacionalización de la región Caribe y Luruaco**

<b>Factor Internacionalización</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>
1	Existe una gastronomía reconocida propia de la región	5
2	La artesanía de la región, ¿es singular y accesible (precio+localización) para los turistas	4
3	Existen actividades únicas y diferenciadas en el destino	5
4	Existen actividades complementarias al motivo del viaje	3
5	Existe vida nocturna ajustada a los perfiles más habituales de turistas	5
6	Número de restaurantes y bares por persona (turistas+habitantes) en temporada baja y media	5
7	La oferta de actividades, ¿respeto los valores y tradiciones de la comunidad local	3

Fuente: Autores de la investigación

**5.1.2 Balance del factor internacionalización.**

Después de analizar tanto la información cuantitativa como cualitativa del factor internacionalización, el municipio de Luruaco, en términos de comercio exterior, presenta condiciones inadecuadas al fomento del intercambio con otros países. Sin embargo, la posición geográfica del municipio representa un gran potencial para generar actividades cuyo destino sea la explotación de sus recursos naturales debido a la cercanía a los puertos marítimos y aeropuertos internacionales de Cartagena y Barranquilla.

El análisis de las cifras de explotaciones de la laguna nos muestra que esta actividad se encuentra en una fase de desarrollo embrionario, generando desde ahora expectativas de crecimiento y desarrollo hacia el exterior.

La percepción de los encuestados hacia la actividad relacionada con el comercio internacional encuentra restricciones debidos a factores como el difícil acceso al crédito, el déficit presupuestal, falta de prioridad por parte del municipio en el fomento de las actividades exportadoras y organización de dependencias que ayuden a orientar las vocaciones empresariales. Además, como factores internos, es decir, los que competen a las empresas se encuentran la falta de dominio de una segunda lengua, la poca visión para establecer alianzas estratégicas y el desconocimiento de las regulaciones internacionales en materia de comercio y turismo.

## **5.2 FACTOR GOBIERNO**

El Estado ha modificado sus criterios y prioridades respecto a la política económica y social. Sustituye la concepción de proveedor por un Estado subsidiario con acciones de financiamiento, regulación y diseño de la política social. Al mismo tiempo, asigna recursos basado en criterios de focalización y eficiencia en el uso de los recursos con la descentralización, lo cual permite mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios y los procesos de participación social al proporcionar facilidades a los ciudadanos para acercarse a los problemas y sus soluciones. Esto lo inició en la década de los ochenta.

La modernización del Estado en los noventa procura desarrollar la racionalización administrativa. Ante todo, conformando un Estado integral con

capacidad de atender aspectos políticos, sociales y económicos mediante arreglos en la normatividad y coordinación institucional que beneficien las actividades empresariales privadas y fortalezcan la sociedad civil para así llegar a un desarrollo sostenible y equitativo.

### **5.2.1 Definición del factor**

La participación del Gobierno en el contexto económico es fomentar el liderazgo de las fuerzas vivas (sectores público, académico, empresarial y comunidad en general) y originar iniciativas que incentiven y orienten la producción de bienes y servicios en manos de particulares, en lugar de fabricarlos. “Gobierno e instituciones como factor de competitividad sugiere que el Estado promueva la actividad privada, orientando su acción en el manejo de los recursos públicos, el control y regulación de la actividad privada con interés público, en la reorientación de los recursos y en ser un gran proveedor de bienes públicos como la seguridad y la justicia.”<sup>23</sup>

El Estado tanto a nivel nacional como local debe procurar ambientes favorables para lograr el desarrollo social que permita alcanzar niveles superiores de bienestar<sup>24</sup> a la población para que aumenten su capacidad productiva y, por tanto su recuperación. Emplearemos los indicadores sociales que dan cuenta de la situación social del municipio. Para tal efecto utilizaremos indicadores sectoriales con el fin de monitorear y evaluar los logros

---

<sup>23</sup> CEPAL Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia. Op Cit, p. 53.

<sup>24</sup> El término "bienestar" debe relacionarse con aspectos como la capacidad, las oportunidades, las ventajas y otros elementos no cuantificables que hacen referencia a la calidad de vida. Ver, SEN, Amartya y NUSSBAUM, Martha. La calidad de vida. (compiladores). (Introducción). Fondo de Cultura Económica. México. 1993.

de políticas específicas de cada sector social y así adquirir el conocimiento de la planeación o programación, y del entorno de Luruaco.

En el caso de Luruaco al realizar la evaluación del papel del gobierno en su conformación, el gasto público a través del período 1996 - 2000 en valores reales considerando como año base el 1997, nos damos cuenta que por finalidad del gasto presentaron aumento proporcionado a los mandatos de ley al ordenar gastos administrativos para atender indemnizaciones laborales con el fin de buscar la racionalización de las nóminas en los entes municipales, además, de aumentar la inversión de infraestructura y obras para el bienestar de la ciudadanía.

Por el destino de los recursos para la adecuación del municipio se analizan los siguientes rubros que lo registran con el fin de mejorar el aspecto de la ciudad.

**Cuadro 20. Luruaco, Ingresos y Gastos del gobierno central municipal 1996-2000.**

Millones de pesos corrientes

Finalidad	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos	1.951	2.633	2.206	2.722	2.292
Gastos	1.629	4.134	2.419	2.851	3.713
Balance	327.640	(1.501.026)	(213.109)	(128.618)	(1.421.147)

Fuente: Banco de la República. Finanzas Públicas. Cálculos de los autores.

Nos referiremos ahora a los egresos que enfatizan la relación entre el crecimiento económico y las cualidades humanas. En educación los gastos de la primaria y bachillerato llegaron a crecer en el 2000 hasta 346,1% debido a la municipalización de la educación. En salud creció en el período 1998 – 2000 el 705,6% cuando se hizo cargo el municipio de las instituciones que atienden la salud de los habitantes del municipio, disminuyendo al siguiente año el 17%. Para vivienda y ordenación urbana y rural la atención se fijó en los

asuntos y servicios sanitarios durante el período 1998 – 2000 y, además, para el 2000 se realizaron gastos en vivienda con aumento del 25,2%.

**Cuadro 21. Luruaco, Inversión y Gastos del gobierno central municipal según finalidad. 1996-2000**

Millones de pesos corrientes

Finalidad	1996	1997	1998	1999	2000
Inversión	1.273.402	3.549.609	1.426.633	1.894.747	1.865.637
Servicio de la Deuda	13.992	122.560	386.606	360.220	1.549.076
Funcionamiento	342.427	461.929	606.168	596.238	598.924
Gasto social	1.629	4.134	2.419	2.851	3.713

Fuente: Banco de la República. Finanzas Públicas. Cálculos de los autores.

Referente a los egresos estos enfatizan la relación entre el crecimiento económico y las cualidades humanas. En educación los gastos de la primaria y bachillerato llegaron a crecer en el 2000 hasta 346, 1% debido a municipalización en la educación. En salud creció en el período 1999 – 2000 el 705,6% cuando se hizo cargo el municipio de las instituciones que atienden la salud de los habitantes del municipio, disminuyendo al siguiente año el 17%. Para vivienda y ordenación urbana y rural la atención se fijó en los asuntos y servicios sanitarios durante el período 200 – 2002 y, además, para el 2002 se realizaron gastos en vivienda con aumento del 25,2%.

**Cuadro 22. Luruaco, Gastos del gobierno central municipal según finalidad. 1998-2000.**

Millones de pesos

Finalidade	Diciembre 1998	Diciembre 1999	Var (%)	Diciembre 2000	Var(%)
Educación	974,8	1.196,3	8,14	2.105,5	56,8
Salud	576,8	2.702,8	21,35	2.552,3	-5,8
Vivienda y ordenación urbana y rural	45,1	58,8	7,62	60,2	9,8

Fuente: Banco de la República. Finanzas Públicas. Cálculos de los autores.

Este factor está dividido en cuatro subfactores: (1) el manejo de la deuda pública y la sanidad fiscal; (2) la política fiscal local que examina el esfuerzo de los municipios y departamentos en el recaudo fiscal; (3) la

estructura del gasto público en diversos componentes, especialmente en salud y educación; y (4) la eficiencia del Estado que se caracteriza por la percepción que tiene el empresario frente al manejo de la gestión pública; meritocracia, independencia en las decisiones y corrupción son los elementos claves de análisis.

Como las fuentes de información tomadas para la elaboración de los indicadores fueron utilizadas las ejecuciones presupuestales de Luruaco reportada por el municipio al Departamento Nacional de Planeación para medir en la evaluación:

- La capacidad de Luruaco para autofinanciar su funcionamiento.
- El grado de dependencia de las transferencias.
- El esfuerzo por fortalecer los recursos fiscales.
- La capacidad de ahorro de Luruaco.
- El peso relativo de la inversión en el gasto total.
- La capacidad de respaldo del endeudamiento.
- Los cambios en los resultados fiscales frente a los alcanzados en 2000.

**Indicador 1. Las regulaciones administrativas que restringen los negocios en el municipio son mínimas.**

La calificación que obtuvo este indicador en el municipio fue de 3, resultado por demás contundente y categórico en cuanto muestra la real percepción de los dirigentes del municipio, pues es claro que fundar y comenzar nuevas empresas no es fácil ni cuenta con las políticas de fomento requeridas para emprender nuevos proyectos empresariales. Esta situación es totalmente desfavorable para la competitividad municipal, pues está mostrando que el ambiente empresarial del municipio no es nada atractivo para el desarrollo de nuevas ideas relacionadas con la creación de nuevas empresas y mucho

menos en la inversión extranjera en Luruaco. El 60.0% lo calificó de mínimo, el 22.5% lo calificó de aceptable y el 12.5% de intermedio.

La calificación del indicador es 3.0

**Indicador 2. La carrera administrativa en el Municipio es independiente de las presiones políticas**

A pesar de ser un municipio de sexta categoría, donde la carrera administrativa tiene bajo cubrimiento, se trata de respetar la provisionalidad de los cargos por los grupos políticos, el 80% de los cargos están en provisionalidad, esta situación será resuelta a partir de la aplicación de la Ley 909 de 2004 (Empleo público, carrera administrativa y gerencia pública), donde los cargos de suplen por merito.

La calificación del indicador es 5.0

**Indicador 3. La evasión de impuestos es mínima en el municipio.**

La calificación que obtuvo este indicador en el municipio fue de 4.0 mostrando que la percepción general de la dirigencia es que en el municipio se pagan los impuestos. El pago de impuestos constituye el apego y la defensa de la institución llamada Estado, en torno al cual nos organizamos, y la evasión y elusión no constituye otra cosa que la falta de institucionalización y aglutinación entorno a un proyecto de Estado y nación que fundamente nuestra actividad empresarial.

La evasión y elusión de impuestos se presenta e incide negativamente en la competitividad de Luruaco. El 22.5% la calificó de mínima, el 25.0% de aceptable, el 20.0% de favorable, y el 17.5% de intermedio. A pesar del



paradójico resultado es claro que la evasión se presenta, pero es difícil detectarla porque el municipio carece de bases de datos confiable y actualizado de los contribuyentes y no es algo de poca monta.

La calificación del indicador es 4.0

**Indicador 4. Las regulaciones ambientales son un importante factor en las decisiones de localización de empresas**

Las regulaciones ambientales en el municipio, son del resorte de la Corporación Autónoma del Atlántico, tiene a su cargo la aplicación de la Ley 99 de 1995, subordinando a la administración municipal solamente para expedir permisos y cobrar el impuesto ambiental para transferirlo a la Corporación.

La calificación del indicador es 5.0

**Indicador 5. Una proporción significativa del gasto del gobierno municipal proviene de las transferencias nacionales**

Los principales rubros del gasto público municipal provienen por Ley 715 del 2001, del nivel central, que son relacionados con la educación y la salud, es decir podemos afirmar que el 90% de los recursos para el gasto provienen de las transferencias nacionales del sistema general de participaciones, con los cuales se atienden cabalmente la cobertura en salud y educación.

La calificación del indicador es 5

**Indicador 6. El Municipio tiene capacidad para liderar proyectos concertados entre comunidad y sector privado**

El balance deficitario del municipio, el cual es negativo desde el año 1997, no deja espacio para liderar proyectos concertados entre la comunidad y el sector privado. El único recurso al cual puede acudir la administración es la cofinanciación de los proyectos con entidades nacionales como FONADE y FINDETER.

La calificación del indicador es 3

### **5.2.2 Balance del factor gobierno.**

Realizados los análisis cuantitativos y cualitativos, el resultado muestra un apoyo deficiente por parte de la administración municipal al logro de unos niveles de competitividad que hagan atractiva la inversión en este territorio.

El ciclo económico caracterizado por épocas de expansión y contracción afectaron los recaudos del municipio, reflejado en el comportamiento de los años 2002 y 2003 donde los recaudos disminuyeron su monto, debido, a la disminución de la actividad empresarial.

Los ingresos tributarios y los que se derivan de las transferencias han venido aumentando anualmente con lo que es posible atender las necesidades de funcionamiento e inversión en los niveles actuales; sin llegar al desarrollo del potencial necesario para generar atracción en los inversionistas privados requeridos para un proceso de expansión económica.

El gasto público muestra un aumento en su ejecución sin que podamos determinar el destino específico en el cual se utilizaron los recursos, dada la globalidad de información recibida.

Desde el punto de vista cualitativo, las regulaciones administrativas se

consideran restrictivas para el desarrollo de los negocios, lo que impide un avance en el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado para desarrollar nuevos negocios y proyectarse al exterior.

La incidencia que ejercen los grupos de interés en las políticas económicas se percibe como algo regresivo por cuanto no prioriza, ni focaliza los esfuerzos hacia la construcción de un entorno competitivo que atraiga la inversión.

Las presiones políticas en el municipio impiden la consolidación de una verdadera carrera administrativa basada en la meritocracia y por el contrario basada en el vaivén electoral.

El tema del manejo ambiental constituye una mediana prioridad para los empresarios y dirigentes municipales, por cuanto, las canteras y minas existentes manejan desechos biodegradables que no constituyen amenaza grave al medio ambiente. Además, su extensión territorial no implica la destrucción del hábitat o de especies en vías de extinción.

**Cuadro 23. Análisis cualitativo del factor gobierno de la región Caribe y Luruaco.**

<b>Factor Gobierno</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>
1	Las regulaciones administrativas que restringen los negocios en el municipio son mínimas	3
2	La carrera administrativa en el Municipio es independiente de las presiones políticas	5
3	La evasión de impuestos es fuerte en el municipio.	4
4	Las regulaciones ambientales son un importante factor en las decisiones de localización de empresas	5
5	Una proporción significativa del gasto del gobierno municipal proviene de las transferencias nacionales	5
6	El Municipio tiene capacidad para liderar proyectos concertados entre comunidad y sector privado	3

Fuente: Autores de la investigación.

### **5.3 FACTOR FINANZAS**

Pretende conocer las necesidades financieras de los sectores económicos que proporcionan los bienes y servicios. Con la captación y colocación se mide la eficiencia de este sector para fomentar dichas actividades; lo que hace que el sector financiero esté dispuesto a brindar variedad de portafolios financieros con alternativas diferentes a los créditos tradicionales que se acomoden a las necesidades de los productores, para ofrecerles garantías y modernizar sus actividades, a la vez, mejorar la competitividad de la oferta en mercados internacionales, condición necesaria para incentivar el crecimiento a largo plazo y la competitividad sostenible.

Además, el comportamiento de inversión, de competitividad y de crecimiento ante la respuesta a la demanda de recursos a los intermediarios financieros en Luruaco determinan el apoyo y disposición por participar en la diversificación de riesgos al favorecer nuevas y revolucionarias ideas de negocios. Sin embargo, la inteligencia en el uso de los recursos financieros es el componente de competitividad, y lo que se busca es promover la eficiencia en la inversión y movilizar recursos hacia inversiones factibles que generen transformaciones en el pensamiento emprendedor de los hombres de negocios.

Los márgenes de confianza y estabilidad en el sector financiero establecido en Luruaco permiten creer en la constancia y acompañamiento a quienes eligen mostrar intenciones de generar comercio y servicios, así como, a los que inician asumiendo la relación como microempresarios y generadores de soluciones en actividades no transables y específicas de nuestro medio.

Sin embargo, la inexistencia de productos financieros es atribuible al conocimiento incompleto de los riesgos a que se exponen las instituciones al otorgar préstamos, pues efectúa su selección con base en las señales que brinda el mercado financiero.

La utilización de las cifras disponibles por la Superintendencia Bancaria nos proveen de los elementos para generar la información de análisis al factor de competitividad finanzas y comprende tres áreas aplicables a Luruaco: Infraestructura financiera, eficiencia de la banca, acceso a financiamiento.

**Cuadro 24. Variables utilizadas en la medición del factor finanzas.**

<b>Factor</b>		
<b>Sub factor</b>	<b>Indicado</b>	<b>Fuente</b>
Infraestructura financiera	Establecimientos financieros	Superbancaria
	Cajeros electrónicos	Información local
Eficiencia de la Banca	Eficiencia del sector bancario	Encuesta
	Cartera per cápita	Superbancaria
Acceso a financiamiento	Facilidad acceso a crédito bancario	Encuesta
	Acceso a capital de riesgo	Encuesta

Fuente: Autores de la investigación.

#### ◆ Análisis Cualitativo

##### 5.3.1 Balance del factor finanzas.

Desde el punto de vista de los encuestados, el factor finanzas, no contribuye al fomento de las actividades empresariales en el municipio, por elementos tales como la tramitología, el exceso de garantías que piden los bancos que operan en el país con orientaciones centralizadas. Además, se percibe que las finanzas empresariales se resienten al tener que pagar las máximas tasas de interés autorizadas.

Otro aspecto de los bancos es la escasa información que entregan relacionada con los créditos de fomento a las actividades empresariales porque son estas entidades las autorizadas para la operaciones de colocación de los recursos asignados a los sectores productivos que requieren este beneficio.

Desde el punto de vista cuantitativo el factor finanzas en el municipio de Luruaco muestra un comportamiento que le favorece a su nivel de competitividad por cuanto las operaciones de captación de los recursos se obtienen en un 77% con relación al Atlántico.

A pesar, de que el uso de los recursos del sector financiero se concentra en Luruaco en una proporción del 80.77%, la opinión de los empresarios muestra, que si bien es cierto esta es una realidad, el acceso de todos al crédito no es fácil ni barato, por lo que se podría inferir que el crédito se concentra en algunas empresas.

Las operaciones con los recursos que maneja el sistema financiero en Luruaco característico de lo que ocurre a nivel nacional en donde los bancos prestan a las personas que garantizan la devolución del crédito respaldado con patrimonio y se ha establecido que los microempresarios que conforman el 85% de las empresas registradas necesitan el crédito y ofrecen garantías en menor cuantía por lo que el crédito es de difícil obtención.

Frente a los problemas para el otorgamiento de crédito en el mercado se identifican dos: a) la capacidad crediticia; b) la ausencia de garantías. La insuficiencia de patrimonio y las dificultades para generar flujos de caja armónicos con el servicio de las deudas, así como una información contable insuficiente son una fuente de complicación para ser sujeto de crédito.

Con respecto a las garantías existe un fuerte debate. De acuerdo con consultores privados, Colombia es un país donde existen serias dificultades jurídicas y procesales para que las garantías se ejecuten ágilmente. Esto constituye un mayor riesgo de crédito para una entidad financiera, lo cual desincentiva el crédito.

La Asociación Bancaria de Colombia, ASOBANCARIA, propone recomendaciones al Gobierno para implementar políticas crediticias a los microempresarios e integrantes de las pequeñas y medianas empresas, PYMES, generando mecanismos para fortalecer patrimonialmente a las empresas. Hace unos años la Asobancaria promovió la creación de una línea de capitalización empresarial, cuya utilización fue todo un éxito entre el empresariado colombiano. Esta sería una forma de generar mayor estabilidad y sostenibilidad en el proceso de reactivación económica.

En tal proceso también debería considerarse la opción de crear los fondos de capital de riesgo. Este es un reconocido mecanismo internacional mediante el cual las empresas de menor tamaño, cuentan con opciones para financiar sus proyectos en aquellas etapas en donde los riesgos financieros son mayores.

La PYME florecerá en la medida en que encuentre opciones para su desarrollo gracias a una política pública activa. Lo anterior implica que exista una política integral que considere sus particularidades y ataque los problemas desde distintas dimensiones. Los canales de comercialización internos y externos, la capacitación del empresario, el acceso a la tecnología de punta y el tratamiento tributario son apenas algunos aspectos en los que hay que profundizar. Muy seguramente, cuando las empresas PYME sean más competitivas y sólidas el acceso al crédito seguirá mejorando

consolidando la dinámica registrada recientemente.<sup>25</sup>

**Indicador 1. El Municipio tiene capacidad financiera para cofinanciar proyectos con el sector privado**

La calificación que obtuvo este indicador en el municipio fue de 3.0, resultado categórico en cuanto se refiere a la percepción que la dirigencia tiene con respecto a la función del gobierno municipal, pues considera que proveer bienes y servicios que no están sometidos a las leyes de oferta y demanda, deben en un momento determinado, ser asumidos por el Estado, en este caso por el municipio, sin embargo, esto no sucede así, dada las respuestas de los encuestados. El 60.0% lo calificó de mínimo, el 17.5% de aceptable y el 15.0% de intermedio. Se infiere que dada la poca colaboración que el gobierno municipal le presta al sector empresarial, le resta competitividad.

La calificación del indicador es 3.0.

**Indicador 2. Una proporción significativa del gasto del gobierno municipal se dirige a proveer bienes y servicios necesarios que el mercado no provee.**

La calificación que obtuvo este indicador en el municipio fue de 3.0, resultado categórico en cuanto se refiere a la percepción que la dirigencia tiene con respecto a la función del gobierno municipal, pues considera que proveer bienes y servicios que no están sometidos a las leyes de oferta y demanda, deben en un momento determinado, ser asumidos por el Estado, en este caso por el municipio, sin embargo, esto no sucede así, dada las respuestas de los

---

<sup>25</sup> ASOBANCARIA. La Semana Económica. No. 472. septiembre 3 de 2004. Pág. 3.



encuestados. El 60.0% lo calificó de mínimo, el 17.5% de aceptable y el 15.0% de intermedio. Se infiere que dada la poca colaboración que el gobierno municipal le presta al sector empresarial, le resta competitividad.

La calificación del indicador es 3.0.

### **Indicador 3. El componente de inversión del plan Plurianual deja espacio para fortalecer un desarrollo autónomo Local**

La calificación que obtuvo este indicador en el municipio fue de 3.0, resultado por demás contundente y categórico en cuanto muestra la real percepción de los dirigentes del municipio, pues es claro que fundar y comenzar nuevas empresas no es fácil ni cuenta con las políticas de fomento requeridas para emprender nuevos proyectos empresariales. Esta situación es totalmente desfavorable para la competitividad municipal, pues está mostrando que el ambiente empresarial del municipio no es nada atractivo para el desarrollo de nuevas ideas relacionadas con la creación de nuevas empresas y mucho menos en la inversión extranjera en Luruaco. El 60.0% lo calificó de mínimo, el 22.5% lo calificó de aceptable y el 12.5% de intermedio.

La calificación del indicador es 3.0.

### **Indicador 4. Las políticas económicas del municipio son independientes de las presiones de grupos de interés.**

La calificación que obtuvo este indicador en el municipio fue de 3.0, lo que nos indica que la presión de los grupos de interés particular influye mucho en las políticas económicas del municipio, en este caso, para los empresarios no hay duda en torno a la marcada influencia de ciertos grupos para direccionar la inversión, obtener contratos y determinar los

sectores que se podrían favorecer. Con este resultado queda claro que la independencia entre las políticas económicas y los intereses de grupos particulares es muy baja, esto es, existe una influencia decisiva en la formulación de políticas económicas en el municipio determinada por grupos que anteponen sus intereses particulares en contraposición de una política que beneficie a toda la comunidad municipal. Como es de esperarse esto que tiene una influencia muy negativa en la competitividad municipal. El 35.0% calificó de mínima la independencia, y el 30.0% de aceptable, en el 12.5% coinciden intermedio y favorable.

**Cuadro 25. Análisis cualitativo del factor finanzas de la región Caribe y Luruaco.**

<b>Sector Finanzas</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>
1	El Municipio tiene capacidad financiera para cofinanciar proyectos con el sector privado	3
2	Una proporción significativa del gasto del gobierno municipal proviene de las transferencias nacionales	3
3	El componente de inversión del plan Plurianual deja espacio para fortalecer un desarrollo autónomo Local	3
4	Las políticas económicas del municipio son independientes de las presiones de grupos de interés	3

Fuente: Autores de la investigación

La calificación del indicador es 3.0

## 5.4 INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA DE COMUNICACIÓN

Esta parte revela la relación entre la informática y el desarrollo local, y evalúa el impacto de la infraestructura en el mejoramiento de la competitividad de Luruaco.

Las empresas no son ajenas a las oportunidades y retos que generan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). Sin embargo, cada empresa, en función de su tamaño y actividad, deberá adoptar soluciones diferentes en este campo, acomodando además sus inversiones a la realidad de partida de cada organización, del mismo modo, debe reflexionar sobre cómo las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden apoyar la competitividad de su empresa, en vista a que le ayuden a identificar aquellas iniciativas de uso de las tecnologías que mejor se adapten a las necesidades de los negocios y también le sean útiles para planificar su implantación futura.

La idea de comprender el significado de las TICs como las ventajas que éstas pueden aportar a los negocios de Luruaco, para conocer cuál es el grado de utilización actual de las TICs en sus organizaciones; del mismo modo, identificar qué oportunidades existen para avanzar en el uso de las TICs. Además, seleccionar las iniciativas de utilización de las TICs que puedan ser prioritarias para sus negocios; también, reflexionar sobre las condiciones que deben darse en las empresas (capacitación, cultura, infraestructura, tecnología) para que las TICs desplieguen todo su potencial de mejora son las actividades que se siguen en la implementación de estos adelantos.

El desarrollo en los últimos años de las (TICs) está transformando paulatinamente la forma de actuar y relacionarnos en los ámbitos económico,

social, político y educativo. Este impacto es claramente visible en el mundo empresarial, donde Internet y las demás (TICs), con su capacidad prácticamente ilimitada de obtener, almacenar, procesar y compartir información, están configurando un nuevo entorno competitivo en el que:

- Las barreras geográficas se difuminan, facilitando el acceso a un mercado más amplio pero favoreciendo también una mayor presión competitiva,
- Los clientes son cada vez más exigentes y esperan un producto /servicio más personalizado,
- Los tiempos de respuesta se acortan, lo que hace necesario contar con una mayor capacidad y velocidad en el procesamiento de la información y en la generación y difusión de conocimiento,
- La posibilidad y necesidad de colaborar con otros agentes económicos se acrecienta.

En este contexto, las Tecnologías de la Información y Comunicación ofrecen grandes oportunidades para mejorar la eficiencia y diferenciación de las empresas, que éstas deben saber aprovechar. De este modo, las TICs ofrecen, entre otras, la posibilidad de:

- Ampliar su base de negocio, en la medida en que la venta a través de Internet puede facilitar la entrada a nuevos mercados geográficos o nuevos grupos de clientes,
- Reducir costos y tiempos, aprovechando la capacidad de las nuevas tecnologías de automatizar los procesos internos (compra, almacén, gestión comercial, etc.).
- Mejorar la calidad del servicio ofrecido, a través de una mayor disponibilidad y velocidad del mismo.
- Intensificar la colaboración con proveedores y clientes para mejorar el diseño de productos, optimizar los procesos de compra o venta, etc.

- Agilizar la relación con las Administraciones, entidades financieras, etc.
- Las PYMES no son ajenas a las oportunidades y retos que las TICs generan. Sin embargo, cada empresa, en función de su tamaño y actividad, deberá adoptar soluciones diferentes en este campo.

Asimismo las inversiones deberán acomodarse a la realidad de partida de la organización. Además, la infraestructura resulta importante cuando esta debe estar equilibrada con la competitividad para lograr un desarrollo sostenible con la capacidad de reducir costos de producción con tal magnitud que puedan afectar las pautas comerciales. Sin embargo, se debe considerar los costos ecológicos especialmente si estos constituyen una apreciable parte de los de producción.

Las ventajas comparativas derivadas de unas normas ambientales permisivas se ven por lo general contrarrestadas por otras ventajas comparativas más importantes, tales como la diferencia en infraestructura, tecnología, dotación de recursos, política macroeconómica y capital físico humano. Por tanto, las disposiciones ecológicas más estrictas reducen la ventaja comparativa y, por ende, menoscaban competitividad comercial. Por lo general, la protección del medio ambiente y la promoción de las corrientes de comercio e inversión no deben considerarse objetivos mutuamente excluyentes. Sin embargo, en ciertas circunstancias las medidas ecológicas pueden afectar adversamente al comercio, y la liberalización del comercio y de las inversiones.

#### **5.4.1 Definición del factor**

El factor se compone de tres subfactores: 1) Infraestructura básica, que indaga sobre la dotación municipal de servicios públicos 2) la infraestructura de transporte que relaciona la oferta de la infraestructura y la forma de

articulación y desarrollo de los modos de transporte. 3) infraestructura en telecomunicaciones.

**Cuadro 26. Variables utilizadas para la medición del factor infraestructura y tecnologías de información y comunicación.**

<b>Subfactor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>
Infraestructura básica	Cobertura de telefonía	Colombia telecomunicaciones
	Cobertura de energía y gas	Electrocaribe, Surtigas
	Cobertura de Alcantarillado	Aguas de la Sabana
	Cobertura de Acueducto	Aguas de la Sabana
	Calidad de servicios públicos	Encuesta
Infraestructura de transporte	Red vial pavimentada	Alcaldía de Luruaco
	Efectividad de sistemas de distribución	Encuesta
Infraestructura tecnológica	Computadores con Internet por cada 1000 habitantes 100.000 habitantes	Agenda de conectividad – DANE
	Conexiones RDSI por cada 100.000 habitantes	Agenda de conectividad – DANE
	Proveedores de servicios de Internet por cada 100.000 habitantes	Agenda de conectividad – DANE

Fuente: Autores de la investigación.

En el escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia, Atlántico se encuentra en el factor de la infraestructura entre los de más baja coberturas en el puesto 18 de 23 departamentos. En 1997 en la cobertura de servicios públicos se encontraba en el puesto 19 de 23 departamentos con la más alta en el sector eléctrico seguida de acueducto, alcantarillado y telefonía

respectivamente, de acuerdo a informes de la Superintendencia de Servicios Públicos. Con tarifas inferiores al promedio en energía eléctrica y baja calidad del servicio. Su posición en infraestructura vial está en el puesto 20 de 24 departamentos. La infraestructura básica (servicios domiciliarios) en Luruaco presenta en servicios públicos:

**Cuadro 27. COBERTURA DE SERVICIOS PUBLICOS**

SERVICIOS	CABECERA MUNICIPAL	CORREGIMIENTO	COBETURA PROMEDIO
Agua Potable	95%	78%	86.5%
Alcantarillado	0%	0%	0%
Energía Elec.	99%	96%	97.5%
Aseo	76%	1%	76%
Gas Natural	50%	30%	89%
Telefonía	48%	10%	58%

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos

◆ **Análisis cualitativo**

**Indicador 1. Cobertura de acueducto.**

El servicio de acueducto de Luruaco tiene una red cuya cobertura es del 95% en la cabecera, sin embargo, la prestación del servicio de agua presenta una deficiencia en razón de que el servicio sólo es prestado una vez por semana y otras veces es una vez quincenal en algunos sectores. Los corregimientos tienen una cobertura del servicio del 78%. La cobertura promedio del servicio de acueducto es del 86,5%.

En el 2003 los usuarios atendidos por la empresa de acueducto fueron 2.345 siendo el 93,09% el sector residencial con el mayor número de usuarios

y el resto lo constituyen los sectores industrial, comercial y oficial. Cuadro 27.

**Cuadro 28. Luruaco, Usuarios de agua, servicio de alcantarillado y aseo según estratos y rangos. 2000.**

**Estrato Residencial-Agua. Estrato Residencial-Alcant. Estrato Residencial-Aseo**

<b>Total Estrato</b>	<b>4.445</b>	<b>Total Estrato</b>	<b>0</b>	<b>Total Estrato</b>	<b>4.445</b>
1	3.244	1	0	1	3.244
2	901	2	0	2	901
3	7	3	0	3	7
4	3	4	0	4	3
5	0	5	0	5	0
6	0	6	0	6	0

Industrial	10	Industrial	0	Industrial	10
Comercial	70	Comercial	0	Comercial	70
Provisional	7	Provisional	0	Provisional	7
Oficial	7	Oficial	0	Oficial	7
Especial	2	Especial	0	Especial	2
<b>Subtotal</b>	<b>96</b>	<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>Subtotal</b>	<b>96</b>

Fuente: Oficina de Planeación Municipal

Así mismo, el consumo de agua en Luruaco para el período 2003 fue de 334.500 M<sup>3</sup> siendo el estrato 2 con mayor consumo el que aprovecha 1.268 de M<sup>3</sup>. para un total en el sector residencial de 3.446 M<sup>3</sup>. lo demás es utilizada por los sectores industrial, comercial y oficial.

La Comisión Reguladora de Agua, en su resolución 287 de mayo de 2004, estableció como consumo de subsistencia la cantidad de 20 M<sup>3</sup> por usuario atendido, pero, nos podemos dar cuenta que el 84% de los usuarios de Luruaco (3.345) de los estratos 1 y 2, consumieron el 86% del agua distribuida durante el 2003 (360.360 M<sup>3</sup>) . Se deben tener en cuenta



como los operadores privados del servicio de acueducto y alcantarillado deben afrontar deficiencias del servicio que van complementadas por elevadas pérdidas en la red de distribución, bajos niveles de recaudo, indisciplina en los pagos, tarifas que no recuperan costos, elevados compromisos laborales y sobre costos en inversiones. Todas estas circunstancias son provocadas por un servicio con racionamiento periódico realizado por zonas en el municipio y un abastecimiento realizado durante escasas horas distribución.

### **Indicador 2. Cobertura de Electricidad.**

El servicio en la ciudad de Luruaco, así como en el departamento de Atlántico, es prestado por la empresa privada Electricaribe<sup>26</sup> y se encuentra en plena ejecución el plan para la optimización del servicio.

Del total del servicio de energía eléctrica el 90.86% corresponde al uso residencial y el 9.14% restante corresponde a otros usos.

La cobertura de redes alcanza el 99%, la cabecera municipal tiene un total de 4.445 viviendas del cual obtienen el servicio unas 3.039 en el área urbana y unas 1.350 viviendas rurales de las cuales obtienen el servicio 1.296 viviendas.

Adicionamos a nuestro estudio el análisis del consumo por usuario de los servicios públicos en Luruaco comparándolos con el consumo básico de subsistencia establecido y regulado mediante las resoluciones por cada comisión en particular.

Hasta agosto 1 de 2004 se estableció por la Unidad de Planeación Minero Energética – UPME, como consumo básico para el servicio de

---

<sup>26</sup> Empresa de Energía Eléctrica del Caribe ELECTROCARIBE S.A ESP.

electricidad 200 kwh/mes que para el 2002 superó en 2% el promedio mensual a 204,11 kwh/mes por usuario residencial, también, creció en el 2003 el 13% llegando a 226,77 kwh/mes. Caso contrario le sucedió al sector industrial que disminuyó en el período 2002 – 2003 el consumo anual el 28,3% y, también, el comercial con una caída del 3,6%.

### **Indicador 3. Cobertura de gas.**

En el área urbana de Luruaco, la empresa concesionaria Surtigas<sup>27</sup> presta un eficiente servicio, reconocido por toda la comunidad, para lo cual el servicio presenta una cobertura de usuarios con servicio frente a las redes instaladas equivalente al 50% y una cobertura de redes instaladas frente a predios totales en el municipio de equivalente al 89% con una disponibilidad de 24 horas del servicio.

Para el servicio continuo de gas domiciliario se establece un consumo residencial de 20M<sup>3</sup> registrando un promedio anual en el 2002 de 25,5M<sup>3</sup> y para el 2003 presentó una disminución a 24,15M<sup>3</sup>.

### **Indicador 4. Cobertura de alcantarillado.**

El municipio de Luruaco carece del servicio de recolección de aguas residuales domiciliaria, no existe un consenso entre sus habitantes para establecer los costos sociales que ello representa: si tener un alcantarillado sanitario o no tenerlo.

---

27 SURTIGAS. Surtidora de Gas del Caribe S.A. E.S.P.

### **Indicador 5. Cobertura de Aseo.**

Con el apoyo de la administración municipal, ha contratado con una Cooperativa Municipal la prestación de los servicios de barrido, recolección, disposición final de basuras, mantenimiento de zonas verdes y servicios especiales, además es responsable del manejo del relleno sanitario. con una cobertura del 76%<sup>28</sup>.

### **Indicador 6. Cobertura de telefonía.**

El servicio en el municipio de Luruaco es prestado por la empresa estatal Colombia Telecomunicaciones S.A. E. S. P. con una cobertura del 48%. El servicio se presta en tres niveles: Telefonía local en el área urbana de Luruaco y en algunos corregimientos; la telefonía pública a través de los diferentes teléfonos públicos ubicados en diferentes sectores de la ciudad; y la telefonía social en el área rural, especialmente en algunas cabeceras corregimentales. Actualmente la empresa cuenta con 260 líneas instaladas, la telefonía pública se presta con base a las solicitudes de la comunidad.<sup>29</sup>

### **Indicador 7. Infraestructura vial.**

En la infraestructura de la red vial de Luruaco la compone la carretera de la cordialidad, totalmente pavimentada y los ramales que comunican con los corregimientos, se pero carece de anillos y elementos vinculantes que unan los dispersos ejes radiales de la cabecera municipal, urbanísticamente se proyecta una circunvalar alrededor de la laguna para desarrollar un sistema de transporte sin necesidad de depender de la centralidad del municipio, lo que puede constituir un gran aporte para el desarrollo, si se mantiene la tendencia

---

<sup>28</sup> Plan de Desarrollo Municipal 2400-2007

<sup>29</sup> Colombia Telecomunicaciones

en el área de expansión de la ciudad.

**Cuadro 29. Luruaco. Sistema vial de Luruaco por estado de las vías construidas.**

Descripción	Vías existentes	Vías a reparar	vías nuevas	Metros lineales
				Longitud total
TOTAL	33.630	31.500	0	64.130
Carretera central	7.900	5.900	0	13.800
Vías de enlace con carretera central	4.300	3.100	0	7.400
Vías intermedia	26.800	8.200	1.600	16.800
Vías de enlace y de apoyo anillos medio y perimetral	7.300	6.000	0	27.400
Anillo perimetral	1.900	1.900	0	33.200

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de Luruaco 2004 – 2007. p. 85.

El municipio de Luruaco cuenta con 35 kilómetros de vías de penetración y 26.8 kilómetros de camino vecinales red vial rural, de los cuales se encuentran con pavimento 20.9 kilómetros, que equivalen al 85.8 % del total de la longitud de las vías rurales.

Entre los costos de realizar negocios a distancia se consideran los de transporte y los asociados al tiempo de desplazamiento en el transporte de mercancías.

### **Indicador 8. Infraestructura tecnológica.**

En la política de Estado con la Agenda de Conectividad que busca masificar y democratizar el uso de las tecnologías de la información, con la cual se socializa el acceso al conocimiento, se facilita la participación ciudadana en la veeduría de la cosa pública, se propende por la competitividad de los sectores productivo y de servicios de la economía nacional.

Para medir la incidencia de las tecnologías el DANE midió en las 13 principales ciudades a los sectores público, académico, productivo y comunidad, acerca de utilización de la tecnología estableciéndose que el 44.7% de los computadores están conectados a Internet.

Las mayores coberturas en computadores las presentan educación superior con el 100%; le siguen el sector público con 93,4% y la industria manufacturera con 76,6%.

La medición también indica que el 18,2% de los hogares de las 13 principales ciudades y áreas metropolitanas tienen computador, y del total de computadores el 93,9% está en uso; y de estos el 53,8% tiene acceso a Internet.

El medio o canal más utilizado por los hogares y las empresas o instituciones para conectarse a Internet es el conmutado por línea telefónica. La participación de los otros tipos de conexión más modernos como el RDSI, cable, satelital, XDSL, en todos los sectores está por el 15,0%, excepto educación superior, donde el 41,9% de las instituciones indicaron que lo hace por línea telefónica y el resto, a través de los otros medios<sup>30</sup>.

De acuerdo con el stock de telefonía básica y de “anfitriones” (*host*<sup>31</sup>) de Internet al clasificar los niveles de infraestructura en TICs: Alto (Índice de telefonía superior a 50%, de Internet superior 30% e Índice de infraestructura tecnológica superior al 40%; Medio (Índice de telefonía superior a 20%; Internet superior a 10% e Índice de infraestructura tecnológica superior a 20%) y Bajo. De acuerdo con la encuesta de la demanda de tecnologías de información y

---

<sup>30</sup> DANE. Modelo de la Medición de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, diciembre, 2003

<sup>31</sup> *Host*: Internet Host. Equipos conectados a la Internet, con conexión cada uno a varios accesos.

comunicación realizada por DANE Atlántico se encuentra en nivel medio.

En Colombia, la infraestructura en TICs presenta un alto déficit en tecnologías de punta, pues no ha entrado aun en el mercado de la tecnología móvil de tercera generación (GMS, PCS) y la penetración de Internet es aun precaria tanto en infraestructura informática como en telecomunicaciones. Las tecnologías de telefonía básica conmutada y la penetración de Internet por departamentos, presenta una alta concentración en las grandes ciudades, evidenciando una brecha tecnológica con las regiones menos industrializadas<sup>32</sup>

“Los PCS entraron en Colombia en el último trimestre de 2003 y han permitido el aumento de la penetración de la telefonía móvil en el país. Según el Ministerio de Comunicaciones en tres meses de operación (octubre – diciembre de 2003) existían cerca de 429.634 nuevos usuarios de PCS<sup>33</sup><sup>34</sup> .

El cuadro 30 muestra la concentración del servicio de telefonía móvil en zonas del centro y occidente del país revelando una escasa participación en la zona de la costa Caribe.

---

<sup>32</sup> CEPAL. Escalafón de la competitividad de los Departamentos en Colombia. 2002. p. 85.

<sup>33</sup> Informe sectorial de telecomunicaciones. Julio de 2004. No. 3.

### Cuadro 30. Colombia. Abonados del servicio móvil. 2001- 2003.

Miles de usuarios

Abonados del servicio	2001	2002	2003
Total	3.265	4.597	6.186
Bellsouth oriente	636	750	1.007
COMCEL	1.167	1.754	2.020
Bellsouth occidente	358	506	723
OCCEL	717	1.067	1.240
Bellsouth Costa	194	270	352
Celcaribe	193	249	414
Colombia Móvil Oriente			208
Colombia Móvil Occidente			167
Colombia Móvil Costa			55

Fuente: Ministerio de Comunicaciones.

En los cálculos realizados por el CID-UN para la categoría de infraestructura y localización - ranking por variables el departamento de Atlántico ocupa el puesto 9 de 24 departamentos estudiados y arrojan los siguientes resultados en el análisis a los siguientes indicadores.

### Cuadro 31. Análisis cualitativo del factor infraestructura de la región Caribe y Luruaco

Factor Infraestructura		
No.	Indicador	Puntaje
1	Existe en el Municipio un sector bancario y financiero comprometidos con su desarrollo	2
2	El equipamiento municipal es suficiente para atender las demandas sociales en el corto plazo	1
3	La infraestructura en general es muy superior a la de otros municipios	2
4	Los costos de servicios públicos es un factor que afecta la actividad productiva	2
<b>SUBFACTORES DE SOPORTE</b>		
5	Calidad y modernidad de los aeropuertos	4
6	Calidad y modernidad de las carreteras	5

7	Calidad y modernidad de las comunicaciones telefónicas	4
8	Calidad y modernidad de las instalaciones eléctricas	5
9	Calidad y modernidad de las instalaciones sanitarias (hospitales, clínicas, consultas médicas, etc.)	2
10	Hay un servicio municipal de limpieza y entre sus funciones se encuentra la recogida diaria de basuras	5
11	Hay un servicio del mantenimiento de las zonas públicas (infraestructuras y equipamiento) en áreas turísticas	4
12	Existe señalización turística clara, visible y comprensible	3
13	Hay aeropuerto internacional propio o cerca, en el destino	4
14	El aeropuerto, ¿está bien comunicado con el centro turístico	4
15	Número de compañías aéreas que operan en el destino	4
16	Número de vuelos diarios provenientes destinos nacionales	4
17	Número de vuelos diarios de destinos internacionales	3
18	Valore la accesibilidad por tierra	5
19	Cómo valoraría el grado de riesgo para la integridad física del turista en destino respecto a sus competidores	3
20	La capacidad y calidad de los alojamientos existentes, ¿es adecuada para satisfacer la demanda actual?	4
21	Hay en marcha iniciativas impulsadas por el sector privado para mejorar la oferta turística a nivel de diversidad y calidad	3
22	Se incentiva a través del sector público (leyes, impuestos, etc...) el incremento de la competitividad del sector privado	3

**5.4.2 Balance del factor estructura y tecnología.** Una vez conocidos los resultados cualitativos, vemos que en materia de infraestructura, el municipio es deficitario en muchos aspectos, presentándose como factores críticos de los servicios, la falta de alcantarillado y telefonía conmutada.

## 5.5 FACTOR CIENCIA Y TECNOLOGÍA

El proceso de desarrollo en Luruaco presenta dificultades para avanzar en un sistema de generación y distribución de riquezas y capacidades. Además carece de recursos suficientes para crear un sistema de ciencia, tecnología e



innovación apoyado con servicios financieros, en función del desarrollo de la productividad empresarial de la ciudad.

Los incipientes sistemas de innovación que se están constituyendo por parte de una red de instituciones, de los sectores públicos y privados, cuyas actividades configuran grupos de estudio para establecer actividades capaces de importar, modificar y divulgar nuevas tecnologías, tienen la función de ejecutar y participar en procesos de relacionar el conocimiento tecnológico verdaderamente global producto de la interdependencia económica cada vez mayor, así como nuevas formas de comunicación con las firmas que eligen servir a una demanda local cada vez mayor.

Las prácticas empresariales implementadas a lo largo de la historia explican las diferencias económicas y sociales cuyos modelos teorizan sobre los efectos de la localización geográfica. Las agendas de ciencia y tecnología se han instalado de manera formal, existiendo solamente, en el mejor de los casos, como una meta a alcanzar enunciada en los planes y políticas de los gobiernos nacionales, departamentales y municipales. A pesar de que existen iniciativas puntuales exitosas, la intervención del Estado es fundamental para crear las condiciones necesarias que hagan posible la instalación de un ambiente propicio, procesos generalizados de Innovación y la inserción competitiva del país dentro de los escenarios internacionales.

Las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) se realizan en universidades y centros públicos, con poca vinculación con el sector empresarial y la sociedad. La inversión en ciencia y tecnología, es escasa, con muy poca participación del sector privado. La inversión por este concepto se reparte muy desigualmente a nivel nacional.

Las Instituciones de Educación Superior en el Atlántico deben realizar una participación más activa en la definición conjunta y participación en los programas de financiamiento para la innovación, pero estas acciones son, todavía, insuficientes a un proceso necesario de reformas. En particular, no mantienen políticas claras y efectivas en las actividades de I+D. Las acciones emprendidas para vincular sus actividades con el sector empresarial y la sociedad en general, a pesar de algunas experiencias exitosas, se han revelado muy insuficientes.

El acceso al financiamiento sigue siendo una de las principales trabas para las actividades de innovación. Las instituciones de apoyo público existentes son exigentes al momento de estudiar posibilidades de investigación para el departamento de Atlántico, es más todas se concentran en la capital del Departamento como el Parque Tecnológico.

La demanda de ciencia y tecnología nacional, por parte del sector productivo, es insignificante, y, en general, no emplean recursos humanos de alto nivel en Luruaco. La mayoría de las empresas no cuentan con unidades de I+D, ni practican mecanismos de vinculación con los sectores científicos y académicos, valorando muy pobremente el potencial nacional.

### **5.5.1 Definición del factor**

El índice de tecnología se calcula como el mayor índice entre el de transferencia y el de innovación de tecnología. El supuesto tras esta metodología es que independientemente de la forma en la que llega la tecnología al país (desarrollo o transferencia), lo importante es que se haga. Para el caso de Colombia, el índice de tecnología equivale al índice de innovación dado que este tiene un índice de puntuación superior al índice de transferencia. Este resultado resalta dos puntos: primero, el nivel de desarrollo tecnológico del

país es bastante deficiente; y segundo, no hay una diferencia significativa entre la percepción del potencial innovador del país y el nivel de transferencia de tecnología<sup>35</sup>. Estamos cerca del nivel de 1991: no más de 0,4% del PIB se invierte en actividades de C&T, incluyendo I&D.

El monto de gastos en I+D por trabajador es muy bajo: Mientras en Colombia se invierten USD 10 año/ investigador, el promedio en América Latina es USD 35,6 y en Suecia es más de USD 1.500 (Banco Mundial, 2003).<sup>36</sup>.

Este factor está compuesto por dos elementos: primero, la disposición institucional pública y privada de la inversión en I+D; y segundo, la percepción de los empresarios sobre la gestión tecnológica.

**Cuadro 32. Variables utilizadas en el factor de ciencia y tecnología.**

<b>Factor Ciencia y Tecnología</b>		
<b>Subfactor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuentes</b>
Ambiente científico y tecnológico	Personal involucrado a I+D	Encuesta de grupos y centros
	Docentes con doctorado	
	Número de centros de investigación	
Gestión de la tecnología	Cooperación empresarial para el desarrollo tecnológico	Encuesta
	Vínculo entre empresas y centros de investigación	Encuesta
	Formación en ciencia en el sector educativo.	Encuesta

Fuente: Autores de la investigación.

<sup>35</sup> SANCHEZ, Fabio y ACOSTA Paula. Proyectos de indicadores de competitividad. Colombia 2001. p. 20.

<sup>36</sup> GUERRA DE MESA, María del Rosario. Ciencia, tecnología e innovación y el futuro de Colombia. Risaralda, Junio 11 de 2004.

## **Subfactores**

Los componentes de los recursos destinados a la ciencia y tecnología en Luruaco muestran como se distribuyen en los subfactores los elementos que Luruaco posee para acceder al conocimiento.

### **◆ Análisis cuantitativo**

#### **Indicador 1. El municipio tiene pagina Web**

En el Campo de la Conectividad, Luruaco se encuentra rezagada con relación a los demás municipios del atlántico. La estrategia de conectividad “Gobierno en Línea, no se ha convertido en el eslabón entre la administración municipal y el ciudadano porque en ella no se publican todavía los contratos para que sean conocidos por la ciudadanía de tal manera que los proceso de contratación pública cumplan con el principio de transparencia.

La calificación de este indicador es 1.

#### **Indicador 2. Se aprovecha la conectividad por Internet para establecer contactos con el exterior**

Negativo

La calificación de este indicador es 2.

#### **Indicador 3. Se esta trabajando en el municipio algún proyecto sobre ciencia y tecnología**

Negativo

La calificación de este indicador es 1.

**Indicador 4. Se esta aprovechando los medios que están disponibles por el estado para desarrollar proyectos tecnológicos**

Negativo

La calificación de este indicador es 1.

Para 2000 se estimó la cobertura de escolaridad en la educación superior alcanzado el 17,8% en Atlántico, mientras la nacional fue de 22,21%.

**Cuadro 33. Atlántico. Tasa de escolaridad en educación superior. 2000.**

	Total Cobertura (%)			Total Matriculados <sup>2</sup>				Población 18-22 años <sup>1</sup>			
	Total	Masc	Fem	No <sup>2</sup>	%	Masc	Fem	No	%	Masc	fem
Nacional	22,21	21,7	23,2	878.17	100	423.44	454.73	3.953.78	100	1.951.06	1.952.53
Atlantico	17,8	8,50	9,30	16.29	0,71	5.119	5.110	179.0	2	91.56	87.47

(1) Población proyectada para este grupo de edad –DNP-

(2) Alumnos matriculados a nivel de pregrado. Grupo de análisis estadístico ICSES.

(3) Cálculos. DNP.

La cobertura del país en educación superior en el año 2000 era del 20%, situando a Colombia por debajo del promedio de América Latina que era del 25%. La razón fundamental de esta baja cobertura es una inequidad persistente del sistema educativo<sup>37</sup>.

La educación superior la imparten 18 universidades en el Atlántico, donde el 67% de los alumnos se encuentran matriculados en dos centros universitarios con

---

<sup>37</sup> DNP. 2002

formación presencial y a distancia en las jornadas diurna y nocturna.

En Luruaco a pesar de la variada oferta educativa superior los centros se encuentran subutilizados por la baja demanda, encontrándose de acuerdo con el indicador nacional de oferta de cupos (cupos/solicitudes), para la educación superior, ya que en el 2002, este indicador tiene un valor del 103.5%<sup>38</sup>.

El Instituto Colombiano de Fomento a la Educación Superior (ICFES), a nivel nacional, determinó la tasa de escolaridad (total alumnos matriculados en pregrado / población entre 18 a 22 años) para el nivel de la educación superior en 16.64% para 1995, mientras que para el año 2002 se estima en 22.96%<sup>39</sup>. En Luruaco la tasa de escolaridad era del 30% debido al aumento en los ingresos de la UNIATLANTICO para ese período, sin embargo, al finalizar el 2003 la población estudiantil descendió a 2.477 alumnos.

En Atlántico los programas principales inscritos en el ICFES, según nivel educativo, modalidad y origen institucional, para el año 2002, se habían aprobado 48 en pregrado en universidad oficial y 21 en privadas de los cuales 19 en pregrado universitario y 2 en tecnológica. En postgrado en la oficial 13 y en la privada 19. Se deben considerar que estas universidades aunque figuran en las estadísticas oficiales en Atlántico se encuentran ubicadas en Barranquilla.

#### **Cuadro 34. Análisis cualitativo del factor Ciencia y tecnología de la región Caribe y Luruaco.**

---

38 ICFES. Subdirección de monitoreo y vigilancia grupo de análisis estadístico. Estadística de la educación superior 2003.

39 Ibid

<b>Ciencia y Tecnología</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>
1	El municipio tiene pagina Web	1
2	Se aprovecha la conectividad por Internet para establecer contactos con el exterior	3
3	Se esta trabajando en el municipio algún proyecto sobre ciencia y tecnología	2
4	Se esta aprovechando los medios que están disponibles por el estado para desarrollar proyectos tecnológicos	1

Fuente: Autores de la investigación.

## **5.6 FACTOR GERENCIA**

La gerencia como factor de la competitividad, juega un papel importante en el desarrollo y crecimiento de las firmas, esto lo han entendido los inversionistas de Luruaco y por eso le apuestan a sus capacidades; sin embargo, en la medición de este importante factor sólo se ha tenido en cuenta la parte cualitativa, por estar en manos de las personas valorar las ejecutorias de los directores, responsables de las decisiones y las ejecuciones que buscan los objetivos organizacionales. La gerencia tiene mucha responsabilidad frente al tema de la competitividad dado que es ella la que orienta y decide las estrategias que le permiten sobrevivir y crecer a las empresas. Los indicadores que muestran la gestión de los gerentes, son los que sirven como parámetros para observar el crecimiento de la firma y si se está creando o destruyendo valor. En este juego, cobra una importancia de primer orden la capacitación y el entrenamiento que aumente las habilidades y destrezas de los directores de las empresas, es una necesidad permanente, ya que si el talento gerencial no se mantiene en constante actualización, se corre el riesgo de quedarse obsoletos en este mundo de constantes e inesperados cambios.

◆ **Análisis cualitativo**

**Indicador 1. La gerencia publica reconoce y aplica la gestión de la calidad en el municipio**

Negativo

La calificación de este indicador es 2

**Indicador 2. Existe énfasis fuerte en el entrenamiento del personal administrativo**

El plan nacional de formación y capacitación para una administración pública gerencial, participativa y descentralizada, adoptada mediante el Decreto 682 del 2001, es una responsabilidad de las entidades y un compromiso de los funcionarios que no se puede eludir porque es un propósito del Plan Nacional de Desarrollo: "Hacia un estado Comunitario".

La calificación de este indicador es 4

**Indicador 3. Las Empresas instalada en el municipio tiene funcionarios altamente competentes**

Medianamente

La calificación de este indicador es 3



#### **Indicador 4. Los gerentes en su municipio usan frecuentemente el computador y dominan la tecnología de la información**

Escasamente

La calificación de este indicador es 2

##### **5.6.1 Balance del factor gerencia.**

Las respuestas obtenidas dejan en claro que el factor gerencial, como un aspecto importante de la competitividad empresarial, está en una fase de desarrollo intermedio bajo, lo cual se convierte en una sentida preocupación por contar con el recurso humano capaz de adelantar labores de dirección, pero a la hora de escoger este personal las empresas no cuentan con las herramientas suficientes que permitan contar con excelentes directores y que estos, a su vez, estén en capacidad de generar las condiciones para contratar a las personas que han de acompañarlos, con miras a lograr la máxima eficiencia en las operaciones de las empresas.

Es diciente la manera como afrontan el control de costos, la manera en que capacitan al personal directivo y la actitud frente a los procesos de inserción en los mercados internacionales, que como estrategias de carácter gerencial no están orientados a conquistarlos, pues, de acuerdo a las respuestas obtenidas el proceso gerencial está de espaldas a las exportaciones en la gran mayoría de las empresas. Este resultado nos muestra que en materia gerencial las empresas de Luruaco salen muy mal libradas, pues las ventajas competitivas que deben generar los gerentes no proporcionan el músculo capaz de proyectarlas a los mercados internacionales.

**Cuadro 35. Análisis cualitativo del factor gerencia.**

<b>Factor Gerencia</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>
1	La gerencia publica reconoce y aplica la gestión de la calidad en el municipio	2
2	Existe énfasis fuerte en el entrenamiento del personal administrativo	2
3	Las Empresas instalada en el municipio tiene funcionarios altamente competentes	3
4	Los gerentes en su municipio usan frecuentemente el computador y dominan la tecnología de la información	2

## **5.7 CAPITAL HUMANO Y TRABAJO**

El mejoramiento de la productividad, calidad y seguridad, como factores macroeconómicos necesarios, para contribuir al nivel de desarrollo macro, en los niveles actuales presiona a las empresas de Luruaco a recurrir a los mecanismos del gobierno, sector privado y académico para iniciar una búsqueda de estructuras idóneas, que auxilien a los empresarios y funciones públicas a preparar su expansión hacia nuevas realidades que generen rendimiento laboral en un horizonte definido en términos de la globalización.

Luruaco debe vencer las limitaciones presentes en la preparación del recurso humano disponible en la región, para entrar a nuevos mercados, porque tiene que ubicarse en un panorama que quizás en unos 5 años la protección arancelaria sea casi cero. Esto requiere que los niveles de productividad, acompañada de crecimiento en los niveles de volúmenes de producción, sean más eficientes.

La calidad es un valor asumido por el consumidor, especialmente en los

países más desarrollados. Si nos estamos posicionando en los países más exigentes, con un poder adquisitivo de tal magnitud que les permite adquirir cualquier producto, siempre y cuando sea de calidad, debemos hacerlo como líderes.

Ciertamente, las acciones deberán obtener la confirmación de lo que la inteligencia de mercados halle como productos susceptibles de producción, según las facultades y habilidades del recurso humano, unificados con la disponibilidad de recursos naturales y tecnología disponible.

De tal modo que, la educación es el gran factor de cambio positivo de las personas, en la medida en que cada una sean capaces de mejorar la productividad, a la vez, que su talento educado es lo que hace la diferencia con el que las empresas utilizan para generar desarrollo y crecimiento económico. De tal manera que, incorporando el capital humano como factor de calificación de la fuerza laboral podamos, en Luruaco, explicar el crecimiento económico que surge, entre otros, por la innovación y el cambio tecnológico para revelar la productividad como una forma de medir la eficiencia de los factores de producción utilizados; todo esto asociado al desarrollo tecnológico combinado con incremento del capital humano e inversión extranjera.

Por lo tanto, la formación de capital humano responde a variables como habilidades y destrezas, educación y experiencia, explicando el desarrollo de las regiones; así como a nivel empresarial que genera una mayor productividad laboral y puede producir avances en el conocimiento que permitan un incremento en los niveles de tecnología.

Hoy las empresas están trabajando fuertemente en su balance social, en la calidad de sus productos y su prestigio. Hoy vemos que los

consumidores le dan preferencia a la responsabilidad social de la compañía, más que al valor del producto, y ése es un tema que rápidamente las empresas han ido destacando. Por esto, Luruaco debe mejorar en el fortalecimiento de los valores, la ética comercial, el prestigio y el sentido del cumplimiento, especialmente cuando se negocia con otros mercados.

Un recurso humano preparado y con claros conocimientos internacionales, es el capital humano que va tomando más valor dentro de una empresa o de una actividad comercial, por lo tanto, es donde más preocupación debe haber para hacerlo cada vez más competitivo.

### 5.7.1 Descripción del factor

El capital humano, como factor de competitividad, considera que existe una relación directa entre el grado de educación de la población, su posición competitiva y el nivel de ingresos. Entre los elementos evaluados para medir el capital humano se incluyen los relacionados en el cuadro 36.

**Cuadro 36. Variables utilizadas en la medición del factor Recurso Humano**

<b>Subfactor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>
Población	Tasa de Crecimiento de la población	DANE
Empleo	Tasa de desempleo	DANE
	Compromiso laboral con la empresa	Encuesta
	Oportunidades económicas del capital humano	Encuesta
Educación	Cobertura en primaria y secundaria	ICFES
	Tasa de analfabetismo	DNP
	Calidad de los colegios	ICFES
Capacitación entrenamiento	Capacitación técnica laboral	SENA
	Pertinencia de la educación técnica y universitaria	Encuesta
Calidad de vida	Tasa de natalidad y mortalidad	DNP
	Tasa global de fecundidad	DNP
	Índice de desarrollo humano	DNP
	Índice de calidad de vida	DNP
	Necesidades básicas insatisfechas	DNP
	Pobreza e indigencia	DNP

Actitudes y valores	Cultura valores y competitividad	Encuesta
---------------------	----------------------------------	----------

Fuente: Autores de la investigación.

**Cuadro 37. Población ocupada en las 13 ciudades y áreas metropolitanas. Según rango de edad, 2004 (Julio – septiembre).**

Ciudad/grupos de edad	Total ocupados	De 12 a 17	De 18 a 24	De 25 a 55	De 56 y más
<b>Bogotá, D.C.</b>	3.058.166	52.397	498.848	2.246.132	260.789
<b>Medellín</b>	1.226.194	30.122	195.903	899.583	100.586
<b>Cali</b>	1.083.775	45.025	183.781	756.913	98.056
<b>Barranquilla</b>	597.800	8.005	79.818	449.600	60.377
<b>Bucaramanga</b>	422.485	14.420	72.008	299.358	36.699
<b>Manizales</b>	141.619	2.639	18.140	108.038	12.802
<b>Pasto</b>	151.406	5.680	21.587	108.125	16.014
<b>Pereira</b>	258.759	8.196	40.531	184.045	25.987
<b>Cúcuta</b>	339.806	15.368	57.733	238.678	28.027
<b>Ibagué</b>	173.231	7.677	28.636	117.592	19.326
<b>Montería</b>	116.153	5.066	19.404	79.598	12.085
<b>Cartagena</b>	304.915	1.749	37.114	244.431	21.621
<b>Villavicencio</b>	135.050	5.873	20.652	94.482	14.043
<b>Total 13 áreas</b>	8.009.359	202.217	1.274.155	5.826.575	706.412

Fuente: Dane – Encuesta Continua de Hogares.

Nota 1: Datos expandidos con proyecciones demográficas respecto a la población en edad de trabajar (P.E.T), por dominio de estudio.

Nota 2: Toda variable cuya proporción respecto a la PEA sea menor al 10%, tiene un error de muestreo superior al 5%, que es el nivel de calidad admisible para el DANE.

#### ◆ **Análisis Cualitativo**

#### **Indicador 1. Las mujeres y las personas mayores participan ampliamente en el mercado laboral**

La calificación de este indicador es 5.0

**Indicador 2. En su municipio, el nivel promedio de escolaridad de la fuerza laboral es suficiente para competir en la economía mundial**

La calificación de este indicador es 2.0

**Indicador 3. Usted como empleador tiene programas de entrenamiento bien desarrollados para sus empleados**

La calificación de este indicador es 2.0

**Indicador 4. Las universidades dan respuestas a sus problemas empresariales de manera óptima**

La calificación de este indicador es 2.0

**Indicador 5. La protección social que se ofrece en el municipio es adecuada para atender la población vulnerable**

La calificación de este indicador es 2.0

**Indicador 6. Las actividades de fomento de la cultura son adecuadas en el municipio**

La calificación de este indicador es 3.0

**Indicador 7. Número total (grado superior, medio y otros) de programas educativos relacionados con el turismo impartidos en el destino u alrededores**

La calificación de este indicador es 1.0

**Indicador 8. Los programas educativos existentes cubren las necesidades del sector**

La calificación de este indicador es 1.0

**Indicador 9. Los salarios del sector, ¿son competitivos comparados con otros sectores de actividad**

La calificación de este indicador es 2.0

**Indicador 10. Grado de estacionalidad del empleo turístico en comparación con otros sectores de actividad**

La calificación de este indicador es 1.0

**Indicador 11. Cual es el índice de confianza de los inversionistas respecto a la región**

La calificación de este indicador es 3.0

**Indicador 12. Valore el porcentaje de organismos turísticos (sectores público y privado) que tienen página web**

La calificación de este indicador es 4.0

**Indicador 13. Tiene el país un instituto nacional de estadística que facilite datos relevantes para el turismo, fiables y actualizados.**

La calificación de este indicador es 5.0

**Cuadro 38. Análisis cualitativo del factor capital humano y trabajo.**

<b>Factor de Capital Humano y Trabajo</b>		
<b>No.</b>		<b>Puntaje</b>
1	Las mujeres y las personas mayores participan ampliamente en el mercado laboral	5
2	En su municipio, el nivel promedio de escolaridad de la fuerza laboral es suficiente para competir en la economía mundial	2
3	Usted como empleador tiene programas de entrenamiento bien desarrollados para sus empleados	2
4	Las universidades dan respuestas a sus problemas empresariales de manera óptima	2
5	La protección social que se ofrece en el municipio es adecuada para atender la población vulnerable.	2
6	Las actividades de fomento de la cultura son adecuadas en el municipio	3
	<b>SUBFACTORES DE PRODUCCIÓN</b>	
7	Número total (grado superior, medio y otros) de programas educativos relacionados con el turismo impartidos en el destino u alrededores	1
8	Los programas educativos existentes cubren las necesidades del sector	1
9	Los salarios del sector, ¿son competitivos comparados con otros sectores de actividad?	2
10	Grado de estacionalidad del empleo turístico en comparación con otros sectores de actividad	1
11	Cual es el índice de confianza de los inversionistas respecto a la región	3
12	Valore el porcentaje de organismos turísticos (sectores público y privado) que tienen página web	4
13	Tiene el país un instituto nacional de estadística que facilite datos sobre turismo, fiables y actualizados	5

Fuente: Autores de la investigación

### **5.8 FACTOR INSTITUCIONES**

Con este factor se mide la calidad de la gestión de las instituciones legales, cuyo objeto sea la de preservar el orden y las de garantizar las reglas de comportamiento de todos los asociados en torno al Estado. Como se trata de una unidad del territorio nacional, en este caso el municipio de Luruaco, la medición gira en torno al comportamiento de las instituciones



que tienen presencia en este territorio. El ejercicio de la autoridad, el respeto que esta merece por parte de los asociados en torno a un estado de derecho, la forma de zanjar las diferencias, los derechos y su forma de hacerlos valer frente a las violaciones de estos, son todos temas que influyen de manera directa en el nivel de competitividad de un territorio, es decir, Luruaco. Las relaciones que se establecen, las reglas de intercambio, las regulaciones laborales, la continuidad de las políticas de obras, de servicios públicos, la disposición de las autoridades para servir por igual a todos los ciudadanos, ejercen un protagonismo de primera línea en la obtención de altos niveles de competitividad.

#### ♦ Análisis Cualitativo

##### **Indicador 1. La competencia entre las empresas en el municipio es alta**

La calificación promedio que obtuvo este indicador fue de 1, lo que lo coloca en un nivel bajo. Aquí se evidencia que la competencia entre las empresas del municipio es percibida, como no muy intensa. El 35.0% se ubicó en el nivel intermedio, el 27.5% lo calificó de aceptable y el 22.5% de favorable. Se infiere con estos resultados que dependiendo del sector en donde operan los diferentes encuestados así se presenta la intensidad de la competencia.

La calificación de este indicador es 1

##### **Indicador 2. Los nuevos gobiernos en el municipio honran los compromisos y obligaciones de los regímenes previos**

La calificación de este indicador es 3.

**Indicador 3. El crimen organizado impone costos significativos en los negocios**

La calificación de este indicador es 1.

**Indicador 4. Los negocios privados cuentan con el amparo del cuerpo policiaco**

La calificación de este indicador es 5.

**Indicador 5. Existe un marco legal confiable para que las empresas privadas puedan instalarse en el municipio**

La calificación de este indicador es 3.

**Indicador 6. Existe dentro de la municipalidad una división, departamento, secretaría que se dedique exclusivamente al turismo**

La calificación de este indicador es 1.

**Indicador 7. Existe un sistema estructurado de colaboración entre los sectores público y privado que represente a ambos sectores y haga las funciones de cabeza visible y ejecucional de la colaboración público-privada**

La calificación de este indicador es 2

**Indicador 8. Existen planes de conservación y protección del entorno**

La calificación de este indicador es 3

**Indicador 9. Existe algún organismo encargado del mantenimiento y difusión de la cultura regional**

La calificación de este indicador es 2

**Indicador 10. Existen rutas turísticas definidas**

La calificación de este indicador es 4.

**Indicador 11. Existen guías turísticos especializados**

La calificación de este indicador es 1

**Indicador 12. Es el número actual de guías en la región el adecuado para satisfacer la demanda**

La calificación de este indicador es 1

**Indicador 13. Hay puntos de información turística en las principales áreas / atracciones turísticas**

La calificación de este indicador es 1

**Indicador 14. Se fomenta desde las instituciones el mantenimiento y proliferación de la artesanía propia de la región**

La calificación de este indicador es 3.

**Indicador 15. El organismo responsable de la gestión turística del destino se encarga de crear, desarrollar y promocionar actividades complementarias al motivo del viaje**

La calificación de este indicador es 2

**Indicador 16. Intentan las autoridades competentes atraer empresas internacionales y/o nacionales para que se implanten en el destino**

La calificación de este indicador es 2.

**Indicador 17. Se ha desarrollado un plan de promoción del destino**

La calificación de este indicador es 4.

**Indicador 18. La industria turística tiene una imagen clara del posicionamiento del destino dentro del mercado turístico (ej.: fortalezas y debilidades *vis a vis* de sus competidores)**

La calificación de este indicador es 2.

**Indicador 19. Tiene alguien/algún organismo capacidad para exigir responsabilidades a los gestores turísticos**

La calificación de este indicador es 2

**Indicador 20. Existe un plan de ordenamiento territorial-POT**

La calificación de este indicador es 5

### **5.8.1 Balance del Factor Instituciones.**

Se evidencia que la competencia entre las empresas del municipio es percibida, como no muy intensa. Teniendo en cuenta este resultado, la intensidad de la competencia no está generando, el conocimiento y la tecnología que permita aumentar la satisfacción de los consumidores, lo que incide de manera negativa en el aumento del índice de competitividad.

También se puede inferir que las regulaciones representan un freno a la competitividad del municipio y que estas están correlacionadas con el nivel de corrupción que se presenta en Luruaco, pues de otra manera no podríamos explicar la razón para que se pague para evadirlas.

La institución que representa la justicia es acatada en sus fallos y sus procedimientos, esto es favorable para la competitividad del municipio, por cuanto una sólida administración de justicia permite jugar con reglas claras en materia legal.

Se percibe por parte de los encuestados que frente a los litigios que se presentan contra el Estado se tiene tantas posibilidades de ganar si aporta las pruebas como de perder si presenta deficiencias.

Se puede buscar compensación apropiada del Estado por daños incurridos como resultado de interferencias ilegales.

La continuidad en los programas que emprenden los alcaldes, se ve truncada en cuanto llega uno nuevo, sin embargo, es preciso aclarar que el manejo de los destinos del municipio ha estado en manos del mismo grupo político desde hace 12 años, pero extrañamente, cada alcalde trae sus prioridades y es una administración más centrada en la persona y no en el

programa del partido o grupo que lo lleva al poder.

Los extracostos que representa el crimen organizado es un caso que amerita buscarle solución, pues es claro que mientras no existan reglas de general aceptación, los extra costos que imponen los grupos ilegales restan competitividad para participar en los mercados externos y también frenan la inversión, y lo grave de esta situación es que en últimas alguien paga este extra costo, por lo regular, son los consumidores, presentándose un fenómeno bastante curioso, el cual consiste en que por un lado nuestras mercancías se encarecen y por el otro el contrabando le hace el juego al dinamismo de otras economías foráneas.

Las relaciones de negocios entre los sectores público y privado se desarrolla dentro de lo que puede considerarse normalidad, lo que a su vez es benéfico para la competitividad municipal.

Existe un marco legal confiable para que las compañías privadas puedan demandar la legalidad de las acciones y/o reglamentaciones del Gobierno. La protección media que brinda el cuerpo policiaco no es suficiente para disuadir al crimen organizado. Esta es una muestra más de la falta de competitividad del municipio. Los empresarios cada vez más recurren al mecanismo de la conciliación contemplado en nuestra legislación para evitar costosos procesos judiciales.

**Cuadro 39. Análisis cualitativo del factor instituciones.**

<b>Factor de Instituciones</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>
1	La competencia entre las empresas en el municipio es alta	1
2	Los nuevos gobiernos en el municipio honran los compromisos y obligaciones de los regímenes previos	3

3	El crimen organizado impone costos significativos en los negocios	1
4	Los negocios privados cuentan con el amparo del cuerpo policíaco	5
5	Existe un marco legal confiable para que las empresas privadas puedan instalarse en el municipio?	3
	<b>SUBFACTORES DE GESTIÓN</b>	
6	Existe dentro de la municipalidad una división, departamento, secretaría que se dedique exclusivamente al turismo	1
7	Existe un sistema estructurado de colaboración entre los sectores público y privado que represente a ambos sectores y haga las funciones de cabeza visible y ejecutiva de la colaboración público-privada	2
8	Existen planes de conservación y protección del entorno	3
9	Existe algún organismo encargado del mantenimiento y difusión de la cultura regional	2
10	Existen rutas turísticas definidas	4
11	Existen guías turísticos especializados	1
12	Es el número actual de guías en la región el adecuado para satisfacer la demanda	1
13	Hay puntos de información turística en las principales áreas / atracciones turísticas	1
14	Se fomenta desde las instituciones el mantenimiento y proliferación de la artesanía propia de la región	3
15	El organismo responsable de la gestión turística del destino se encarga de crear, desarrollar y promocionar actividades complementarias al motivo del viaje	2
16	Intentan las autoridades competentes atraer empresas internacionales y/o nacionales para que se implanten en el destino	2
17	Se ha desarrollado un plan de promoción del destino	1
18	La industria turística tiene una imagen clara del posicionamiento del destino dentro del mercado turístico (ej.: fortalezas y debilidades vis a vis de sus competidores)	2
19	Tiene alguien/algún organismo tiene capacidad para exigir responsabilidades a los gestores turísticos	2
20	Existe un plan de ordenamiento territorial-POT.	5

Fuente: Autores de la investigación.

En síntesis en el caso de la evaluación cualitativa para cada uno de los factores se procedió a determinar el resultado promedio que se obtuvo de la sumatoria de las puntuaciones que los expertos asignaron a las mismas al diligenciar la encuesta de evaluación. El resultado de cada factor se evaluó tomando como unidad estadística de medición la moda, debido a que es el valor que cuenta con una mayor frecuencia en una distribución de las

calificaciones obtenidas de cada encuestador.

Para efectos de obtener una evaluación totalmente objetiva, se determino la importancia que tiene el cumplimiento de los factores analizados en la competitividad de Luruaco.

Los datos obtenidos a través de los instrumentos mencionados fueron analizados desde el enfoque cuantitativo de la calificación obtenida por cada variable de acuerdo a la escala de Porter, ver anexo No 1. Tabulación de la encuesta.



## **6. PLAN DE ACCION ESTRATÉGICO DEL MUNICIPIO DE LURUACO**

### **6.1 VISIÓN ESTRATÉGICA DE LURUACO**

La visión estratégica municipal, se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones. Se trata de la formulación de objetivos y acciones de tal manera que permitan cumplir con el pensamiento estratégico alrededor del propósito de hacer del Municipio de Luruaco un centro de atracción, con altos grados de confianza, cuyo objeto es fortalecer su estructura económica, social y de servicios, para brindar la mejor atención a los deportistas y turistas que los visiten.

El modelo de plan, es tomado del esquema diseñado por el DNP para la gestión de los recursos públicos. En este caso se toman los insumos del estudio y el plan municipal de desarrollo como la base de las acciones, para sacar adelante el plan de inversiones con resultados en el largo plazo. Se trata de planear el Municipio de Luruaco deseable y posible de construir y que se debe convertir en la guía para no equivocarse el rumbo previsto de desarrollo económico y social. El Plan debe ser liderado por la administración municipal, en alianzas estratégicas interinstitucionales, entre las entidades comprometidas con el desarrollo del deporte, el turismo y la cultura en Colombia, agencias de viajes, las Cámaras de Comercio de Cartagena y Barranquilla, orientado y dirigido por un Consejo Intergremial municipal. Se trata entonces de que la administración municipal formule, ejecute y evalúe las acciones que le permitan alcanzar sus objetivos.

La administración municipal debe verificar en forma continua los hechos y tendencias internas y externas, debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las

oportunidades externas, que mitiguen las debilidades propias y eviten o aminoren el impacto de las amenazas que el entorno presenta.

Se deben evaluar sus estrategias periódicamente para poder alcanzar los objetivos propuestos. Estos objetivos deben identificar el logro de resultados, ser claros, específicos, medibles, cuantificables y acordes con los recursos físicos, humanos y financieros con que cuenta el Municipio.

Este capítulo plantea los puntos más relevantes de la visión estratégica del Municipio de Luruaco, los cuales deben servir de marco en la formulación del Plan de Desarrollo Turístico orientado a fortalecer un proyecto de explotación de su laguna, para la practica de los Deportes Náuticos.

## **6.2 VISIÓN**

Convertir a Luruaco en el centro de desarrollo Ecoturístico y encadenamiento de la producción Agroindustrial, líder en la zona sur del Departamento del Atlántico, aprovechando sus fortalezas naturales y geográficas, y en donde sus moradores satisfagan sus necesidades humanas relacionadas con aspiraciones de progreso individual, colectivo y de cimentación de valores.

Lograr un desarrollo social y económico sostenible, a través del aprovechamiento de su recurso humano, físico, espacial, ambiental, político, social y cultural. Este desarrollo es responsabilidad de la administración local públicas de los próximos años, en cabeza de los alcaldes elegidos popularmente.

### **6.3 MISIÓN**

Proporcionar a la población Luruacuense el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida a través de programas y proyectos que satisfagan las necesidades de salud, educación, trabajo, recreación, cultura, participación ciudadana, seguridad, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos y vivienda, orientado a hacer posible el municipio como destino turístico.

Con una administración pública proactiva que cree soluciones creativas, armónicas con las aspiraciones reales de la población, que fortalezca los diferentes sectores productivos a través de la adopción de tecnología que les permita competir en el mercado regional, nacional e internacional e implemente políticas sociales para satisfacer las necesidades básicas insatisfechas de la población.

### **6.4 OBJETIVOS<sup>40</sup>**

Promover y planificar el desarrollo económico, social, político, físico, espacial y ambiental del Municipio de Luruaco.

Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la Ley.

Ordenar el desarrollo de Luruaco y construir las obras que demande el progreso municipal.

Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de los habitantes del Municipio.

Administrar eficientemente los recursos físicos, humanos y financieros del Municipio para garantizar el cumplimiento de la Misión Institucional.

---

<sup>40</sup> (LEY 136 DE 1994)

Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda y recreación de la población más vulnerable del Municipio.

Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente de conformidad con la Ley.

#### **6.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

##### **6.4.1.1 FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN MUNICIPAL**

Implementar un modelo administrativo institucional con carácter Gerencial, que fomente el crecimiento y la equidad, dotada de instrumentos eficaces que le permitan detectar y responder a las necesidades de la comunidad.

##### **6.4.1.2 BIENESTAR SOCIAL**

#### **EDUCACIÓN, CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES**

Propender porque la educación forme a los jóvenes en la cultura de la democracia, la tolerancia, la paz, el respeto a los derechos humanos, la practica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente y la calidad de vida.

##### **6.4.1.3 SALUD**

Garantizar a la población de Luruaco el acceso a los servicios de salud, promoción y prevención de enfermedades así como a los subsidios en salud; En especial a la población más vulnerable, los ancianos y la niñez abandonada,

dotando de Hospitales, Centros de Salud, Laboratorios, Farmacias, Cementerios y Ancianatos.

#### **6.4.1.4 VIVIENDA**

Orientar las inversiones públicas para satisfacer las necesidades de vivienda de la población rural y urbana, a través de la adjudicación, reubicación y mejoramiento que contribuya a disminuir el déficit habitacional de Luruaco.

#### **6.4.1.5 AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO**

Suministrar los servicios de agua potable y alcantarillado de la población de Luruaco en cantidad, calidad y cobertura adecuados a la satisfacción de la demanda.

#### **6.4.1.6 DESARROLLO PRODUCTIVO**

Diversificar las oportunidades de empleo, con base en las oportunidades y fortalezas del medio para generar trabajo creativo, eficiente y calificado como posibilidad para promover el crecimiento económico y social. Mediante la intervención creativa para generar incentivos, capacidad empresarial y dinamizar la economía.

#### **6.4.1.7 PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

Propiciar acercamientos con la comunidad, de manera que se fomente la creación de los comités de derechos humanos y veedurías ciudadanas, haciendo a la comunidad participe y promotor de su crecimiento y desarrollo.

#### **6.4.1.8 MEDIO AMBIENTE**

Impulsar acciones tendientes a alcanzar la recuperación y uso cauteloso del medio ambiente, aprovechamiento y manejo sostenible de los recursos naturales con base en las directrices de la Política Ambiental.

### **6.5 ESTRATEGIAS**

#### **6.5.1. FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN MUNICIPAL**

**Rediseñar la Estructura Administrativa:** Implementando la modernización institucional mediante la asignación precisa de competencias y en donde la administración pública actúe como dinamizador de soluciones creativas que surjan y den respuesta oportuna de las necesidades de la comunidad.

Gestionando recursos ante los diferentes entes nacionales que permitan la modernización y profesionalización de las actividades, tales como fortalecimiento de los Sistemas de Personal, de Información, Contables y Financieros; la adopción de los Manuales de Funciones, de Procesos y de Control Interno, garantizando un desempeño eficaz, eficiente, equitativo, económico y oportuno.

Impulsar el diseño e implementación del Sistema de Desarrollo Administrativo (Ley 489 de 1999).

**Potencializar el papel de la Secretaría de Planeación Municipal:** Organizando el funcionamiento de la entidad; realizando y divulgando en todos los niveles de la administración el Plan de Ordenamiento Territorial, los Planes de Desarrollo Municipal y los Planes de Gobierno, los Planes de Acción por Dependencias para trabajar conjuntamente por el cumplimiento de los objetivos

y metas propuestas para cada período. Es necesario entonces, evaluar periódicamente los Planes de Desarrollo al igual que la ejecución del presupuesto de inversiones del Municipio, detectar sus desviaciones y proponer los ajustes y medidas correctivas del caso; realizar el Plan Financiero Plurianual que permita el control en el mediano plazo y determine las expectativas de gastos e ingresos que detecten la vulnerabilidad del Municipio y permitan trazar políticas fiscales y económicas; implementar el Banco de Proyectos que oriente la inversión, basados en estudios técnicos de factibilidad económico y social; estos proyectos deben ser ejecutados por los proveedores y contratistas que encuentren inscritos, reúnan los requisitos y sus precios se ajusten a la Estructura de Costos de Contratación que adopte el Municipio, lo que permita evitar los sobrecostos al momento de realizar la inversión.

**Fortalecer los Ingresos Propios del Municipio:** Para aumentar la inversión social y la competitividad del Municipio, se hace necesario crear políticas de recaudo que permitan incrementar los ingresos propios legalmente establecidos, a través de la adopción del Estatuto de Rentas municipales acorde con las políticas y normas nacionales, con censos actualizados de los predios y los establecimientos comerciales; creando incentivos tributarios a la creación de nuevos establecimientos de industria y comercio; realizando campañas educativas para generar cultura de pago en la población. De la mano con un proceso de racionalización del gasto y de refinanciación de la deuda pública.

La asignación de estos recursos debe ser eficaz, eficiente y oportuna, para ello se hace necesario actualizar el Estatuto Orgánico del Presupuesto lo que permitiría una mejor control en la ejecución; implementar el PAC- Programa Anual de Caja que permita el monitoreo y control de las actividades del día a

día, y la aplicación de los principios generales de contabilidad establecidos en el Plan General de Contabilidad Pública.

### **6.5.3 BIENESTAR SOCIAL**

#### **6.5.3.1 EDUCACIÓN**

**Impulsar a través de la Educación la transformación social y económica de Luruaco:** Es esencial para mejorar los niveles de bienestar de la población la integración de la educación con cada uno de los procesos sociales y económicos en pos de la adopción y asimilación de los conocimientos científicos y tecnológicos. Para garantizar una mayor especialización de la mano de obra, aumentar la competitividad y crear nuevas y mejores oportunidades de empleabilidad en los proyectos de explotación de sus recursos náuticos y el ecoturismo.

Para crear esta dinámica en Luruaco se hace necesario mejorar la calidad de la educación y ampliar la cobertura; a través de los rediseños de los P.E.I. ajustándolos a las realidades locales, impulsando la cultura educativa multisectorial y dándoles herramientas a los estudiantes para generar su propio empleo; Generando procesos para el aprovechamiento efectivo del número de días del calendario escolar, que garantice una producción de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas. Todo esto se consigue con la Profesionalización, Capacitación y actualización continua y permanente del cuerpo docente, a través de la realización de convenios con el SENA y Universidades.

Gestionar ante el Gobierno Nacional y Departamental recursos que permitan ampliar la cobertura, en la educación preescolar, primaria y secundaria en la



zona rural y urbana del Municipio; construir y adecuar infraestructura y adquirir material didáctico y tecnológico.

Impulsar en la zona de influencia del Municipio la creación de un organismo de educación superior con un sistema itinerante, que incluya modalidades formales, no formales e informales de capacitación que responda a la vocación natural y funcional de la región.

### **6.5.3.2 RECREACIÓN Y DEPORTES**

**Promover el Aprovechamiento del Tiempo Libre:** Conformar escuelas deportivas que propicien un sano desarrollo de la juventud y el uso adecuado del tiempo libre; Capacitar a través de IMDER a los árbitros, dirigentes, profesores de educación física, entrenadores y monitores en las diferentes disciplinas deportivas y competitivas. Construir y adecuar escenarios y espacios recreativos mediante proyectos cofinanciados por IDER-ATLANTICO y otras instituciones.

### **6.5.3.3 CULTURA**

**Promocionar e Impulsar las Actividades Culturales:** Generar espacios culturales en donde se promuevan y practiquen la percepción y la creación estética, científica y tecnológica, la tolerancia, el respeto y la diferencia, donde se fomenten los valores de la convivencia pacífica y civilizada por medio de planes, programas y proyectos encaminados al desarrollo de la cultura ciudadana, la educación cívica y el sentido de pertenencia .

#### **6.5.3.4 SALUD**

**Garantizar la calidad y oportunidad en la prestación del servicio de salud:**

Para conseguir una mejor prestación del servicio de salud en la población Luruacoense se hace necesario realizar una actualización del SISBEN de manera que se pueda establecer si los beneficiados con el subsidio sea la población que establece la Ley, detectar las irregularidades, plantear sus correctivos y ampliar los niveles de cobertura.

**Fortalecimiento Institucional de la Red Prestadora de Servicios de Salud:**

Con las disposiciones que establece la Ley las instituciones o centros de atención del Municipio logren la autonomía administrativa y financiera a través de la descentralización, vía oferta y la venta de servicios.

#### **6.5.3.5 VIVIENDA**

**Impulsar programas de Vivienda:** Con el concurso del Ministerio de Agricultura, Banco Agrario, el INURBE, la Consejería para los desplazados, el Fondo Departamental de Vivienda, impulsar programas de vivienda y adecuación de lotes, y adjudicación de predios. Así como gestionar recursos para programas de vivienda como alternativa de generación de empleo con mano de obra calificada y no calificada a través del Ministerio de Medio Ambiente, Desarrollo y Turismo.

#### **6.5.3.6 AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO**

**Ampliar la Cobertura y Mejorar la Calidad del Servicio de Agua Potable:**

Con la vinculación del Departamento y la Nación, conseguir recursos necesarios para el mejoramiento de la calidad de los servicios de agua potable, acompañado de la ampliación de cobertura; a través de los medios masivos de

comunicación y reuniones con la ciudadanía, impulsar campañas para el uso adecuado del agua y los beneficios del pago oportuno del servicio.

Adoptar la Ley 142 de 1994, en cuanto a la prestación y administración de los sistemas de acueducto y alcantarillado.

**Mejorar las Condiciones Higiénico Sanitarias de la Población:** Lo cual esta enfocado a garantizar el bienestar de la población en lo concerniente la salubridad pública, dotando al Municipio con nuevos y mejores Mataderos Públicos, Plazas de Mercado, Impulso y construcción del Sistema de Alcantarillado; gestionar recursos de cofinanciación ante organismos regionales, departamentales y nacionales..

#### **6.5.3.7 DESARROLLO PRODUCTIVO**

**Programas de Asistencia Técnica Agropecuaria.** Para superar las limitaciones del pequeño y mediano productor de cultivos y especies menores, mediante el fortalecimiento de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA- y contando con la participación de los gremios y organizaciones del sector; Impulsando una verdadera reforma agraria donde se corrijan los problemas de tenencia de la tierra o registro de propiedad de la misma.

**Fortalecimiento de programas de infraestructura de comercialización.** Para aumentar las posibilidades de comercialización del pequeño y mediano productor es necesarios construir, adecuar y poner en funcionamiento centros de acopio en concurso entre el sector público y privado, que le permitan competir en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

**Optimizar el sistema de transporte y comercialización:** Para facilitar los procesos productivos de comercialización es necesario superar las limitaciones de comunicación terrestre de pasajeros, insumos y productos, reducir los costos. Además de acentuar el carácter que tiene el Municipio como centro de transporte Intermodal.

Con el concurso de INVÍAS, FINDETER S.A. Ministerio de Transporte y el Departamento, gestionar la consecución de los recursos para financiar estudios y la ejecución de proyectos en la red vial y el transporte.

**Estimular la formación para el empleo y su generación.** Es necesario la formación de mano de obra que requieren los distintos sectores como: el agropecuario, el industrial, el comercial y de servicio, con la participación de las Universidades, Institutos tecnológicos, planteles educativos, ONGs, el SENA y las instituciones de educación formal y no formal; apoyando económicamente al nuevo empresario en la iniciación de actividades productivas, creando los estímulos fiscales para las nuevas empresas que se establezcan en el Municipio y la región.

Impulsar a través del plan estratégico la creación de microempresas, empresas de economía solidaria, pequeña y mediana industria, garantizando el acceso al crédito, el acceso a los mercados, a la tecnología, organizando ferias de exposición e impartiendo actividades de capacitación, en concordancia con los planes Departamentales y Nacionales.

#### **6.5.3.8 PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

**Liderar los Procesos de participación ciudadana y organización comunitaria:** Consolidar el proceso de participación comunitaria y ciudadana que vele por un ejercicio público transparente, así como la organización y

asesoría de la comunidad para que ejerza el control social y convertirlos en actores de su propio desarrollo.

#### **6.5.3.9 MEDIO AMBIENTE**

Aplicar la política ambiental según los lineamientos definidos por el Ministerio de Medio Ambiente y apoyándose en las Corporaciones Regionales, haciendo énfasis en: recuperación de la ciénegas, educación ambiental, participación ciudadana, creación del comités ecológicos.

Protección de ecosistemas estratégicos; mejor agua, ciénegas, brazos, playones y diques limpios; más bosques, mejores espacios públicos, política poblacional y producción limpia. Favorecer el repoblamiento de especies nativas de la fauna y flora silvestre, la recuperación hidrográfica y la producción de excedentes comercializables.

#### **6.5.3.10 TURISMO Y DEPORTES NAUTICOS**

Es evidente el potencial con el cual cuenta el municipio de Luruaco en lo turístico, al contar con dos lagunas (Laguna y Ciénega de Tocagua) y una pequeña parte del embalse del Guajaro, las cuales sin duda llaman la atención a propios y extraños, lamentablemente este potencial no se ha aprovechado, dejando pasar una magnífica oportunidad de captar dineros que sirvan para el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores, los paisajes que se evidencian desde las montañas cubiertos aún de bosques, desde cuyas cimas se contempla un paisaje hermoso, aptos para el ecoturismo y con las maravillas de la naturaleza como es la cueva de la Mojana, en jurisdicción del corregimiento de Arroyo de Piedra.

Lo anterior es muestra de lo que puede explotar el municipio entre sus riquezas naturales, pero el mal uso sobre el recurso por la inconciencia de la comunidad han ido deteriorando estos ecosistemas, las lagunas se vienen desecando por la deforestación en la rivera de los arroyos y de los cerros y estos a su vez se ha venido cambiando la cobertura boscosa para realizar actividades agropecuarias sin el mínimo control para mitigar los procesos erosivos hacen que estos sitios pierdan sus encantos y dejen de ser atractivos para los turistas, a esto se suma la falta de capacitación de la población para tratar al turista.

Para el aprovechamiento turístico de todos los sitios encontrados en Luruaco es necesario realizar acciones como son iniciar la recuperación integral de la laguna de Luruaco, la ciénega de Tocagua y el embalse del Guajaro y la Cueva de la Mojana, capacitar a la comunidad en temas relacionados con el turismo, dar organización a los festivales existentes (Arepas de Huevo, del Mango) y darle difusión al Festival de compositores en el corregimiento de Santa Cruz e iniciar el Festival Vallenato en la cabecera Municipal y fomentar caminatas ecológicas, contando con diferentes rutas que se prestan para ello, todos estos programas necesitan del apoyo de toda la comunidad Luruacuense, en búsqueda de fomentar el turismo.

Aunque los aspectos tratados anteriormente potencializan a Luruaco como un destino turístico y deportivo, es importante destacar que “en los últimos años el debate sobre competitividad se movió desde las ventajas competitivas nacionales a los de las regiones, hay que tener en cuenta que la competitividad, de un lugar depende cada vez menos de su dotación de recursos naturales, culturales o ecosistemas favorecidos sino de la creatividad e innovación de los actores económicos y sociales locales, para poner en valor el potencial existente.”<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva de las naciones. Javier Vergara. Editor. 1991

## 6.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD MEDIANTE LA MATRIZ DOFA.

Después del acopio de la información y de los pasos para calcular el coeficiente de competitividad con el cual se calificó el potencial de competencia que tiene el municipio de Luruaco para desarrollarse, como destino turístico y deportivo, alrededor de sus recursos naturales, se hace un análisis estratégico, basados en el modelo de la escuela de diseño esquematizado por Mintzberg<sup>42</sup>, más conocido como DOFA, “uno de los primeros modelos generales que se presentó fue el de Andrews<sup>43</sup>. Este se concentró en determinar la mejor combinación entre oportunidades y riesgos del entorno con los recursos internos de la organización, mientras que el Dofa, se concentra en el análisis de oportunidades y amenazas en el entorno; y de fortalezas y oportunidades y debilidades en el interior de la organización<sup>44</sup>”.

Basados en el análisis de factores se procedió a elaborar una Matriz DOFA, con las variables de mayor impacto en la búsqueda de un desarrollo sostenible de las potencialidades identificadas para implementar en el Municipio el turismo náutico.

La formulación de estrategia se hace en cada uno de los factores analizados bajo el modelo del Foro Económico Mundial.

Las estrategias formuladas serán las que, en el largo plazo generen las sinergias sociales, organizacionales, de mercado y de recursos claves para distinguir a Luruaco como un destino turístico y deportivo.

---

<sup>42</sup> Mintzberg, H. (1990). “The desing school: reconsidering the basisc premises of strategic management” en: Formulación y Pensamiento Estratégico. Sanabria Raúl. Editorial Planeta. U de los Andes. 2005 p. 39

<sup>43</sup> Andrews, Kenneth R. (1980). The Concept of Corporated Strategy. Op Cit

<sup>44</sup> Sanabria Raul. (2005). Op Cit

## 6.7 MATRIZ DOFA

FACTOR	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNACIONALIZACION	La oferta de actividades complementarias.	Gastronomía propia en la región.	Equidistancia de dos centros de atracción turística consolidados.	Depender de dos centros de atracción turística consolidados.
		Artesanía singular y accesible a los turistas.		
GOBIERNO	La evasión de impuestos.	La implantación de la Carrera Administrativa en el Municipio.	Las entidades deportivas del gobierno tienen a Luruaco en sus propósitos.	Dependencia de los gastos del gobierno municipal de las transferencias de los recursos nacionales.
	Las regulaciones administrativas y tramitomanía.			
FINANZAS	Alta proporción del gasto depende del sector central.	El Plan Plurianual de Inversión contempla recursos para el desarrollo local.	La política económica del Municipio es independiente de las presiones de grupos de interés.	No existe un sector bancario comprometido con el desarrollo Local.
INFRAESTRUCTURA y TIC	Carencia de estructuras de TIC's.	Accesibilidad fácil al Municipio de Luruaco por vía terrestre.	Apoyarse en la logística de turismo de Cartagena y Barranquilla.	Depender de operadores turísticos externos.
	Equipamiento municipal insuficiente y obsoleto.			
CIENCIA Y TECNOLOGIA	No hay apropiación de la investigación, ciencia y las tecnologías.	No existen en este factor.	Aprovechar los recursos de ciencia y tecnología de las Universidades de Barranquilla.	Desaprovechar los medios disponibles por el Estado para el desarrollo de Proyectos tecnológicos.
GERENCIA	Poca gestión para el aseguramiento de la calidad en el municipio.	Existe talento humano suficiente en el Municipio.	Formar los líderes del municipio en las Universidades de Barranquilla.	El talento humano del Municipio emigra a otras ciudades por falta de oportunidades.
	Falta entrenamiento del personal administrativo.			
CAPITAL HUMANO Y TRABAJO	Baja cobertura de seguridad social en el Municipio.	La fuerza laboral no calificada es muy alta.	Fortalecer la formación del recurso humano para la empleabilidad en el sector turismo.	El alto grado de estacionalidad del empleo turístico en relación con otros sectores.
	Competitividad laboral muy bajo.			
INSTITUCIONES	No existe oficina de turismo y cultura.	Los negocios privados cuentan con el amparo del cuerpo policiaco.	Aprovechar los eventos deportivos de los Juegos Centroamericanos y del Caribe como sede de los deportes náuticos.	La industria turística no tiene una imagen clara de Luruaco como destino turístico.
	No existe un plan concertado entre sectores para promocionar a Luruaco como destino turístico.			



## **6.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ALREDEDOR DE LA EXPLOTACIÓN DE LA LAGUNA DE LURUACO EN LA PRÁCTICA DEL ESQUÍ NÁUTICO.**

1. Impulsar la inversión pública para el equipamiento urbano e infraestructura.
- 5 Impulsar la inversión privada en los proyectos de implementación de la infraestructura y la logística turística del municipio.
- 6 Implementar las cadenas productivas de soporte a los proyectos ecoturísticos.
- 7 Convertir la laguna de Luruaco en uno de lo circuitos nacionales e internacionales más importantes de los eventos náuticos.
- 8 Adecuar el sistema educativo y vocacional hacia el sector servicios.

## **6.9 ESTRATEGIAS**

Las estrategias formuladas con base en los objetivos mencionados son determinantes de la competitividad del municipio, pero más que estructuras complejas para materializar estrategias, es importante, estructuras mentales de actores motivados, la conducta de estos es análoga a su estrategia.<sup>45</sup>

## **6.10 ACCIONES ESTRATEGICAS**

Las acciones estrategias, se basan en el modelo competitivo de Porter, donde las circunstancias que soportan y facilitan la competitividad del sector, son claves para el desarrollo del mismo.

Porter<sup>46</sup>, en su análisis, clasificó las circunstancias del país que soportan la competitividad de las organizaciones en las siguientes categorías:

- Estructura y rivalidad en el mercado.

---

<sup>45</sup> Bain. J. S.(1951). Citado por Sanabria R. En : Formulación y Pensamiento Estratégico. P. 15

<sup>46</sup> Porter, M.E. (1990).The Competitive Advantage of Nations Free Press. New York. Op.Cit. p. 88

- Factores básicos y avanzados que soportan las actividades de las empresas.
- Condiciones y características de la demanda del producto en el país.
- Industria relacionada y de soporte

Las acciones definidas en este estudio se soportan en dos de las categorías anteriores:

## **1. Factores básicos y avanzados que soportan las actividades de las empresas**

### **Acciones:**

- 1) Establecer una oficina de información turística para el manejo y promoción de la Laguna como destino turístico.
- 2) Constituir el Consejo Intergremial Municipal para concertar las políticas y los planes de desarrollo.
- 3) Fortalecer la inversión pública en el mejoramiento del equipamiento urbano.
- 4) Mejorar la accesibilidad a los sitios turísticos.
- 5) Recuperar el patrimonio cultural local.

## **2. Industria relacionada y de soporte**

### **Acciones:**

- 1) Desarrollar mecanismos legales para atraer la inversión privada.
- 2) Construcción de nuevos alojamientos turísticos
- 3) Creación de zonas de ocio y áreas temáticas.
- 4) Creación de nuevos restaurante y áreas sociales.
- 5) Organizar la cadena de suministros

- 6) Organizar cadenas productivas para la elaboración de bienes y servicios consumidos por los visitantes.
- 7) Capacitar el recurso humano local orientada a los servicios turísticos.
- 8) Concertar acciones con agencias de viajes y operadores turísticos regionales y nacionales.
- 9) Instalar sistemas de tecnología de información y comunicaciones-TIC de gama alta.

La competencia distintiva de Luruaco es tener en su entorno una laguna excelente para los deportes náuticos, pero la ventaja competitiva del municipio se debe centrar en las acciones anteriormente formuladas con el objeto de darle valor a este recurso natural, del cual se espera, se convierta en una alternativa económica que reivindique una nueva vocación, en la población, para el empleo y el desarrollo social.

## 7. CONCLUSIONES

En armonía con el pensamiento estratégico de Porter, podemos concluir que las posibilidades de la laguna de Luruaco como potencial de desarrollo turístico a partir de un proyecto de explotación del esquí náutico, lo siguiente:

A pesar de obtenerse un valor de 3,1 en la calificación de los factores de competitividad, es posible, por las condiciones naturales y los propósitos que el gobierno tiene, a través de las autoridades deportivas, signos de favorables para convertirse en un destino turístico.

En los factores que soportan la competitividad de Luruaco y que facilitan la actividad empresarial para explotar la laguna en el renglón del turismo deportivo, influyen factores intangibles y tangibles del municipio que facilitan el desarrollo local. Uno de estos factores corresponden a condiciones físicas propias de la localización geográfica, la equidistancia entre dos grandes centros urbanos industriales y turísticos como Cartagena de Indias y Barranquilla, las vías terrestres, dos aeropuertos internacionales, y factores del inventario de recursos disponibles, como la mano de obra abundante, operadores turístico-OOTT, puertos marítimos y fluviales consolidados en las ciudades vecinas.

El énfasis en la competitividad local, se debe hacer en los factores intangibles, considerados factores avanzados, estos se desarrollan en el municipio en el largo plazo y tiene importantes niveles de complejidad en su concepción y desarrollo. Estos se basan en el conocimiento, por ejemplo, el nivel de educación de la sociedad, tiene que ver con los cambios de estructuras mentales para romper con la mentalidad agropecuaria de sus habitantes,

fomentar proyectos de ciencia y tecnología, y el rescate de la cultura local, los cuales fueron calificados por los expertos con bajas puntuaciones.

En proyectos globales, como los de turismo y deportes, el factor de inversión requiere de condiciones de bajo riesgo para instalarse en el país, estas condiciones son del resorte macro de la economía y es el estado quien debe crear dichas condiciones favorables a la inversión extranjera.

La evolución de los distintos factores de medición de la competitividad indican que Luruaco tiene condiciones bastantes favorables para desarrollar actividades económicas que le permitan conformar el Cluster turístico de la Región Caribe. Por lo tanto, las estrategias propuestas en el capítulo anterior se deben emprender con la acción de los diferentes actores de la vida económica, académica, política y social, para que unidos sus esfuerzos puedan lograr el desarrollo socio económico sostenible del municipio, de manera que las condiciones de las actividades empresariales logren mejorar el nivel de bienestar de sus habitantes.

Luruaco basa su actividad económica en el sector agropecuario, el comercio y los servicios de apoyo a las anteriores actividades, se debe emprender una tesonera labor de sus autoridades, para insertar su desarrollo en la economía mundial y en las corrientes de modernidad, para potenciar los negocios del sector servicios y no seguir dependiendo del sector agropecuario *per secula*.

## 8. SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

En el tema de la competitividad y el desarrollo local-DEL, quedan preguntas por resolver; por ejemplo, pueden los recursos naturales por sí solo convertirse en factores de competitividad?; del mismo modo se puede extender la pregunta hacia si los deportes favorecen el desarrollo de nuevos destinos turísticos en zonas favorecidas con recursos naturales excelentes, antes considerados recursos superfluos; finalmente, el tema de la transformación de las estructuras mentales, para aceptar los cambios y de como una sociedad tradicional concibe el desarrollo local, cuando su futuro está sentado sobre las bases de un gran proyecto de futuro, para conocer esta respuesta hay que indagar en los actores municipales la forma de aceptar el cambio sin traumatismos o como lo dice MOKUS “sin el miedo al cambio”.

Otro campo de trabajo interesante puede ser explorar diversas formas de medir la competitividad que permitan a las localidades de la Región Caribe un mejor acercamiento a los criterios que los expertos tienen para evaluarla. Desde luego, conviene tener en cuenta variables socioempresariales y las formas de hacer empresa en los pequeños poblados y como articularlas a proyectos del nivel meso de desarrollo.

En conclusión, sin creer que las fuentes de investigación se agotan aquí, consideramos que un promisorio campo de trabajo, para el futuro, se relaciona con un estudio comparativo entre poblaciones con grados de desarrollo diferenciado con riquezas naturales y sin riquezas naturales.

## BIBLIOGRAFÍA

- AROCENA, José. El Desarrollo LOCAL, un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Universidad Católica del Uruguay. Editorial Nueva Sociedad. 1996.
- ASOBANCARIA. La Semana Económica. No. 472. Bogotá. Septiembre 3 de 2004.
- BANCO DE LA REPÚBLICA. Compendio estadístico sobre la Costa Caribe 1990-1998. Barranquilla, Cartagena, diciembre de 1999.
- \_\_\_\_\_. Y OTROS. Informe de Coyuntura Económica Regional. Atlántico. Diciembre de 2003.
- \_\_\_\_\_. Informe de Coyuntura Regional. ICER - Atlántico. 2001-2002-2003.
- BEJARANO, Jesús Antonio. Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario. 1995.
- BLANCO, R. Luis Ernesto. Productividad: factor estratégico de competitividad a nivel global. Colección Desarrollo Empresarial. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. 2000
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Julio 4 de 1991. Editorial Unión Ltda. Santafé de Bogotá, D. C. Colombia, 2003.
- DANE. Dirección de síntesis y cuentas nacionales.
- \_\_\_\_\_. Encuesta continuas de hogares
- \_\_\_\_\_. Modelo de la Medición de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – Tic. Diciembre 2003.
- DNP. Departamento Nacional de Planeación. Atlántico, Información básica departamental Bogotá, 2003.
- ELIZALDE HEVIA, Antonio. Planificación Estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. ILPES. 2003. No. 29.
- EI TIEMPO. En: ¿ Por qué no somos competitivos?, Domingo 13 de Febrero de 2000. Pág. 10 A.

FAIRBANKS, Michael. S. Lindsay. Arando en el mar. McGraw Hill Editores. México. 1999

HIT, Michael. R. D Ireland. R. E. Hoskinsson. administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. International Thomson Editores. México. 1999

ICFES. estadísticas de la educación superior 2002. Subdirección de monitoreo y vigilancia grupo de análisis estadístico. Bogotá 2003.

KRUGMAN Paúl, Competitividad económica: Mitos y realidades, citado por ROJAS LIBREROS Gentil.

LOPEZ, Raúl. Mercados Empresariales. Mc Graw Hill. Editores. 1996

MIKLOS, Tomas. Ma E. Tello. Planeación Prospectiva. Un enfoque para el diseño del futuro Editorial Limusa. México. 2000.

NORMAS TÉCNICAS COLOMBIANAS SOBRE DOCUMENTACIÓN. ICONTEC. NTC 1487. Quinta Actualización.

PAUL F. Luis Hernán y SUARÉZ L. Fernando. Competitividad: El gran desafío de las empresas chilenas. Centro de Estudios Públicos. Santiago. 1996.

PORTER, Michael. M. Hammer. CK Prahalad, P. Kotler y Otros. Repensando el Futuro. Editorial Norma. Bogotá. 1998.

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Javier Vergara Editores. Barcelona. 1991

PORTER, Michael. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial DEUSTO. Barcelona. 1999.

Plan de Ordenamiento Territorial (POT) Municipio de Luruaco. 2000-2009

Plan de Desarrollo Municipal Municipio de Luruaco. 2002-2006

Plan Maestro de Turismo del Litoral Caribe Colombiano. DNP. 2002

ROJAS LIBREROS, Gentil. Conceptualización y métodos para la competitividad internacional. Editorial Universidad Santiago de Cali. 2002.

SANCHEZ, Fabio y ACOSTA Paula. Proyectos de indicadores de competitividad. Colombia 2001.



SANABRIA TIRADO, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta, Uniandes. Bogotá 2005

SEN, Amartya y NUSSBAUM, Marte. La calidad de vida. Fondo de cultura económica. México, 1993.

SILVA LIRA, Iván. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. ILPES. Nov. 2003.

SUPERBANCARIA. Estadísticas por municipios. Medio magnético. Bogotá, 2004. VALVERDE, Miguel; CLAVIJO, Juan; JIMÉNEZ Gabriel y Gonzalo

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. La política de desarrollo económico local (2000a).

## ANEXO 1. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

### EVALUACIÓN TOTAL DE COMPETITIVIDAD PARA EL MUNICIPIO DE LURUACO

#### 1. Calificación por factores

FACTOR	CALIFICACION	PONDERACION	VALOR FINAL
Internacionalización	3.91	0,20	0.783
Gobierno	4.16	0,20	0.832
Finanzas	3.00	0,10	0.300
Infraestructura	3.45	0,10	0.345
Ciencia y Tecnología	1.75	0,10	0.175
Gerencia	2.25	0,10	0.225
Recurso Humano y Trabajo	2.53	0,10	0.253
Instituciones del Estado	2.25	0,10	0.225
<b>TOTAL EVALUACION MUNICIPAL</b>			<b>3,138</b>

#### 2. Ponderación de factores

Factor	Ponderación	Ponderación en porcentaje
Internacionalización	1/20	20
Gobierno	1/20	20
Finanzas	1/10	10
Infraestructura	1/10	10
Ciencia y Tecnología	1/10	10
Gerencia	1/10	10
Recurso Humano y Trabajo	1/10	10
Institucionalidad del Estado	1/10	10
TOTAL	1	100.00

## Evaluación por factores de competitividad

<b>1- EVALUACIÓN FACTOR INTERNACIONALIZACION</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Calificación</b>
1	Existe una gastronomía reconocida propia de la región	5
2	La artesanía de la región, ¿es singular y accesible (precio+localización) para los turistas	4
3	Existen actividades únicas y diferenciadas en el destino	5
4	Existen actividades complementarias al motivo del viaje	3
5	Existe vida nocturna ajustada a los perfiles más habituales de turistas	5
6	Número de restaurantes y bares por persona (turistas+habitantes) en temporada baja y media	5
7	La oferta de actividades, ¿respeto los valores y tradiciones de la comunidad local	3
8	El Inglés como segunda lengua goza de amplia difusión entre sus estudiantes	4
9	En el corto y mediano plazo ha considerado participar en alianzas estratégicas	3
10	Sus actividades se enmarcan dentro de las regulaciones(Normas) de carácter global	4
11	Determine el nivel de inversión realizada por el Gobierno en la laguna gobierno en la laguna	2
12	Tiene previsto el gobierno Municipal, departamental, o nacional invertir en turismo recreativo y ecoturismo	4
	Calificación	3,91
	Ponderación 3,91*0.20	
	Valor del factor	0.783

2. EVALUACIÓN DEL FACTOR GOBIERNO		
No.	Indicador	Calificación
1	Las regulaciones administrativas que restringen los negocios en el municipio son mínimas	3
2	La carrera administrativa en el Municipio es independiente de las presiones políticas	5
3	La evasión de impuestos es fuerte en el municipio.	4
4	Las regulaciones ambientales son un importante factor en las decisiones de localización de empresas	5
5	Una proporción significativa del gasto del gobierno municipal proviene de las transferencias nacionales	5
6	El Municipio tiene capacidad para liderar proyectos concertados entre comunidad y sector privado	3
	Calificación	4.16
	Ponderación $4.16 \times 0.20$	
	Valor del factor	0,832

3. EVALUACIÓN DEL FACTOR FINANZAS		
No.	Indicador	Puntaje
1	El Municipio tiene capacidad financiera para cofinanciar proyectos con el sector privado	3
2	Una proporción significativa del gasto del gobierno municipal proviene de las transferencias nacionales	3
3	El componente de inversión del plan Plurianual deja espacio para fortalecer un desarrollo autónomo Local	3
4	Las políticas económicas del municipio son independientes de las presiones de grupos de interés	3
	Calificación	3
	Ponderación $3 \times 0.10$	
	Valor del factor	0.3

4. EVALUACIÓN FACTOR INFRAESTRUCTURA		
No.	Indicador	Calificación
1	Existe en el Municipio un sector bancario y financiero comprometidos con su desarrollo	2
2	El equipamiento municipal es suficiente para atender las demandas sociales en el corto plazo	1
3	La infraestructura en general es muy superior a la de otros municipios	2
4	Los costos de servicios públicos es un factor que afecta la actividad productiva	2
	<b>SUBFACTORES DE SOPORTE</b>	
5	Calidad y modernidad de los aeropuertos	4
6	Calidad y modernidad de las carreteras	5
7	Calidad y modernidad de las comunicaciones telefónicas	4
8	Calidad y modernidad de las instalaciones eléctricas	5
9	Calidad y modernidad de las instalaciones sanitarias (hospitales, clínicas, consultas médicas, etc.)	2
10	Hay un servicio municipal de limpieza y entre sus funciones se encuentra la recogida diaria de basuras	5
11	Hay un servicio del mantenimiento de las zonas públicas (infraestructuras y equipamiento) en áreas turísticas	4
12	Existe señalización turística clara, visible y comprensible	3
13	Hay aeropuerto internacional propio o cerca, en el destino	4
14	El aeropuerto, ¿está bien comunicado con el centro turístico	4
15	Número de compañías aéreas que operan en el destino	4
16	Número de vuelos diarios provenientes destinos nacionales	4
17	Número de vuelos diarios de destinos internacionales	3
18	Valore la accesibilidad por tierra	5
19	Cómo valoraría el grado de riesgo para la integridad física del turista en destino respecto a sus competidores	3
20	La capacidad y calidad de los alojamientos existentes, ¿es adecuada para satisfacer la demanda actual?	4
21	Hay en marcha iniciativas impulsadas por el sector privado para mejorar la oferta turística a nivel de diversidad y calidad	3
22	Se incentiva a través del sector público (leyes, impuestos, etc...) el incremento de la competitividad del sector privado	3
	Calificación	3.45
	Ponderación 3.45*0.10	
	Valor del factor	0,345

5. EVALUACIÓN DEL CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
No.	Indicador	Calificación
1	El municipio tiene pagina Web	1
2	Se aprovecha la conectividad por Internet para establecer contactos con el exterior	3
3	Se esta trabajando en el municipio algún proyecto sobre ciencia y tecnología	2
4	Se esta aprovechando los medios que están disponibles por el estado para desarrollar proyectos tecnológicos	1
	Calificación	1.75
	Ponderación 1.75*0.10	
	Valor del factor	0,175

6. EVALUACIÓN DEL FACTOR GERENCIA		
No.	Indicador	Calificación
1	La gerencia publica reconoce y aplica la gestión de la calidad en el municipio	2
2	Existe énfasis fuerte en el entrenamiento del personal administrativo	2
3	Las Empresas instalada en el municipio tiene funcionarios altamente competentes	3
4	Los gerentes en su municipio usan frecuentemente el computador y dominan la tecnología de la información	2
	Calificación	2,25
	Ponderación 2.25*0.10	
	Valor del factor	0.225

<b>7. EVALUACIÓN CAPITAL HUMANO Y TRABAJO</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Calificación</b>
1	Las mujeres y las personas mayores participan ampliamente en el mercado laboral	5
2	En su municipio, el nivel promedio de escolaridad de la fuerza laboral es suficiente para competir en la economía mundial	2
3	Usted como empleador tiene programas de entrenamiento bien desarrollados para sus empleados	2
4	Las universidades dan respuestas a sus problemas empresariales de manera óptima	2
5	La protección social que se ofrece en el municipio es adecuada para atender la población vulnerable.	2
6	Las actividades de fomento de la cultura son adecuadas en el municipio	3
<b>SUBFACTORES DE PRODUCCIÓN</b>		
7	Número total (grado superior, medio y otros) de programas educativos relacionados con el turismo impartidos en el destino u alrededores	1
8	Los programas educativos existentes cubren las necesidades del sector	1
9	Los salarios del sector, ¿son competitivos comparados con otros sectores de actividad?	2
10	Grado de estacionalidad del empleo turístico en comparación con otros sectores de actividad	1
11	Cual es el índice de confianza de los inversionistas respecto a la región	3
12	Valore el porcentaje de organismos turísticos (sectores público y privado) que tienen página web	4
13	Tiene el país un instituto nacional de estadística que facilite datos sobre turismo, fiables y actualizados	5
	Calificación	2,53
	Ponderación 2,53*0,10	
	Valor del factor	0.253

<b>8. EVALUACIÓN FACTOR DE INSTITUCIONES</b>		
<b>No.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Calificación</b>
1	La competencia entre las empresas en el municipio es alta	1
2	Los nuevos gobiernos en el municipio honran los compromisos y obligaciones de los regímenes previos	3
3	El crimen organizado impone costos significativos en los negocios	1
4	Los negocios privados cuentan con el amparo del cuerpo policiaco	5
5	Existe un marco legal confiable para que las empresas privadas puedan instalarse en el municipio?	3
<b>SUBFACTORES DE GESTIÓN</b>		
6	Existe dentro de la municipalidad una división, departamento, secretaría que se dedique exclusivamente al turismo	1
7	Existe un sistema estructurado de colaboración entre los sectores público y privado que represente a ambos sectores y haga las funciones de cabeza visible y ejecucional de la colaboración público-privada	2
8	Existen planes de conservación y protección del entorno	3
9	Existe algún organismo encargado del mantenimiento y difusión de la cultura regional	2
10	Existen rutas turísticas definidas	4
11	Existen guías turísticos especializados	1
12	Es el número actual de guías en la región el adecuado para satisfacer la demanda	1
13	Hay puntos de información turística en las principales áreas / atracciones turísticas	1
14	Se fomenta desde las instituciones el mantenimiento y proliferación de la artesanía propia de la región	3
15	El organismo responsable de la gestión turística del destino se encarga de crear, desarrollar y promocionar actividades complementarias al motivo del viaje	2
16	Intentan las autoridades competentes atraer empresas internacionales y/o nacionales para que se implanten en el destino	2
17	Se ha desarrollado un plan de promoción del destino	1
18	La industria turística tiene una imagen clara del posicionamiento del destino dentro del mercado turístico (ej.: fortalezas y debilidades <i>vis a vis</i> de sus competidores)	2
19	Tiene alguien/algún organismo tiene capacidad para exigir responsabilidades a los gestores turísticos	2
20	Existe un plan de ordenamiento territorial-POT.	5
	Calificación	2.25
	Ponderación 2,25*0.10	
	Valor del factor	0,225



## Anexo 2

### Indicadores de competitividad adaptado por los autores de los modelos de Mazars Turismo y FEM

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DEL FEM Y MAZARS TURISMO		ESCALA de PORTER				
No.	1. FACTOR INTERNACIONALIZACIÓN (20%)	1	2	3	4	5
	<b>1.1 SUBFACTORES DE ATRACCIÓN</b>					
1	¿Existe una gastronomía reconocida propia de la región?					
2	¿La artesanía de la región, ¿es singular y accesible (precio+localización) para los turistas?					
3	¿Existen actividades únicas y diferenciadas en el destino?					
4	¿Existen actividades complementarias al motivo del viaje?					
5	¿Existe vida nocturna ajustada a los perfiles más habituales de turistas?					
6	¿Número de restaurantes y bares por persona (turistas+habitantes) en temporada baja y media?					
7	¿La oferta de actividades, ¿respeto los valores y tradiciones de la comunidad local?					
8	El Inglés como segunda lengua goza de amplia difusión entre sus estudiantes?					
9	En el corto y mediano plazo ha considerado participar en alianzas estratégicas?					
10	Sus actividades se enmarcan dentro de las regulaciones(Normas) de carácter global?					
	<b>2. FACTOR GOBIERNO (20%)</b>					
11	Las regulaciones administrativas que restringen los negocios en el municipio son mínimas?					
12	La carrera administrativa en el Municipio es independiente de las presiones políticas?					
13	La evasión de impuestos es fuerte en el municipio.					
14	Las regulaciones ambientales son un importante factor en las decisiones de localización de empresas?					
15	Una proporción significativa del gasto del gobierno municipal proviene de las transferencias nacionales					
16	El Municipio tiene capacidad para liderar proyectos concertados entre comunidad y sector privado?					
	<b>3. FACTOR FINANZAS (10%)</b>					
17	El Municipio tiene capacidad financiera para cofinanciar proyectos con el sector privado?					
18	Una proporción significativa del gasto del gobierno municipal proviene de las transferencias nacionales?					
19	El componente de inversión del plan Plurianual deja espacio para fortalecer un desarrollo autonomo Local?					
20	Las políticas económicas del municipio son independientes de las presiones de grupos de interés?					
	<b>4. FACTOR INFRAESTRUCTURA (10%)</b>					
21	Existe en el Municipio un sector bancario y financiero comprometidos con su desarrollo?					
22	El equipamiento municipal es suficiente para atender las demandas sociales en el corto plazo?					
23	La infraestructura en general es muy superior a la de otros municipios					
24	Los costos de servicios públicos es un factor que afecta la actividad productiva					
	<b>4.1 SUBFACTORES DE SOPORTE</b>					
25	Calidad y modernidad de los aeropuertos					
26	Calidad y modernidad de las carreteras					
27	Calidad y modernidad de las comunicaciones telefónicas					
28	Calidad y modernidad de las instalaciones eléctricas					
29	Calidad y modernidad de las instalaciones sanitarias (hospitales, clínicas, consultas médicas, etc.)					
30	¿Hay un servicio municipal de limpieza y entre sus funciones se encuentra la recogida diaria de basuras?					
31	¿Hay un servicio del mantenimiento de las zonas públicas (infraestructuras y equipamiento) en áreas turísticas?					
32	¿Existe señalización turística clara, visible y comprensible?					
33	Hay aeropuerto internacional propio o cerca, en el destino?					
34	El aeropuerto, ¿está bien comunicado con el centro turístico?					
35	Número de compañías aéreas que operan en el destino					
36	Número de vuelos diarios provenientes destinos nacionales					
37	Número de vuelos diarios de destinos internacionales					
38	Valore la accesibilidad por tierra					
39	¿Cómo valoraría el grado de riesgo para la integridad física del turista en destino respecto a sus competidores?					
40	La capacidad y calidad de los alojamientos existentes, ¿es adecuada para satisfacer la demanda actual?					
41	¿Hay en marcha iniciativas impulsadas por el sector privado para mejorar la oferta turística a nivel de diversidad y calidad?					
42	¿Se incentiva a través del sector público (leyes, impuestos, etc...) el incremento de la competitividad del sector privado?					



**ANEXO 3**



**SEDE DEL CLUB NÁUTICO DEL CARIBE EN LA LAGUNA DE LURUACO**