

SAN ANDRÉS: HACIA UN TERRITORIO COMPETITIVO 2024: Análisis prospectivo del Sector Turismo

Introducción

El estudio 'San Andrés: Territorio competitivo a 2040' es un esfuerzo integral para entender y moldear el futuro de San Andrés, aprovechando sus características geográficas, culturales y económicas. A través de la prospectiva territorial, este estudio se enfoca en el sector del turismo, el cual es vital para el desarrollo socioeconómico de la región, proponiendo estrategias para maximizar su potencial y mejorar la resiliencia frente a desafíos globales y locales.

En este contexto, San Andrés enfrenta desafíos particulares como su dependencia económica del turismo, la cual implica vulnerabilidades ante fluctuaciones del mercado global.

La prospectiva territorial en San Andrés no solo ayudará a anticipar cambios, sino también a adaptar estrategias de desarrollo que sean sostenibles y que alineen los recursos y capacidades locales con las metas de desarrollo sostenible. Esto implica no solo la planificación a largo plazo, sino también la inclusión de la comunidad y los stakeholders en el proceso de toma de decisiones, asegurando que las políticas y acciones implementadas reflejen las necesidades y aspiraciones de los habitantes de San Andrés.

El estudio adoptará una metodología interdisciplinaria que incluye el análisis de datos, consultas participativas, modelos predictivos y herramientas de análisis estratégico. Con un enfoque holístico, el estudio se propone abordar desde la evaluación de la situación actual hasta la generación de escenarios futuros y la formulación de un plan estratégico detallado, pasando por un proceso continuo de monitoreo y evaluación para asegurar la adaptabilidad y eficacia de las estrategias propuestas.

Desde esta lógica el documento prospectivo se presenta de la siguiente forma: 1. *Identificación de variables clave del sector turístico de San Andrés Islas*; 2. *Análisis de actores del sector turístico*; 3. *Diseño de escenarios del sector turístico de San Andrés Islas*; 4. *Definición de estrategias y acciones para el escenario futuro del sector turismo*.

Contenido

ANÁLISIS DE CONTEXTO DE LOS SECTORES EN SAN ANDRÉS.....	6
Introducción.....	6
Clima.....	6
Hidrografía.....	7
Demografía.....	7
Economía.....	11
Descripción del sector turismo.....	14
Identificación de los principales actores y stakeholders.....	18
Análisis de la oferta turística actual.....	20
Estudio de la demanda turística.....	25
Infraestructura turística.....	31
Hoteles y Hostales.....	31
Aeropuerto.....	32
Carreteras.....	37
Restaurantes.....	40
Tendencias en el sector del turismo.....	42
Casos de éxito.....	49
Matriz FODA del Sector Turismo - San Andrés Islas.....	52
Análisis PESTAL.....	101
Análisis MIC MAC.....	112
Definición de variables.....	112
ANÁLISIS DE ACTORES DEL SECTOR TURÍSTICO.....	125
Descripción de los actores.....	125
Campos de Batalla.....	128
ANÁLISIS MACTOR.....	142
Juego de poder: Influencia de actores.....	142

DISEÑO DE ESCENARIOS EN EL SECTOR TURISTICO DE SAN ANDRÉS ISLAS.....	154
Diseños de escenarios – Ejes de Peter Schwartz.....	154
Descripción de escenarios	160
PROPONER ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL ESCENARIO APUESTA PARA EL SECTOR	
TURISMO DE SAN ANDRÉS	164
Herramienta Importancia y Gobernabilidad –IGO-	164
Descripciones de acciones estratégicas.....	168
Bibliografía	174

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES DEL SECTOR TURÍSTICO DE SAN ANDRÉS

Introducción

El archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina es uno de los 32 departamentos que conforman a la República de Colombia, el cual consiste en un grupo de islas ubicadas en el mar Caribe a unos 720 km del noroeste de la costa colombiana, y a 110 kilómetros de la costa nicaragüense. El archipiélago posee una extensión total de 350.000 km², y se localiza específicamente al noroccidente de Colombia en las coordenadas 12° 35' 37" y 14° 42' de latitud norte y 81° 40' 49" y 81° 43' 13" de longitud oeste. Esta ubicación permite que Colombia tenga fronteras marítimas con los países de Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, Haití y República Dominicana. La extensión de tierra firme suma un total de solo 52,5 km, lo que lo hace el departamento más pequeño del país en cuanto a superficie se refiere. Asimismo, esta región se divide por 3 islas, las cuales son: San Andrés, Providencia y Santa Catalina. La Isla de San Andrés es producto de sedimentos calizos recientes, se encuentra rodeada de varios cayos y cuenta con una extensión de 27 km², la cual está dividida de norte a sur es de 13 km, y de este a oeste tiene solo 3 km de extensión. La isla de Providencia, por su parte, cuenta con una dimensión de 7 km de largo por 4 de ancho, con un área de 17 km², además de poseer un relieve lleno de colinas que tienen elevaciones de hasta 550 metros sobre el nivel del mar (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Sin f).

Por último, la isla de Santa Catalina está separada de la Isla de Providencia por un canal de 150 metros de ancho denominado "Canal Aury" y posee una extensión territorial de aproximadamente 1 km². Su relieve es relativamente quebrado y posee una altura máxima de 133 metros sobre el nivel del mar. Debido a su gran cercanía con la isla de Providencia, todas sus actividades turísticas y económicas están vinculadas a esta última (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Sin f).

Clima

El clima de esta región se caracteriza por tener altas temperaturas, las cuales registran anualmente un promedio de 27,3°C. Estas temperaturas habituales y los vientos provocan que la isla tenga un clima cálido semihúmedo. Curiosamente, a pesar de estar ubicada en el Mar Caribe, esta zona no suele estar en la trayectoria de tormentas y huracanes, no obstante, esto no significa que esté exenta de sufrir las consecuencias de estos fenómenos naturales.

Por otra parte, la influencia de los vientos alisios también contribuye de cierta manera a las épocas de lluvia en esta región, las cuales inician en mayo y alcanzan su punto máximo entre

octubre y noviembre, prolongándose hasta el mes de diciembre. (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Sin f).

Hidrografía

Según la gobernación del archipiélago, si bien en general el departamento tiene grandes carencias en el suministro de agua dulce, Providencia es la excepción, ya que esta posee aguas subterráneas que son de gran importancia para los habitantes de esta zona del país. Por su parte, la isla de San Andrés cuenta con una planta desalinizadora que ayuda a satisfacer parcialmente la necesidad de agua de sus habitantes (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Sin f).

Demografía

Según el reporte de la Secretaría de Planeación Departamental del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina titulado: “Ficha técnica de Indicadores Económicos y de Desarrollo”, hasta el año 2018 la población total de las islas fue de 48.299 habitantes, los cuales se dividieron de la siguiente manera: para la isla de San Andrés se reportaron 43.754 personas, y, para las islas de Providencia y Santa Catalina, una cifra de 4.545 personas en total. Asimismo, de acuerdo con el reporte del Departamento Nacional de Estadísticas - DANE-, denominado: “La Información del DANE en la Toma de Decisiones de los Departamentos”, la población de la isla se caracteriza por ser mayoritariamente de sexo femenino, tal y como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 1. Características de la población del Archipiélago

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	Colombia		Archipiélago de San Andrés		San Andrés	
	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005
Porcentaje de hombres	48,8%	49,0%	48,3%	49,1%	48,3%	49,0%
Porcentaje de mujeres	51,2%	51,0%	51,7%	50,9%	51,7%	51,0%
Relación de masculinidad	95,5	96,2	93,4	96,4	93,3	96,1
Índice demográfico de dependencia	55,9	65,9	50,7	60,1	50,3	59,8
Índice demográfico de envejecimiento	58,7	29,2	56,6	21,5	56,3	20,7
Índice de Friz (IF)	115,7	153,6	104,2	129,3	103,8	129,1
Descripción IF	Población madura	Población madura	Población madura	Población madura	Población madura	Población madura
Relación niños mujer	25,6	36,8	26,0	36,9	26,2	36,9
Población entre 0 y 14 años (%)	22,6%	30,7%	21,5%	30,9%	21,4%	31,0%
Población entre 15 y 59 años (%)	64,1%	60,3%	66,4%	62,5%	66,5%	62,6%
Población mayor de 59 años (%)	13,3%	9,0%	12,2%	6,6%	12,1%	6,4%

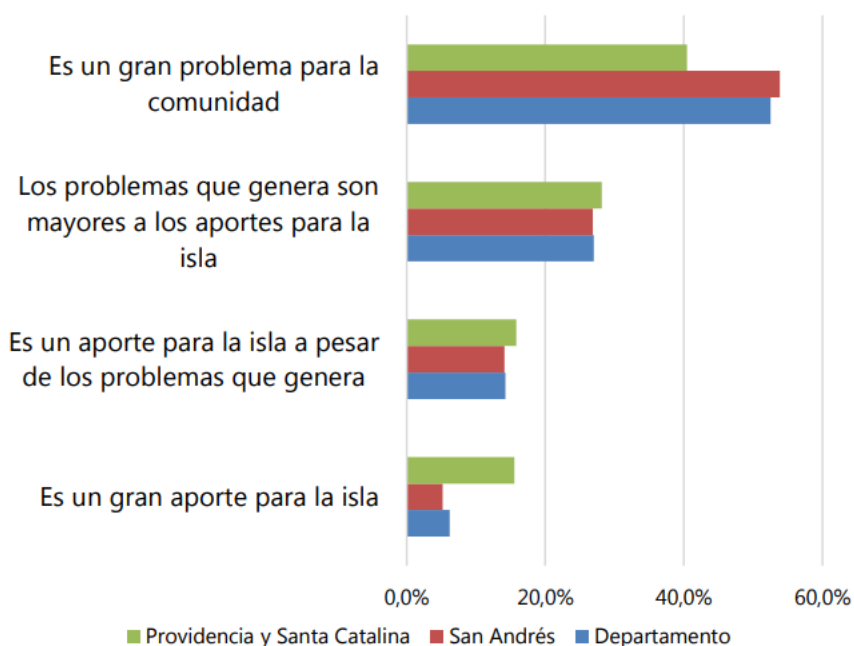
Nota: DANE (2020)

La diferencia entre ambos géneros es de 3,4%, ya que el porcentaje de mujeres para el censo del año 2018 fue de 51,7%, mientras que el de hombres fue de 48,3%. Esto refleja unos resultados poblacionales bastante similares al total nacional, donde la población mayoritaria también fue de mujeres.

Por otra parte, también es bastante llamativo como la mayoría de los habitantes de esta región están en un rango de edad entre los 15 y 59 años con el 66,4%, situación que también se repite con el porcentaje total del país, el cual obtuvo un 64,1%.

Ahora bien, desde hace algunos años el número de habitantes ha estado creciendo en el departamento, de hecho, de acuerdo con la “Encuesta de hábitat y usos socioeconómicos” del DANE que fue realizada en el año 2020, la percepción que tiene la población del archipiélago sobre el aumento en este aspecto es la siguiente:

Figura 1. Percepción sobre el aumento de la población

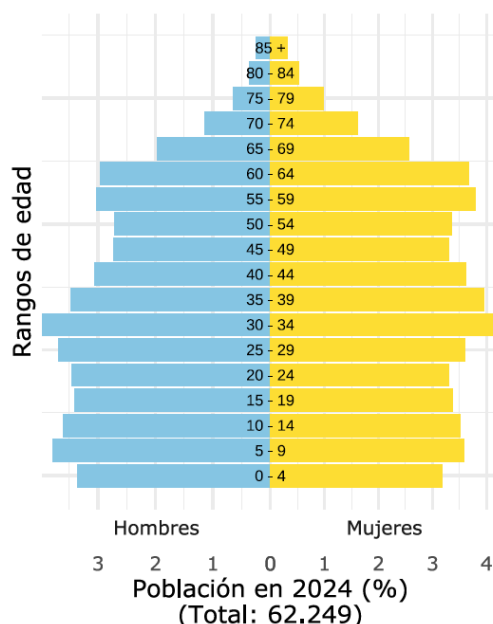


Nota: DANE (2020)

Como se puede observar en su gran mayoría la percepción es muy negativa, los habitantes de San Andrés y todo el departamento en conjunto, consideran en casi un 60% que el aumento de la población es un gran problema para toda la comunidad isleña, y casi un 30%, (promediando todo el archipiélago y departamento en conjunto), piensan que son más los problemas que esto conlleva que los beneficios que podría generar.

Por otra parte, este comportamiento de aumento incluso se demuestra en las proyecciones que se han realizado para el archipiélago, tal y como se muestra en el reporte del Departamento Nacional de Planeación -DNP-, albergado en el portal TerriData:

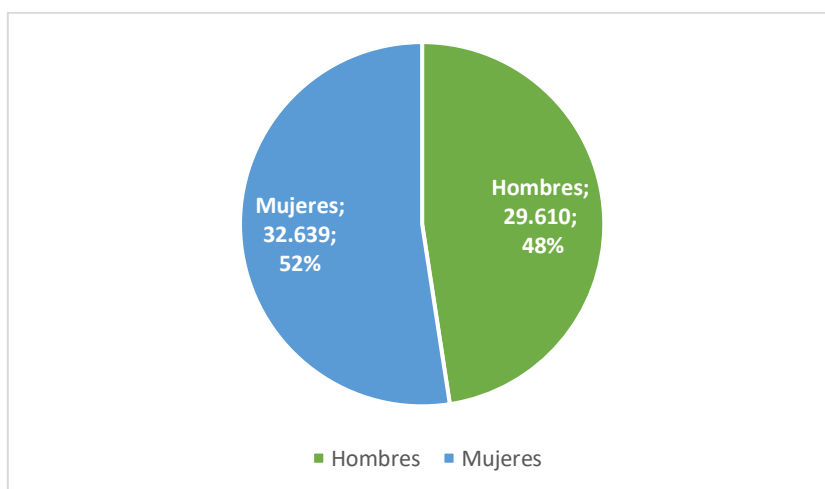
Figura 2. Proyección para la población del Archipiélago de San Andrés – Año 2024



Nota: DNP (2024)

Para el 2024 se espera que la población ascienda a 62.249 habitantes. Además, de acuerdo con esta proyección, la proporción de hombres y mujeres quedaría de la siguiente manera:

Figura 3. Proporción de hombres y mujeres (proyección 2024)

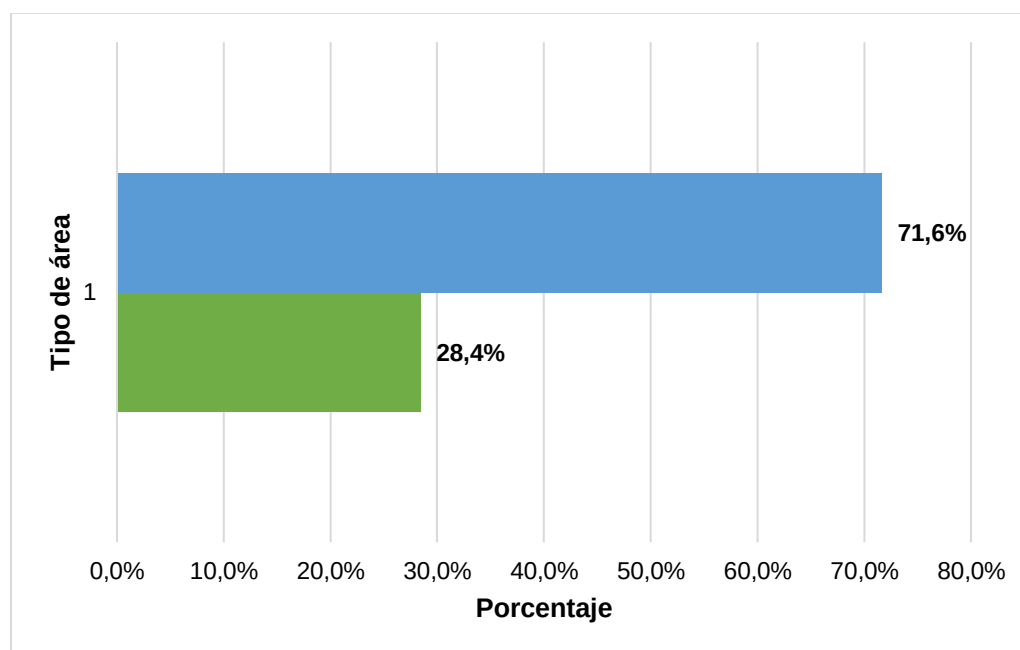


Nota: Elaboración propia basada en los datos del DNP (2024)

Como se puede observar, para esta proyección se mantiene la tendencia ya mencionada en el censo del DANE del 2018, donde la población de mujeres es mayor a la de hombres. En este caso la diferencia entre ambos géneros es del 4%.

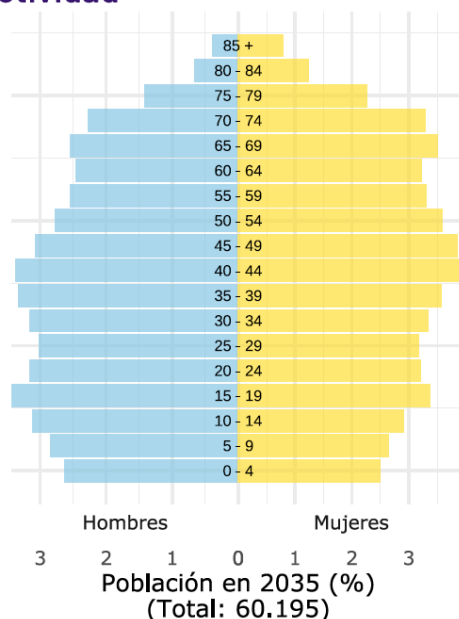
La población, además, quedaría distribuida en las áreas urbanas y rurales de la siguiente manera:

Figura 4. Distribución de la población del Archipiélago de San Andrés por tipo de área (proyección 2024)



Nota: Elaboración propia basada en los datos del DNP (2024)

El área urbana sería la más poblada con un 71,6% de la población de las islas, y solo 28,4% se quedaría en las zonas rurales según esta estimación.



Nota: DNP (2024)

Y para el 2035, según las proyecciones realizadas por el DANE, se espera que la población sea de 60.195 personas, presentando una cantidad casi similar de hombres y mujeres según la edad.

Economía

De acuerdo con las cifras del DANE del año 2022, el producto Interior Bruto -PIB- para el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina ha tenido un comportamiento cambiante a lo largo de los últimos años, estos datos se hacen más evidentes en la siguiente tabla:

Tabla 2. PIB del archipiélago periodo 2018 – 2022 (miles de millones de pesos)

DEPARTAMENTOS	2018	2019	2020 ^p	2021 ^p	2022 ^{pr}
San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Archipiélago)	1.531	1.639	1.344	1.711	2.125

Nota: Elaboración propia basada en datos del DANE (2023)

Como puede notarse, el PIB de la región tuvo un comportamiento inestable en los tres primeros años, teniendo una subida en el periodo 2018-2019, para posteriormente bajar drásticamente en 2020. Sin embargo, posteriormente se recuperó de forma notoria en los años 2021 y 2022.

Asimismo, en comparación a la capital del país (Bogotá D.C) y los departamentos de mayor ingreso, los datos obtenidos del PIB son los siguientes:

Tabla 3. PIB del archipiélago en comparación a Bogotá y los principales departamentos periodo 2018 – 2022 (miles de millones de pesos)

DEPARTAMENTOS	2018	2019	2020 ^p	2021 ^p	2022 ^{pr}
Antioquia	141.680	153.559	148.236	177.837	212.515
Atlántico	43.369	46.575	44.722	52.961	63.765
Bogotá D. C.	253.941	273.524	259.710	301.491	357.259
Bolívar	35.410	38.285	34.563	42.027	51.404
Cundinamarca	59.085	63.112	61.043	73.592	91.946
Magdalena	13.233	14.148	13.830	16.370	19.738
San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Archipiélago)	1.531	1.639	1.344	1.711	2.125
Valle del Cauca	95.894	103.173	99.878	116.238	139.863

Nota: Elaboración propia basada en datos del DANE (2023)

La tabla anterior demuestra como todos los demás departamentos están muy por encima de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en cuanto al PIB durante todo el periodo referenciado. De hecho, el departamento con mayor PIB registrado de todos es Antioquia, y el PIB total del archipiélago solo representa el 1% en el año con mayor valor registrado para ambos, el cual fue el 2022. Esto puede representarse de una mejor manera a través del porcentaje de participación del PIB de las islas sobre el del total del país, como se muestra a continuación:

Tabla 4. Porcentaje de participación porcentual del PIB del archipiélago, en comparación con el resto del país, periodo 2018 – 2022

DEPARTAMENTOS	2018	2019	2020 ^p	2021 ^p	2022 ^{pr}
COLOMBIA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Archipiélago)	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1

Nota: Elaboración propia basada en datos del DANE (2023)

Como se puede observar, la tabla evidencia como el porcentaje de participación que tiene el departamento es muy bajo en comparación al total del país en cada año. Este dato se relaciona perfectamente con la tabla (), en la cual se demuestra el PIB por miles de millones del archipiélago en comparación a algunos de los principales departamentos del país.

Según el análisis prospectivo titulado: “Desarrollo estratégico del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina” realizado por la Universidad Simón Bolívar en el año 2023, esta región del país se destaca principalmente por su riqueza en flora y fauna, y su gran biodiversidad en los ecosistemas marinos, lo que la hace sumamente atractiva para el turismo. Por ello, es común observar visitantes de diferentes zonas del país y del mundo, los cuales viajan hasta este departamento con el fin de realizar actividades de recreación y descanso. Son estas características las que hacen que la principal actividad económica de las islas nazca del turismo, y, en consecuencia, sea de suma importancia para sus habitantes. De hecho, la gobernación del archipiélago mencionó en su informe de gestión 2020-2023 que, históricamente las islas se han beneficiado del turismo hasta transformarlo en el modelo económico principal, basando toda su dinámica empresarial e infraestructura en este. Adicionalmente, la cámara de comercio del departamento ha señalado que el 24.3% de las afiliaciones son empresas con Registro Nacional de Turismo -RNT-, y que estas representan el 19.3% de empleabilidad formal, en el área de servicios de comida y alojamiento.

Para ilustrar mejor esto último, a continuación, se relaciona la composición sectorial del PIB del departamento, donde se destaca la importancia del turismo sobre todas las principales actividades económicas desde el año 2018 al año 2022.

Tabla 5. Composición sectorial del PIB en el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, periodo 2018 – 2022 (porcentaje)

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2018	2019	2020 ^p	2021 ^p	2022 ^{pr}
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,3	1,2	1,7	1,5	1,6
Explotación de minas y canteras	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Industrias manufactureras	1,2	1,1	1,3	1,2	1,3
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1,9	2	2,5	2,3	2,2
Construcción	2,8	2,6	2,3	2,1	1,8
Comercio, hoteles y reparación	57,2	57,2	50	56,7	60,2
Información y comunicaciones	1,3	1,2	1,5	1,1	0,9
Actividades financieras y de seguros	2,7	2,8	3,5	3	2,5
Actividades inmobiliarias	4,7	4,7	5,5	4,5	3,7

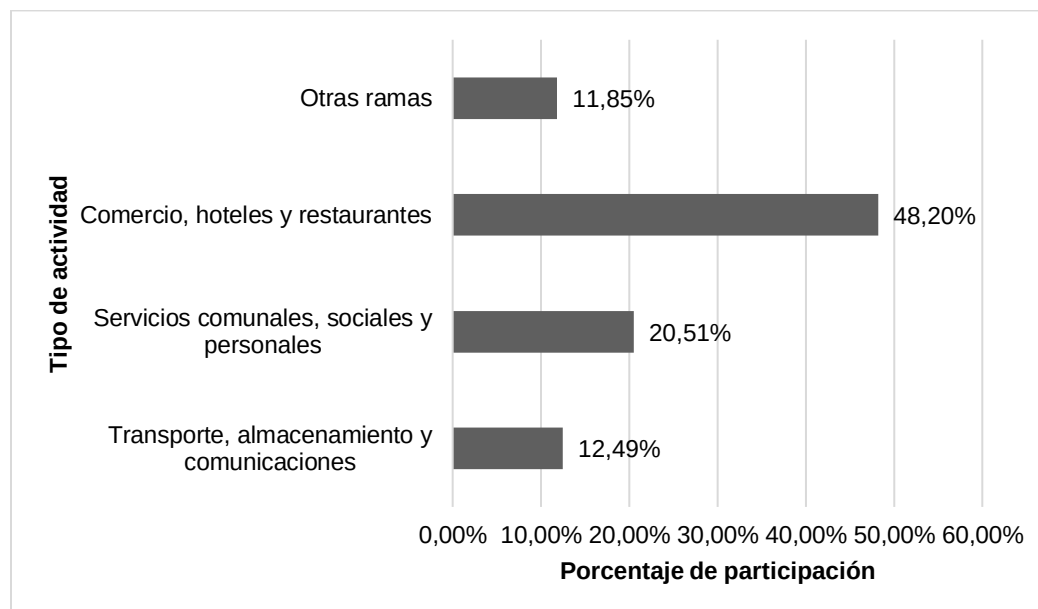
ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2018	2019	2020 ^p	2021 ^p	2022 ^{pr}
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,5	3,5	4	3,5	3,2
Administración pública y defensa	15	15,1	19,1	15,9	13,8
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	0,5	0,5	0,6	0,7	0,9

Nota: Elaboración propia basada en datos del DANE (2023)

La tabla referenciada representa como las actividades relacionadas al turismo que aparecen bajo la denominación de “Comercio, hoteles y reparación” son las que aportan una mayor participación del PIB a las islas en los 5 años mencionados, siendo 2022 el que obtuvo un mayor porcentaje con el 60,2%. Por otra parte, otros sectores que tienen una participación considerable en el archipiélago, pero en menor medida que el de turismo, son el de administración pública y defensa con el 13,8%, el de actividades inmobiliarias con el 3,7%, y el de actividades profesionales, científicas y técnicas con el 3.2% de participación.

Ahora bien, todas estas áreas mencionadas son de gran importancia para la empleabilidad en las islas, sin embargo, las actividades relacionadas al turismo resaltan sobre las demás, tal y como se representa en la siguiente figura, donde se adjunta el porcentaje de composición de la población ocupada en las actividades de comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales; transporte, almacenamiento, comunicaciones y otras ramas.

Figura 6. Composición de la población ocupada, según ramas de actividad - 2019
Centro de Innovación y Productividad (porcentaje)



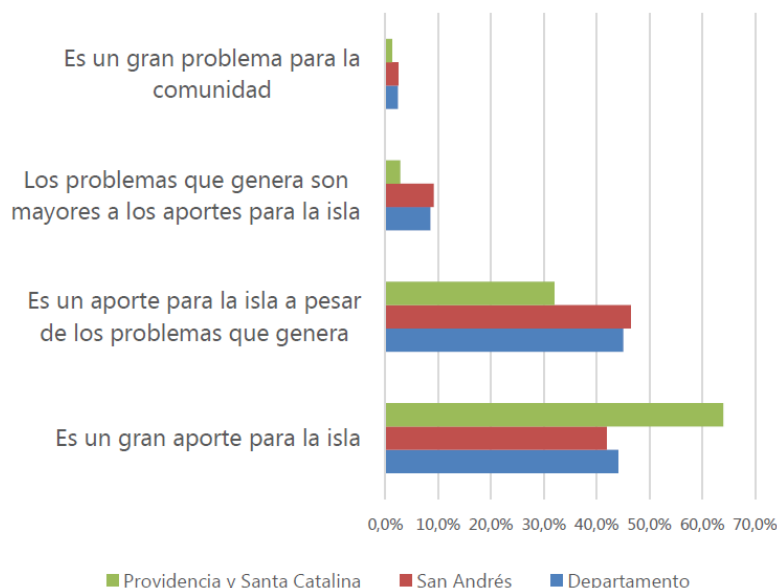
Nota: Elaboración propia basada en datos del DANE (2020)

En la figura se demuestra nuevamente, como las actividades de comercio, hoteles y restaurantes, las cuales están vinculadas al turismo, son el sector que mayor empleabilidad genera en la isla, estando muy por delante de los demás en comparación porcentual. Esto refleja que el turismo garantiza la sostenibilidad de las islas, tanto a nivel económico como de empleabilidad para sus habitantes, por lo que se hace demasiado importante para el futuro de estas.

Todo esto, acompañado de la gran variedad de atractivos turísticos que ofrece San Andrés Islas, que van desde parques, playas hasta zonas protegidas y culturales, representa, de acuerdo con lo mencionado por la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina -SAI-, en su estudio de Benchmarking del 2022, la mayor fortaleza que poseen las islas, gozando de esta manera de una ventaja comparativa frente a otros destinos turísticos de la zona.

Por otra parte, según el (DANE, 2020), existe una percepción positiva de los habitantes respecto al turismo, en especial en Providencia y Santa Catalina, tal y como se muestra en esta figura:

Figura 7. Percepción general del turismo en San Andrés Islas



Nota: Elaboración propia basada en datos del DANE (2020)

La percepción positiva en estas islas en el apartado de: “es un gran aporte para la isla” es casi del 70%, mientras que en San Andrés es aproximadamente de solo el 45%. Lo que refleja un desacuerdo de opinión bastante notorio entre Providencia, Santa Catalina y esta última. Específicamente la diferencia es del 25%.

Sin embargo, pese a la trascendencia que posee este sector en las islas, actualmente esta región ha estado experimentando bajas en el número de visitantes en los últimos años, tal y como se menciona en el artículo: “Turismo cultural sostenible en San Andrés: oportunidades y desafíos para su fomento responsable” del año 2023. Donde también se indica que debido a esta situación es necesario implementar estrategias que impulsen el turismo y atraigan a un mayor número de turistas (Archbold, Florez & Fruto, 2023).

Variables como la infraestructura que ofrecen las islas son muy importantes para el turismo y para el crecimiento económico, no obstante, (Gutiérrez & Vargas, sin f), en su informe denominado “Foro Afiliados San Andrews & Providence Business”, mencionan que, actualmente el departamento posee problemas en términos de infraestructura hotelera, infraestructura portuaria, aeroportuaria y de transporte terrestre, y que estos problemas se han convertido en brechas determinantes que afectan negativamente al sector turístico y le hacen perder competitividad.

Según la Universidad Simón Bolívar (2023), los principales actores y grupos de interés involucrados en el sector del turismo de las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, se dividen de la siguiente manera:

1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -MINCIT-: esta entidad gubernamental se encarga de apoyar la actividad empresarial que se encarga de producir bienes, servicios y tecnología. Además, busca promover la generación de valor agregado y gestionar el turismo de las regiones en el país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad (MINCIT, 2023).
2. Fondo Nacional de Turismo – FONTUR: su función radica en establecer destinos turísticos de renombre mundial que activen las economías locales, enriquezcan las culturas y fortalezcan las sociedades, contribuyendo así al desarrollo de la nación. Además, se encarga de administrar y ejecutar los recursos de la contribución parafiscal destinados a promover y mejorar la competitividad del turismo, así como los fondos asignados en el Presupuesto Nacional para la infraestructura turística, la promoción y el fomento de la competitividad en el sector turístico, entre otras funciones.
3. Secretaría de turismo departamental: se encarga de planear el desarrollo turístico en el departamento, fomentando la preservación de los recursos naturales y culturales.
4. Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés, Providencia -CORALINA-: tiene como función principal gestionar los recursos naturales renovables, proteger el medioambiente y promover el desarrollo sostenible del departamento.
5. Aeronáutica Civil: el propósito de esta entidad es asegurar que la aviación civil y la gestión del espacio aéreo se desarrollen de manera segura y eficiente, en línea con las políticas nacionales sobre aspectos económicos, sociales y relaciones internacionales.
6. Asociación Colombiana de Agencias de viaje y Turismo – ANATO: se encarga de fomentar, defender y representar los intereses generales del turismo y de las Agencias de Viajes en Colombia

7. Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO: esta asociación se encarga de respaldar y representar los intereses del sector hotelero y turístico de Colombia, con el objetivo de fortalecer su competitividad y productividad.
8. Asociación de posadas nativas: es una entidad sin ánimo de lucro que ofrece un hospedaje que se caracteriza por ofrecer espacios llenos de cultura, mediante relatos, objetos, melodías y sabores.
9. Asociaciones internacionales de Buceo PADI y NAUI: su función principal es promover a través de entrenamientos, guías y cursos las actividades relacionadas al buceo en el departamento.
10. Oficina de Control, circulación, y residencia (OCCRE): su responsabilidad es asegurar que la población se mantenga dentro de límites sostenibles, teniendo en cuenta la extensión territorial y los recursos naturales disponibles en el departamento. Esto se traduce en una mejor calidad de vida para los residentes y en la provisión de un buen servicio a los visitantes nacionales y extranjeros, en cumplimiento con las regulaciones del Archipiélago que son respaldadas por la Constitución nacional.
11. Instituciones de educación superior (IES) (Universidad Nacional sede Caribe, Escuela Superior de Administración Pública, Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés): las IES son las entidades legalmente constituidas que cuenta con el aval oficial para prestar el servicio público de la educación superior en el país.
12. Universidad CAFAM: esta universidad tiene como objetivo compartir sus conocimientos en el sector del turismo a través de su facultad de Administración Turística y Hotelera donde forma profesionales que se especializan en esta área. Además, administra junto a COTELCO el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia - CPTUR, una unidad investigativa encargada de estudiar el sector.

Todas estas entidades mencionadas juegan un papel trascendental e intervienen directa e indirectamente en el sector del turismo de las islas.

Según el autor Fairweather, en su trabajo de grado del año 2021 titulado “Evolución del turismo de lujo: transporte y alojamientos”, el término “turismo” está relacionado al tiempo libre, ocio, la cultura y muchos otros tipos de actividades que impliquen un desplazamiento voluntario por parte del individuo desde su lugar de origen a otro destino. A su vez, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo -OMT-, o UNWTO por sus siglas en inglés (World Tourism Organization), en su guía titulada “Tourism Definitions” del año 2019, el turismo se divide por diferentes tipos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

Tabla 6. Tipos de turismo

N°	Tipo de turismo	Definición
1	Cultural	Se caracteriza por la motivación que tienen los visitantes por descubrir y experimentar los aspectos culturales de un lugar turístico.
2	Ecoturismo	Se destaca por el interés que tienen los visitantes por observar, aprender, explorar, experimentar y valorar la diversidad biológica y cultural de un lugar, todo ello con una actitud responsable, con el fin de preservar la integridad del ecosistema y promover el bienestar de la comunidad local.
3	Turismo rural	Es un tipo de turismo que se desarrolla en zonas no urbanas, las cuales se caracterizan por tener baja densidad demográfica y contar con ambientes donde predominan actividades como la agricultura y la piscicultura.
4	Turismo de aventura	Tiene lugar en destinos turísticos con características geográficas muy específicas que están generalmente asociadas a actividades físicas e interacción con el medio ambiente, como el montañismo, el alpinismo, ciclismo de montaña, senderismo, etc. Sin embargo, también hay algunas actividades que pueden realizarse en espacios cerrados.
5	Turismo de salud	Consiste en actividades de tipo turístico que buscan promover el bienestar, la salud física, mental y/o espiritual de los visitantes de un lugar.

N°	Tipo de turismo	Definición
6	Turismo de bienestar	Este tipo de turismo busca mejorar los principales ámbitos de la vida humana, como el emocional, el ocupacional o el intelectual, a través de actividades que promuevan el cuidado personal, la relajación, la alimentación saludable, etc.
7	Turismo médico	Consiste en actividades turísticas que implican la utilización de servicios de tratamientos médicos que incluyen desde diagnósticos hasta la prevención de alguna patología.
8	Turismo de negocios	A través de este tipo de turismo, los visitantes viajan a un destino a realizar actividades profesionales y/o de negocios con el fin de participar en algún evento o actividad relacionada a su campo laboral.
9	Turismo gastronómico	Se destaca por la motivación que tienen los viajeros de probar diferentes platillos, comidas y productos culinarios emblemáticos de los destinos turísticos que visitan.
10	Turismo costero	Se enfoca en todas aquellas actividades turísticas que están asociadas a las zonas costeras, como tomar el sol, ocio y practicar deportes acuáticos a la orilla del mar.
11	Turismo marítimo	Consiste en actividades que tienen su base en el mar, como la navegación en barcos, yates, cruceros y la práctica de deportes náuticos.
12	Turismo de aguas interiores	Se refiere a aquellas actividades turísticas que se realizan en entornos que incluyen pozos, ríos, lagos, arroyos y otros cuerpos denominados como aguas interiores.
13	Turismo urbano	Como su nombre lo indica, tiene lugar en destinos turístico no rurales que se caracterizan por tener una economía basada en manufactura, administración, comercio y servicios.
14	Turismo de montaña	Se realiza en colinas o montañas, las cuales cuentan con unos atributos, topografía, clima y biodiversidad que permiten realizar actividades de deporte y ocio.

N°	Tipo de turismo	Definición
15	Turismo educativo	Engloba todos aquellos tipos de turismo que tienen como finalidad la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos, aprendizajes y crecimiento intelectual.
16	Turismo deportivo	Este tipo de turismo se caracteriza por estar orientado en su totalidad a actividades deportivas por parte del turista, sea para practicarlas activamente o para ser espectador de las mismas.

Nota: Elaboración propia basada en datos de la UNWTO (2019)

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, para el caso de San Andrés islas, de acuerdo con la guía de viajes de Rolling Playas, actualmente la oferta turística del archipiélago se basa principalmente en la visita de lugares específicos que son muy atractivos para todos los turistas, los cuales se pueden dividir de acuerdo con los tipos de turismo ya expuestos por la UNWTO. A continuación, se presenta cada uno:

Entre los atractivos más visitados pertenecientes a la categoría de turismo de tipo costero, marítimo y de aguas interiores están los siguientes lugares:

- Johnny Cay: este lugar es conocido por ser uno de los cayos de origen coralino más impresionantes que tienen las islas debido a sus aguas cristalinas y su arena suave y fina. Sin embargo, pese a que este lugar también es un parque, también entraría en la categoría de ecoturismo (Cámara de Comercio de SAI, 2022).
- Rocky Cay (Cayo rocoso): se caracteriza por ser un lugar muy tranquilo que posee suelos rocosos moldeados por la erosión y el salitre del mar, y que permite el avistamiento de un antiguo barco naufragado conocido como el “Nicodemus”.
- Manglares: es una zona caracterizada por sus aguas tranquilas y poco profundas la cual se puede explorar mediante botes, lanchas y kayaks para disfrutar del paisaje y aprender sobre estos ecosistemas.
- La piscinita: es conocida por ser una playa poco convencional. Se trata de una alberca natural a la que se accede por medio de escaleras, tobogán o trampolín, la cual permite que los visitantes pueden nadar y disfrutar de la vista de diferentes especies marinas.

En los lugares pertenecientes a la categoría de ecoturismo están:

- El Jardín Botánico de San Andrés: este lugar es bastante especial, ya que, según los científicos, cuenta con una vegetación muy única y variada que ha sobrevivido desde la era de los dinosaurios.
- Laguna Mc Bean Vieja Providencia: es un pequeño parque que pertenece a la tercera barrera coralina más grande del planeta y su función es la de mantener y preservar los diversos ejemplares propios de esta área del Caribe (Cámara de Comercio de SAI, 2022).
- The Peak Regional Park: este parque se ubica en la parte más alta de la isla de Providencia, la cual forma parte de la zona de Reserva Forestal (Cámara de Comercio de SAI, 2022).

En cuanto a la categoría de turismo cultural están:

- Casa Museo Isleña: esta casa de construcción única representa la arquitectura tradicional de la isla de San Andrés, en ella se encuentran antigüedades que la hacen un lugar bastante especial a nivel cultural.
- Iglesia Bautista: este templo religioso ubicado en “La Loma”, se caracteriza por ser la iglesia más antigua de todo el archipiélago. Posee además un tamaño considerable, ya que es capaz de albergar hasta 1000 personas sentadas.
- La cabeza de Morgan: es una roca que se ubica en Santa Catalina y recibe este particular nombre por su parecido con una “cabeza humana” y por el pirata Henry Morgan, el cual realizó saqueos a los barcos españoles en el periodo de 1660 y 1680.
- Cueva de Morgan: es una cueva muy popular en la que se cree que se ocultaban los tesoros del pirata Henry Morgan.

En cuanto a la categoría de turismo urbano están:

- Coco Loco: es un lugar amplio que permite disfrutar de diversos géneros musicales para todas las edades, al que acuden tanto turistas como nativos.
- Paseo Peatonal Spratt Bay: se encuentra frente al mar y cuenta con diversos locales nocturnos. Es perfecto para quienes buscan conocer cómo es la vida de la noche en las islas.
- Big Mama Original Reggae Bar: este bar, con una gran vista, se especializa en el reggae y las piñas coladas, las cuales son conocidas por ser las mejores de la isla.

Connectnova

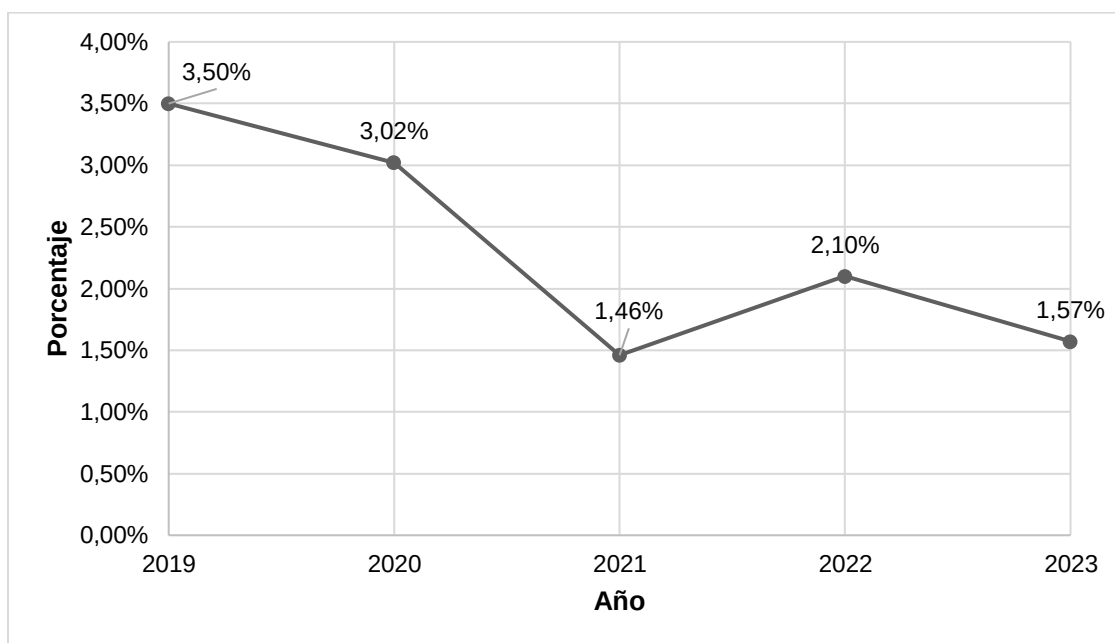
Centro de Innovación y Productividad

Cada uno de estos lugares representan los mejores aspectos y características del archipiélago, y son de gran importancia para todos los sectores económicos de la isla, especialmente en el turístico.

El turismo es un área trascendental y de suma importancia para la economía del archipiélago y para el sustento de sus habitantes, por ello, la cantidad de turistas que reciben año a año es una buena forma de entender y cuantificar el estado actual del turismo en las islas.

En la siguiente figura se relaciona la información sobre los visitantes que recibe este departamento de origen extranjero.

Figura 8. Visitantes no residentes, Archipiélago de San Andrés (porcentaje)



Nota: Elaboración propia basada en datos del MINCIT (2024)

La figura muestra como la cantidad de visitantes no residentes (en porcentaje) ha venido padeciendo de una tendencia bajista en los últimos 5 años. Esto se hace especialmente notorio en el periodo de 2019 a 2021, sobre todo este último año donde el porcentaje fue el más bajo registrado de todos. No obstante, a pesar de que la cantidad de turistas extranjeros tuvo una ligera alza para el año 2022, esta volvió a caer en 2023.

Para el caso de los visitantes de origen nacional, la tendencia no es muy diferente. La siguiente tabla refleja la cantidad que llegó a los principales aeropuertos de Colombia durante el periodo 2021-2023:

Tabla 7. Llegadas de pasajeros de vuelos nacionales (aeropuertos principales)
Centro de Innovación y Productividad

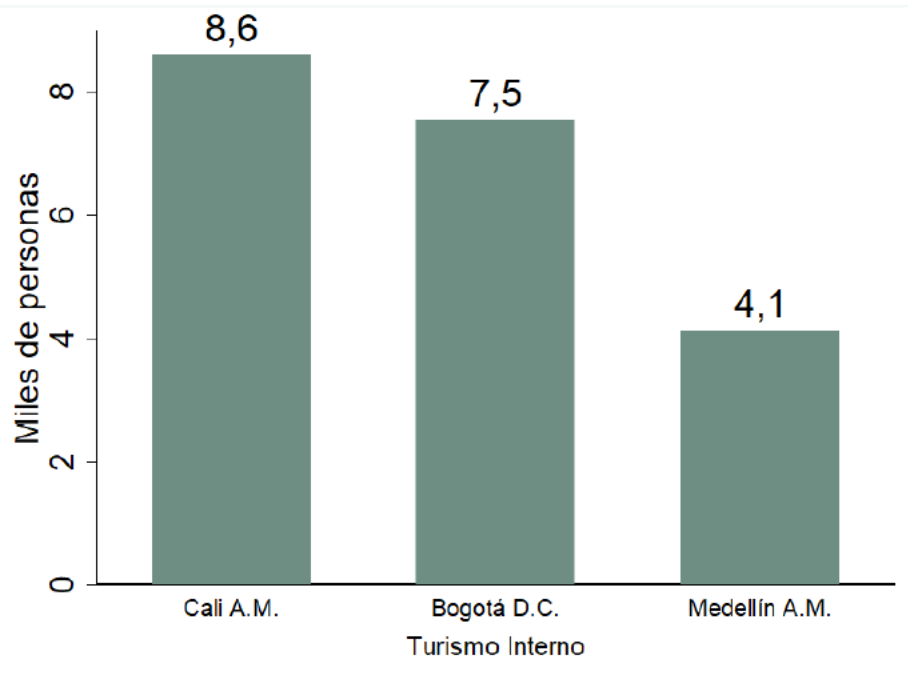
Aeropuerto	2021	2022	2023
Bogotá - El Dorado	858.747	817.338	1.009.660
Rionegro - José María Córdoba	362.251	410.950	346.850
Cartagena - Rafael Núñez	262.043	238.867	219.373
Cali - Alfonso Bonilla Aragón	244.782	239.070	229.153
Santa Marta - Simón Bolívar	165.746	167.964	133.309
Barranquilla - Ernesto Cortissoz	115.555	107.690	133.508
San Andrés - Gustavo Rojas Pinilla	139.086	109.853	107.276
Pereira - Matecañas	88.347	96.387	99.834
Bucaramanga - Palonegro	80.332	88.975	99.008
Montería - Los Garzones	72.568	74.419	66.022
Cúcuta - Camilo Daza	50.667	81.567	72.350
Otros	259.293	331.835	345.949
Total General	2.699.417	2.764.915	2.862.292

Nota: Elaboración propia basada en datos del MINCIT (2023)

Luego de revisar los datos que refleja la tabla, se observa que, para el caso de San Andrés Islas, el volumen de pasajeros de origen nacional ha venido disminuyendo año a año, pasando de 139.086 pasajeros en 2021, a 107.276 en 2023, habiendo una diferencia de 31.810 entre ambos años.

Esta tendencia genera preocupación, ya que esta región del país se sustenta y recibe ingresos principalmente de actividades relacionadas y asociadas al turismo.

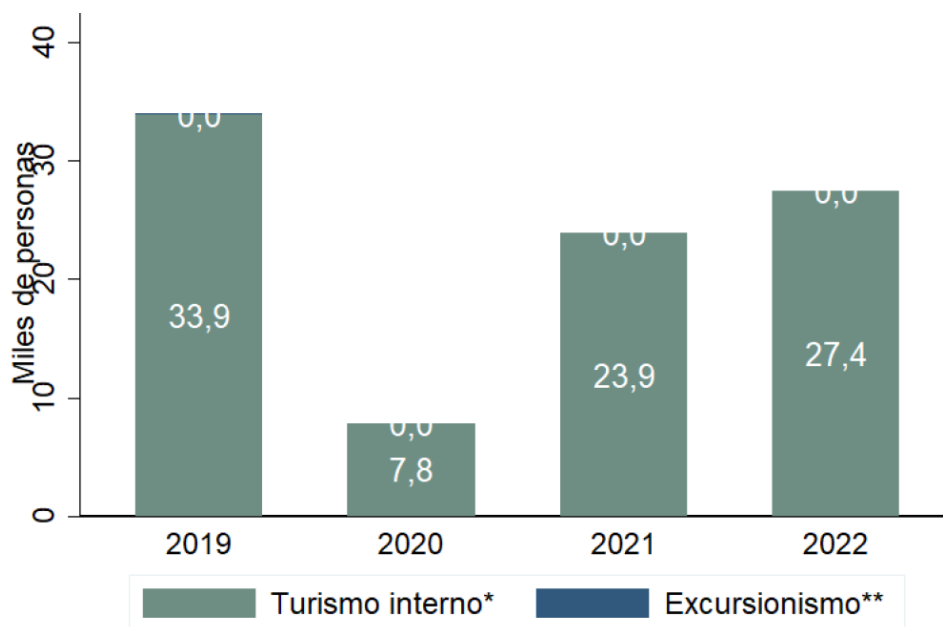
Por otra parte, según datos del MINCIT, para el caso de los visitantes nacionales, sus lugares de origen se dividen de la siguiente manera:



Nota: MINCIT (2024)

Como puede evidenciarse, para el año 2022 se recibieron turistas principalmente de las ciudades de Cali, Bogotá D.C y Medellín, siendo Cali la ciudad con mayor cantidad, duplicando incluso a Medellín.

También, según el MINCIT, estos visitantes de las tres ciudades mencionadas estuvieron por un tiempo específico en la isla, el cual varió entre turismo interno y excursionismo. La diferencia entre ambos conceptos radica en la duración de la estancia, de manera que, el turismo interno se refiere a los turistas nacionales que pasaron al menos una noche en la isla, mientras que el excursionismo se refiere a aquellos que no lo hicieron ni un solo día, sino que solo estuvieron de paso en el lugar. Todo esto se demuestra en el siguiente gráfico:

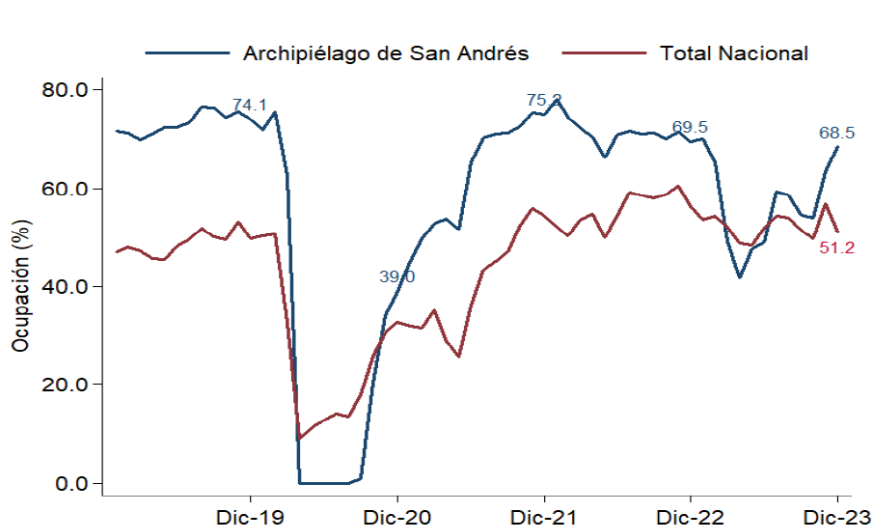


Nota: MINCIT (2024)

La figura refleja claramente que todos los turistas nacionales pasaron al menos una noche en las islas, siendo 2019 el año con mayor cantidad de personas que hicieron esto, mientras que el 2020 es el menor con bastante diferencia.

A esto último se relaciona directamente la tasa de alojamiento, es decir, la cantidad de personas que se alojaron en hoteles o algún lugar de hospedaje... para esto, se obtuvo lo siguiente, donde se realiza una comparación de la tasa de alojamiento entre el departamento y el total nacional:

Figura 11. Comparación de ocupación mensual de alojamiento hasta el mes diciembre - (periodo 2019 – 2023)
Centro de Innovación y Productividad

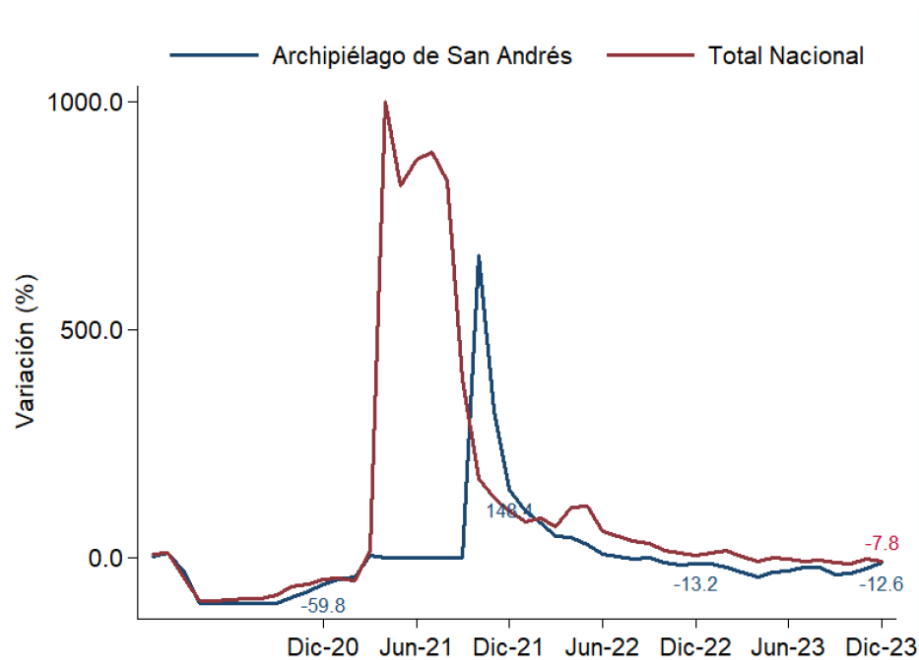


Nota: MINCIT (2024)

La comparación demuestra que, en general, el archipiélago tuvo una tasa de alojamiento superior al total nacional en casi todos los años objeto de estudio, a excepción del periodo comprendido entre los años 2019 y 2020, donde la tasa es menor. Adicionalmente, es importante mencionar que el año con mayor tasa de alojamiento para San Andrés, providencia y Santa Catalina fue el 2021 con un 75,2%, mientras que para el total nacional fue en el 2022, con un porcentaje cercano al 60%.

Por último, y no menos importante, se relacionaron los ingresos obtenidos por las actividades vinculadas al turismo en las islas, para los cuales, también se realizó un comparativo con el total devengado a nivel nacional, como se muestra a continuación:

Figura 12. Comparación de ingresos obtenidos por actividades de turismo – (periodo Centro de Innovación y Productividad 2020 – 2023)



Nota: MINCIT (2024)

A diferencia de la tasa de alojamiento, en general, en este campo el total nacional ha sido superior en la mayoría de los años al de las islas. Sin embargo, en una gran parte del año 2021 los ingresos obtenidos por estas últimas fueron superiores al obtenido del total nacional.

Según (Rolling Playas, sin f), en el archipiélago se pueden encontrar una gran variedad de opciones para hospedaje, las cuales se ajustan perfectamente a cada persona.

Hoteles y Hostales

En hoteles cinco estrellas, existen algunas opciones que se encuentran en un muy buen estado general como:

- Full House - Casa Iguana del Mar: es una casa vacacional que posee vista al mar, traslado al aeropuerto, entre otras comodidades.
- Hotel Decameron Isleño: se encuentra a solo 2 minutos de la playa y posee una infraestructura que incluye WIFI, piscina, spa, restaurante, etc.
- Hotel Boutique Casa Harb: a diferencia del anterior, está cerca del aeropuerto y posee una infraestructura de lujo que consta de zonas verdes, piscina, WIFI, etc.
- Apartamentos Pilar Sarie Bay: se centra en habitaciones para la familia y ofrece parqueadero gratis a sus clientes.

En hostales hay dos opciones bastante populares, las cuales son:

- Blue Almond Hostel: es el hostel más popular de la isla y suele ser la primera opción para muchos turistas. Se encuentra a solo 1 km del aeropuerto y está muy cerca de la principal playa de San Andrés.
- Hostel el viajero: es una opción ideal para mochileros. Ofrece habitaciones amplias para distintos grupos y su fuerte es el área común con cocina completamente equipada, televisión y equipo de sonido.

Por su parte, en plataformas como Booking.com, aparecen listados los siguientes hoteles, hostales y otros tipos de lugares de alojamiento:

Figura 13. Tipo de alojamiento

Tipo de alojamiento		
☐	Casas y apartamentos enteros	84
☐	Hoteles	76
☐	Apartamentos	59
☐	Hostales y pensiones	21
☐	Albergues	8
☐	Habitaciones en casas particulares	6
☐	Casas y chalets	3
☐	Bed and breakfasts	2
☐	Villas	1
☐	Lodges	1
Mostrar menos ^		

Nota: booking.com (2024)

De la imagen anterior se puede observar que hay 10 categorías diferentes de alojamiento, y un total de 261 lugares registrados en Booking para el archipiélago, donde las casas y apartamentos enteros representan la mayor oferta con 84 sitios en total, los hoteles están en segundo lugar con 76, y los apartamentos y hostales en tercer y cuarto puesto con 59 y 21 lugares respectivamente. Dando como resultado una gran variedad de opciones para turistas y visitantes.

Aeropuerto

Según la Aeronáutica Civil Unidad Administrativa Especial -Aerocivil- en su resumen ejecutivo del año 2017, el aeropuerto del archipiélago recibe el nombre de “Aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla” en honor al general Gustavo Rojas Pinilla, expresidente de Colombia que ordenó su construcción en la década de los 50s. Esta base aérea se encuentra ubicada en el mar caribe colombiano, al norte de San Andrés y es la única con la que cuentan las islas hasta la fecha.

Ahora bien, hasta el año 2017, las instalaciones del aeropuerto estaban compuestas de la siguiente manera:

N°	Ítem	Descripción
1	Tipo de estructura	Convencional – muros en mampostería, terminados en estuco y vinilo
2	Altura máxima	15.5 metros
3	Área de construcción	7.955 metros cuadrados
4	Niveles totales	3
5	1er nivel	-Accesos -Mostradores de chequeo -Llegada y salida de pasajeros -Equipajes -Oficinas aerolíneas -Oficinas de autoridades -Bombas, cuarto eléctrico -Almacén general
6	2do nivel	-4 Salas de abordaje nacional -1 sala de abordaje internacional; -Control de acceso (área Estéril) -Salas de espera públicas -Plazoleta de comidas -Locales comerciales
7	3cer nivel	Áreas administrativas
8	Parqueadero	90 plazas disponibles

Nota: elaboración propia basada en los datos de la Aerocivil (2017)

Tabla 9. Composición de la terminal de carga

N°	Ítem	Descripción
1	Terminal de carga	Una bodega de carga, operada por Deprisa de 660 metros cuadrados

Nota: elaboración propia basada en los datos de la Aerocivil (2017)

N°	Ítem	Descripción
1	Comunicaciones aeronáuticas	ACC-SP (128.4 Mhz) APP-SP (119.3 Mhz) APP-SP (118.1Mhz) EMG frecuencia (121.5 Mhz)
2	Torre de control	Estructura Convencional 4 Niveles 9 metros de altura
3	SEI	Categoría 7 - 628 m2 1 Máquina T – 1500 2 Máquinas T – 6
4	Otros sistemas	Fibra óptica VCCS Sistema satelital
5	Sanidad aeroportuaria	Consultorio, urgencias, ambulancia

Nota: elaboración propia basada en los datos de la Aerocivil (2017)

Relacionado a esto, con respecto a la infraestructura del aeropuerto, los usuarios han hecho observaciones como las siguientes:

Figura 14. Capturas de opiniones de usuarios sobre el aeropuerto de San Andrés Islas
Centro de Innovación y Productividad

Aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla - San Andrés

Av Colon, San Andrés

3.8 ★★★★★ 6,584 opiniones ⓘ

[Escribir una opinión](#)

Johana Lopez
12 opiniones

★★★★★ una semana atrás **NUEVA**

A este aeropuerto no le invierten ningún centavo, es el mismo desde hace 40 años. Hay mucha demora en el ingreso y no hay fila preferencial. La salida de maletas es muy tardada. Al salir las salas no tiene calefacción y hace mucho calor. Es una lástima que cobren el ingreso y no hagan nada de mejoras para los turistas.

👍 1

Juan Bernardo Ceballos
Local Guide · 194 opiniones · 395 fotos

★★★★★ Hace un año

Para ser un aeropuerto internacional le falta mucho en mejorar la infraestructura física. Para estar ubicado en tierra caliente. hace falta buen aire acondicionado. El desahüe no es el adecuado. debido a

Aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla - San Andrés

Av Colon, San Andrés

3.8 ★★★★★ 6,584 opiniones ⓘ

[Escribir una opinión](#)

Flavia Pascazi
Local Guide · 110 opiniones · 140 fotos

★★★★★ 2 semanas atrás **NUEVA**

Aeropuerto pequeño pero bien ubicado. El proceso de ingreso a las salas de embarque es lento por falta de personal. Los baños sucios y huelen mal. Tiene aire acondicionado en las salas de embarque nacionales, pero no tiene aire en el piso de abajo donde se ubican los counter. Pocas opciones de desayuno, no muy buenas.



👍 1

Aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla - San Andrés

Av Colon, San Andrés

[Escribir una opinión](#)

3.8 ★★★★★ 6,584 opiniones ⓘ



Natalia Prieto

4 opiniones · 3 fotos

★★★★★ Hace 2 meses

Pésimo!! Falta mantenimiento, orden, 40 minutos en una fila para revisar las tarjetas de entrada, gritería por parte del personal intentando organizar, un aire acondicionado para 2 salas y las personas sentadas en el piso, la señora que hizo el aseo en el baño muy grosera solicitando nos saliéramos rápido porque iba a limpiar, son muy ordinarios para atender..... es una lastima ver tanto turista inconforme pero resignados porque no hay otra opción!! No se entiende en que invierten tanto impuesto....da tristeza



5



Andrés Herrera

Local Guide · 33 opiniones · 16 fotos

★★★★★ Hace 11 meses

Para ser un lugar tan turístico le falta al aeropuerto una mayor inversión del estado en lo básico. Sillas

Aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla - San Andrés

Av Colon, San Andrés

[Escribir una opinión](#)

3.8 ★★★★★ 6,584 opiniones ⓘ



CARLOS ANDRES OSORIO SERNA

Local Guide · 23 opiniones · 83 fotos

★★★★★ Hace 5 meses

Los counter muy precarios, para pasar seguridad al salir de la isla es demasiado lento, solo una persona recibiendo las tarjetas de turismo y una sola banda de RX. La sala de espera nacional tiene el aire acondicionado apagado como se ve en las fotos y las sillas son muy incómodas y oxidadas como se ven en las fotos. QUE CALOR TAN PERRO 🐕



3

Nota: Capturas tomadas de Google sobre el aeropuerto del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Como se puede evidenciar en las capturas relacionadas de los comentarios, la imagen que tiene el aeropuerto por parte de los viajeros y turistas está muy dividida, recibiendo una nota de 3.8/5.0 en Google, y demostrando un descontento por parte de muchos de ellos con respecto al tamaño, la infraestructura, el servicio ofrecido y las condiciones generales del mismo. Reflejando, en consecuencia, la necesidad urgente que existe por mejorarlo y actualizarlo con base a las necesidades de los tiempos modernos.

Carreteras

El Instituto Nacional de Vías -INVIAS-, establece en el mapa de carreteras de Colombia del año 2022, el estado de las vías y carreteras para los diferentes departamentos del país. Para el caso de San Andrés Islas se tiene lo siguiente:

Figura 15. Kilómetros de vías y carreteras – San Andrés y Providencia

RUTA	CÓDIGO VÍA	SECTOR	PR INICIAL	PR FINAL	PAVIMENTADO	NO PAVIMENTADO	LONGITUD TOTAL km
01	0101	Circunvalación de la Isla de San Andrés	0+0000	27+0800	27,80	0,00	27,80
01	0301	Circunvalación de la Isla de Providencia	0+0000	17+0500	17,50	0,00	17,50
TOTAL SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA					45,30	0,00	45,30
					100,00%	0,00%	

Nota: INVIAS (2022)

La figura anterior muestra que, para el caso de San Andrés, hasta el año 2022 había un total de 27,80 kilómetros de carretera, mientras que para Providencia había un total de 17,50 kilómetros, sumando ambas la cantidad de 45,30 kilómetros.



Nota: INVIAS (2022)

Figura 17. Mapa de vías y carreteras de Providencia (2022)
Centro de Innovación y Productividad



Nota: INVIAS (2022)

Por otra parte, la siguiente figura representa las convenciones y significados de los mapas anteriores de las islas de San Andrés y Providencia, donde cada representación gráfica o símbolo en ella, significa algo diferente que puede ser observado en ambos mapas.



Nota: INVIAS (2022)

Como se puede observar, existen 16 categorías diferentes para las convenciones, las cuales van desde carreteras nacionales, hasta carreteras departamentales.

Restaurantes

De acuerdo con la guía turística de Rolling Playas, en San Andrés islas se podrá disfrutar de una gastronomía bastante variada en restaurantes como:

- Aqua Beach Club: se caracteriza por estar ubicado frente al mar y ofrecer una experiencia con mesas al aire libre.
- La costilla de Juan: es conocido por las comidas rápidas que ofrece, en las que resaltan las hamburguesas y parrilladas al estilo estadounidense.
- Casablanca: es conocido por especializarse en la marisquería.
- La Regatta: es uno de los lugares gastronómicos más populares de la isla, ofrece vista al mar y una gran variedad de platillos que van desde comida internacional hasta comida caribeña.

Connectnova

Centro de Innovación y Productividad

- The Islander: este restaurante con instalaciones frente al mar, ofrece comida caribeña y colombiana con una gran variedad de platillos elaborados con los frutos del mar.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo -OIT-, en su informe del año 2022 titulado “El futuro del trabajo en el sector del turismo: Recuperación sostenible y segura y trabajo decente en el contexto de la pandemia de COVID-19”, la globalización y el bajo costo de los viajes han facilitado que una parte de la población mundial viaje cada vez más dentro de sus países de origen y al extranjero. Debido a esto, muchas comunidades, regiones y países han logrado estimular su economía, creando nuevos puestos de trabajo y diferentes entidades y organizaciones que agregan valor hasta el día de hoy al sector del turismo.

La globalización, además, ha causado que muchos lugares turísticos alrededor del globo tengan que proteger, preservar y desarrollar su patrimonio cultural para generar un valor distintivo y ventajas comparativas. Sin embargo, la crisis causada por el COVID-19 conllevó una drástica caída en el sector del turismo a niveles que no se veían desde antes de los años 90, provocando que las proyecciones que se habían realizado después de 2019 cambiaran por completo. De hecho, el sector del turismo internacional debería tardar entre 2 a 4 años y medio para poder recuperar los niveles previos a la pandemia, aunque se espera que, con la reactivación de la economía, el sector pueda recuperar las tasas de progreso previstas antes de la crisis (OIT, 2022).

Ahora bien, para adaptarse a los tiempos modernos, el sector turístico se ha adaptado rápidamente a la era de la digitalización y a las nuevas tecnologías y plataformas usando para ello aplicaciones y sistemas más sofisticados que buscan ofrecer una experiencia más personalizada. Tecnologías que incluyen:

- Robots de servicio: el mejor ejemplo para este tipo de tecnología son los robots en la industria hotelera que se están usando en países como Japón, donde son estos mismos quienes se encargan de prestar servicios de habitación y atención al cliente a los huéspedes.
- Plataformas digitales: Airbnb es un ejemplo claro que permite evidenciar como el uso de una plataforma tecnológica facilita la experiencia turística del usuario brindándole servicios de gran calidad en tiempo real.
- La realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV): la combinación de estas dos tecnologías tiene el potencial de mejorar considerablemente la experiencia de los usuarios al momento de viajar a cualquier destino turístico en el mundo. Siendo útiles desde el momento de realizar las reservas de viajes, hasta la llegada

al lugar deseado. Incluso ofreciendo la posibilidad de vivir experiencias de viaje sin la necesidad de moverse de su lugar de origen.

- Inteligencia artificial (IA) y macrodatos: facilitan la personalización de la experiencia turística, ya que hacen posible que la oferta de servicios turísticos se pueda adaptar a cada perfil de cliente. Además de brindar mucha accesibilidad para la orientación de cada uno de estos al tener en cuenta sus preferencias específicas (OIT, 2022).

Según lo señalado por los autores Bilas, Franc y Vukoja (2022), en su professional paper titulado: “The Impact of Global Megatrends on Tourism Industry”, las mega tendencias son fuerzas que impulsan las tendencias y tienen el potencial de cambiar la forma en que funcionan la economía y la sociedad global. Estás se encuentran presentes en todos los ámbitos de la economía y la sociedad, y afectan directa o indirectamente a los diferentes sectores de la economía, entre ellos el turismo.

A continuación, se relacionan las mega tendencias económicas, políticas, tecnológicas, ambientales y sociales clave, y sus ejes centrales que impactan al mundo actual.

Tabla 11. Mega tendencias modernas y sus efectos en el turismo mundial

N°	Tendencias	Ejes centrales de la tendencia	Descripción
1	Económicas	Crecimiento económico en los países desarrollados	El crecimiento económico, mayores ingresos y más tiempo de ocio permiten invertir más recursos en actividades turísticas.
		Economía colaborativa	Es una nueva forma de hacer negocios basada en el principio de compartir, alquilar e intercambiar servicios y productos que fomenta la gestión sostenible de los recursos disponibles, por ejemplo, Airbnb.
		Crecimiento económico de los países emergentes	El crecimiento económico en las economías emergentes contribuye a la expansión, accesibilidad y diversificación del turismo.
		Costos de los combustibles	A pesar de los recortes ocasionales, se espera que los precios del petróleo se incrementen, lo que afectará negativamente el costo de los viajes.

N°	Tendencias	Ejes centrales de la tendencia	Descripción
2			Especialmente con las tensiones globales actuales.
		Economía de experiencia	En una época en la que la oferta es abundante y ya no es fácil diferenciar productos y servicios, los consumidores buscan otros factores en los que basar su elección, por lo que características como el diseño y la creatividad se vuelven más comunes e importantes.
	Políticas	Turbulencias políticas	Se prevé que la inestabilidad política en regiones como Oriente Medio, África y partes de Asia reducirá los flujos turísticos en general y aumentará el atractivo de los destinos turísticos que son percibidos como seguros.
		Terrorismo	Los ataques de grupos extremistas a la población afectan directamente el turismo y la movilidad, como es el caso de Oriente con Israel, y Europa con Rusia y Ucrania.
		Guerras	Las Guerras no solo afectan la economía y la estabilidad general de las naciones, sino que también impiden la llegada de visitantes de otros países y regiones. La guerra entre Ucrania y Rusia es un ejemplo claro de esto.
		Geopolítica	En el mundo globalizado moderno, el turismo también se utiliza como instrumento para alcanzar objetivos geopolíticos. Un ejemplo son los eventos deportivos.
		Cambios de regulación fronteriza	Los cambios en las regulaciones fronterizas mediante la implementación de varios acuerdos, como Schengen, han reducido las restricciones de viaje y creado nuevas oportunidades turísticas y de tráfico.

N°	Tendencias	Ejes centrales de la tendencia	Descripción
3	Ambientales	Cambio climático	Tiene un impacto considerable en los diferentes tipos de turismo. Por ejemplo, el turismo de invierno se ve afectado negativamente porque el clima es cada vez más cálido. El cambio climático también está provocando, por ejemplo, la desaparición de los corales y los peces y está generando una degradación ambiental que reducirá cada vez más actividades como el buceo, las visitas turísticas y otras similares.
		Calentamiento global	El mayor problema de los tiempos modernos que impacta a toda la vida en el planeta y pone en riesgo a pueblos, ciudades y regiones enteras, ha hecho que sea necesario encaminar los modelos de negocio del turismo a soluciones amigables con el medio ambiente que reduzcan y mitiguen la contaminación.
		Cambios del paisaje y uso del suelo	La despoblación rural, el uso del suelo urbanizado para la construcción de carreteras y la producción de energía han provocado diversos cambios en el paisaje y la pérdida de su valor estético, lo que reduce el atractivo para los turistas.
4	Tecnológicas	Generaciones Y y Z	Las nuevas generaciones son influencers. Se trata de grupos basados en el uso de la tecnología, necesidades diversas y específicas de comunicación, consumo y experiencia turística.
		Transporte	Las nuevas tecnologías reducen los costos y aumentan la velocidad de los viajes. La accesibilidad y disponibilidad de diversos destinos turísticos ha aumentado, especialmente después de la pandemia.

N°	Tendencias	Ejes centrales de la tendencia	Descripción
		Altas tecnologías	Los equipos y ropa recreativos al aire libre de alta tecnología brindan a los turistas recreativos mayor comodidad, seguridad y acceso a destinos naturales y permiten el crecimiento de tales actividades.
		TIC'S	La implementación de nuevas tecnologías permite agregar valor y reducir costos operativos. Las redes sociales permiten una mayor transparencia entre consumidores y proveedores. Los consumidores tienen mayor poder, mientras que los destinos turísticos necesitan encontrar formas de ser competitivos. La tecnología móvil y la expansión de los servicios móviles alientan a los turistas a visitar y experimentar áreas de la naturaleza nuevas y desconocidas. Se espera que Internet de las cosas ayude a gestionar los flujos de visitantes, mejorar la gestión de los sistemas de tráfico y fomentar la vigilancia de los ecosistemas frágiles.
	5	Crecimiento de la clase media	El aumento del ingreso promedio y la disminución de la pobreza extrema han dado como resultado un crecimiento de la clase media en general. Se espera que esta clase alcance la cantidad de 4.900 millones para 2030, y que tenga un impacto cada vez mayor en el turismo.
		Crecimiento poblacional	Provocará un aumento general de la participación en el turismo y el consumo, lo que puede conducir a un uso excesivo de los destinos turísticos con atracciones naturales y afectar negativamente a los recursos naturales.

N°	Tendencias	Ejes centrales de la tendencia	Descripción
		Cambios en el consumo interno	Pese a los problemas económicos actuales, muchos hogares son cada vez más pequeños y obtienen más ingresos y tiempo libre debido a esto, generando así más oportunidades para viajar y realizar actividades recreativas.
		Envejecimiento de la población	Las personas mayores, especialmente en las economías más desarrolladas, suelen tener un mayor poder adquisitivo y más tiempo para realizar actividades relacionadas al turismo.
		Salud y bienestar	Hoy en día se pone un mayor énfasis en la salud mental, en particular en la reducción del estrés, la ansiedad y la depresión. La gente busca cada vez más actividades que les proporcionen una terapia natural.
		Urbanización	La gente siente cada vez más la necesidad de tener espacios verdes, al igual con la demanda de servicios turísticos basados en el medio ambiente y la naturaleza.
		Cambios en los patrones de trabajo	Los trabajos actuales requieren menos esfuerzo físico, por lo que la demanda de actividades físicas durante el tiempo libre ha crecido. Asimismo, la creciente clase media con condiciones laborales más flexibles e ingresos disponibles tiene planes de viaje más accesibles.
		Derechos de género	En la sociedad moderna, las mujeres influyen mucho más que antes en la elección de hobbies, y eligen con mayor frecuencia actividades turísticas basadas en la naturaleza que incluyan productos y servicios de alta calidad y afecten positivamente a la belleza y la salud, mientras que los hombres aprecian actividades desafiantes y de aventura.

N°	Tendencias	Ejes centrales de la tendencia	Descripción
		Diversidad cultural	La sociedad moderna es multicultural. La afluencia de turistas de diferentes orígenes culturales, preferencias y expectativas requieren un nuevo tipo de gestión que proporcione respuestas a las diferentes preferencias de los turistas y viajeros.
		Valores y estilos de vida	Los turistas modernos buscan experiencias únicas, personalizadas y auténticas. Además, existe entre ellos una creciente conciencia ambiental.

Nota: Elaboración propia basada en la información de Bilas, Franc y Vukoja (2022).

Se puede notar que estas mega tendencias son interdependientes y entrelazadas, y tienen implicaciones al largo plazo para la industria del turismo y el mundo en general. Indicando la importancia que tiene conocer la dinámica global para la toma de decisiones, prever cambios futuros y poder ser sostenible en el tiempo.

Sin embargo, aún con todo lo ya mencionado, todavía existen muchas organizaciones dedicadas a este sector que no han explorado los grandes beneficios que brinda la era de la digitalización (OIT, 2022).

Llevado al caso de San Andrés Islas, es correcto asegurar que esta región aún maneja un modelo de turismo bastante tradicional, donde las nuevas tendencias digitales y mundiales han sido apenas aplicadas en la experiencia de los turistas. No obstante, existen algunos lugares del mundo con cierta similitud al archipiélago que sirven como punto de partida para considerar la implementación de un modelo de negocio de experiencia turística más adecuado a los tiempos modernos.

De acuerdo con el estudio de Benchmarking realizado por la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina -SAI- en el año 2022, estos son algunos casos de éxito:

Las islas Galápagos, (las cuales reciben su nombre de las Tortugas de tierra que allí se encuentran), son un archipiélago volcánico perteneciente a la República del Ecuador, que se caracteriza por ser uno de los destinos más famosos del mundo para la observación de flora y fauna, gracias a la diversidad de estas. Su biodiversidad es tal, que incluso cuentan con especies de ejemplares exclusivos que solo pueden encontrarse en esta zona del mundo.

Estas islas son el destino turístico líder del país ecuatoriano, y recibe en promedio hasta unos 200 mil turistas por año. Su popularidad, aparte de estar fundamentada en los exuberantes paisajes, las especies endémicas que las habitan y al hecho de haber sido nombradas patrimonio natural de la humanidad, también se debe en gran medida a que fue en ellas donde Charles Darwin desarrolló su tan conocida teoría de la evolución y selección natural. Es justamente por estos motivos mencionados que el turismo de tipo científico es muy abundante en la zona, ya que los turistas y científicos viajan hasta allí con el fin de estudiar, aprender y encontrarse con las diferentes especies y naturaleza única de este archipiélago.

Uno de los principales motores de la economía del archipiélago, y del cual se alimenta su modelo de negocio, es el transporte marítimo relacionado a las actividades turísticas. Esto se debe a que los visitantes suelen ir de una isla a otra con el fin de conocer todo el territorio posible. Sin embargo, estas prácticas han traído consecuencias ambientales a los ecosistemas, ya que el flujo marítimo provoca mortalidad de animales, emisiones de gases contaminantes, derrames de combustibles, contaminación acústica, etc. Esto ha provocado que la administración del lugar haya tenido que priorizar el generar un control en la cantidad de visitantes que se reciben, usar embarcaciones solares, plantar especies vegetales nativas e invertir en la ciencia y tecnología para poder preservar las riquezas naturales y garantizar la sostenibilidad de las islas, ajustándose de esta manera, a las tendencias globales actuales.

Curasao

Curasao es un país ubicado en América del Sur dentro del grupo de islas de Sotavento que es perteneciente al Reino de los Países Bajos. Cuenta con una superficie aproximada de 444 km², y, a pesar de ser un estado constituyente de Países Bajos, este no hace parte de la Unión Europea a diferencia de otros territorios que están en condiciones similares.

Ahora bien, al igual que las anteriores, esta nación ha estado realizando inversiones en tecnología e innovación con el fin de estar a la vanguardia con las tendencias mundiales y poder fortalecer sus principales sectores. En el ámbito del turismo, debido a la caída que ha

tenido el sector, han lanzado un programa para contrarrestar sus efectos y atraer nómadas digitales y trabajadores remotos, convirtiéndose gracias a esto en el principal destino para realizar actividades de teletrabajo. A su vez, en el ámbito alimenticio y de agricultura, están instaurando un sistema de “desperdicio cero” con el que buscan que los alimentos se produzcan utilizando menos recursos y se reduciendo la dependencia de los productos químicos que están inmersos en su producción.

Malta

La Republica de Malta es un pequeño país compuesto por un archipiélago que se encuentra ubicado en el centro del Mediterráneo, el cual es muy conocido por ser uno de los mejores destinos turísticos y vacacionales en toda Europa. Este estado perteneciente a la reunión europea es uno de los países más poblados con respecto a su territorio. No obstante, a pesar de su numerosa población, es uno de los que menor tasa de desempleo tiene en el mundo. Además, posee una economía bastante diversificada basada en sectores como el turismo, el blockchain, los juegos digitales, la producción de microchips, etc.... Áreas que son tendencia en el mundo en estos tiempos modernos. De hecho, el blockchain está regulado en este país, siendo el primero en todo el mundo en hacer esto.

En el apartado del turismo han integrado la tecnología hasta el punto de darle un valor agregado a la experiencia de los visitantes. Crearon a través de “Visit Malta” a Marija, la primera ciudadana virtual de la historia de este país, la cual se creó con el fin de guiar a los turistas por los diferentes atractivos que tiene esta nación. Demostrando con todo esto, en consecuencia, el compromiso del gobierno por la inversión en tecnología, y la capacidad general que tiene este país para adaptarse a los tiempos modernos y atraer a más personas.

Jeju – Corea del Sur

Jeju es la isla más grande y popular de Corea del Sur con 634.161 habitantes. Se caracteriza por tener un paisaje originado por la actividad volcánica, el cual le ha permitido implementar un modelo de geoturismo sostenible con enfoque de bajas emisiones de dióxido de carbono, que le ha generado, con el tiempo, una imagen más ecológica y de menor contaminación. Adaptándose, además, a la creciente tendencia global de preservar el medio ambiente y combatir los efectos del cambio climático.

Sin embargo, este nuevo enfoque nació de la necesidad de buscar solución a las problemáticas relacionadas al aumento del volumen de residuos sólidos y aguas residuales que tenía la isla, tomando la innovación tecnológica como un punto de referencia para lograr este cometido. De hecho, gracias a esta nueva visión ahora la mayoría de sus ingresos

proviene de las actividades asociadas al turismo, siendo el sector más importante para la economía de toda la isla.

Para fortalecer más el turismo, el Museo de Historia Natural de la isla exhibe animales, rocas, plantas, historias y hasta el proceso de formación de la isla, empleando objetos y otros elementos de última tecnología que permitan ofrecer una mejor experiencia de aprendizaje e inmersión a los visitantes. Además, la isla también es famosa por ser usada por la industria del cine y la televisión, lo que le da un valor más fuerte a nivel de destino turístico.

Teniendo en cuenta todos los casos de éxito mencionados anteriormente, es correcto señalar que, bajo los datos suministrados por la Cámara de Comercio, para el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, será de gran ayuda tomar en consideración cada una de las experiencias de las diferentes islas y naciones descritas anteriormente como forma de impulsar el archipiélago en las áreas de ambiente, innovación, turismo, economía y tendencias globales. Además, es importante señalar que la inversión en ciencia, tecnología e innovación será un factor determinante para potenciar el sector turístico, productivo y energético, y permitirá encontrar un equilibrio entre el desarrollo económico y el cuidado de la biosfera Seaflower. Asimismo, diversificar la oferta turística de las islas es una necesidad inmediata que debe comenzar a resolverse lo antes posible, con el fin de potenciar el sector que mayores ingresos y empleos genera en las islas (SAI, 2022).

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta clave para evaluar el ambiente interno y externo en torno a las capacidades de las organizaciones. En el contexto del sector turístico del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, esta matriz ha sido aplicada a los principales actores involucrados de la cuádruple hélice, los cuales son: la sociedad civil, el gobierno, el sector productivo y la academia. Cada uno de estos actores desempeña un papel fundamental en la gestión, desarrollo y sostenibilidad del turismo en las islas. Los datos obtenidos de cada uno de ellos se muestran a continuación:

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Político: influencia de actores políticos, por ejemplo: impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, marco comercial y estabilidad política	Gobernanza local	Cambios en la autonomía local y cómo se administran los recursos y políticas de la isla.	O1	X		Alineación con planes departamentales de desarrollo.
	Relaciones diplomáticas	Efectos de las relaciones de Colombia con países vecinos y otros actores internacionales.	O2	X		Convenios y alianzas suscritas con otros países.
	Políticas de desarrollo sostenible	Implementación de políticas que busquen un equilibrio entre crecimiento económico y conservación ambiental.	O3	X		Participación activa de la academia en espacios de CTEI y competitividad.
	Activismo y participación ciudadana	Involucramiento de la comunidad en decisiones políticas y de planificación.	O4	X		Participación de la academia en espacios de apropiación social del conocimiento y planificación del territorio.
	Influencia de la política nacional e internacional	Cambios en las políticas gubernamentales que afecten el turismo	O5	X		Congruencia y alineación institucional entre planes estratégicos de planificación.
	Estabilidad política	Impacto de la estabilidad política en la inversión y el desarrollo económico.	O6	X		Visión política alineada con las necesidades del territorio.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Económico: se refiere a tasas de interés, tipos de cambio, inflación y demás variables relacionadas al desempeño de la economía	Desarrollo de infraestructura	Inversiones en aeropuertos, puertos, y redes de transporte que faciliten el acceso y la movilidad.	O13	X		Oferta de programas de formación y capacitación para mano de obra calificada.
	Diversificación económica	Desarrollo de sectores económicos alternativos al turismo, como la tecnología o los servicios financieros	O14	X		Igualdad desarrollo de nuevos programas para la oferta educativa.
	Cooperación económica regional	Iniciativas de cooperación con otras islas del Caribe y países de la región	O15	X		Intercambios académicos y experiencias internacionales.
	Impacto del turismo en la economía local	Evaluación del beneficio económico del turismo versus el impacto en los recursos locales y la calidad de vida	O16	X		Oportunidades de cambios de modelos diferentes ecológico / turístico.
	Tasas de interés	Variaciones que afecten el financiamiento para negocios y consumo	O17		X	Afecta el nivel de endeudamiento, pagos y nueva inversión.
	Tipo de cambio	Fluctuaciones que impacten el turismo y la importación/exportación de bienes	O18		X	La fluctuación disminuye la oferta, y por ende disminuye la demanda educativa.
	Inflación	Cambios en el costo de vida y en los precios de servicios y bienes	O19		X	Disminuye la calidad e ingreso para estudiantes.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
	Crecimiento económico	Evolución del PIB y otros indicadores que afecten el poder adquisitivo y la inversión	O20		X	Disminuye el acceso a programas de formación.
	Ecoturismo	Prácticas de actividades turísticas amigas con el medio ambiente	O21	X		Diversificación de oferta de programas de formación de turismo sostenible.
Social/Cultural: usualmente incluye aspectos como acceso a salud, demografía, nivel de educación y seguridad	Cultura y patrimonio	Preservación de la identidad cultural raizal y cómo esta se promueve turísticamente.	O25	X		Activo primordial y cultural de las islas.
	Migración interna y externa	Influencia de la migración en la demografía y la cultura local	O26		X	Aumento de la ilegalidad que no permite el acceso a formación.
	Integración comunitaria	Desarrollo de programas para integrar mejor a las diversas comunidades étnicas y migrantes	O27	X		Articulación de programas de formación y necesidades visibles.
	Tendencias globales en turismo	Adaptación a las preferencias cambiantes de los turistas, como el turismo ecológico o experiencial	O28	X		Oferta de programas de formación.
	Acceso a la salud	Acceso de la población a un sistema de salud eficiente	O29	X		Articulación con bienestar institucional y universitario.
Tecnológico: suele referirse a actividades	Tecnologías verdes	Implementación de tecnologías sostenibles en energía, agua y gestión de residuos	O34	X		Sostenibilidad de acciones verdes y priorización de ofertas.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
de I+D+i, automatización y cambio tecnológico.	Conectividad digital	Mejoras en la infraestructura de internet y tecnologías móviles que permitan una mayor conectividad	O35	X		Mejoramiento de infraestructura y de conectividad para programas de formación.
	Tecnologías de la salud	Avances en tecnología médica y de salud pública que puedan mejorar los servicios en la isla	O36	X		Aumento y diversificación de oferta educativa.
	Educación tecnológica	Inversiones en educación STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para preparar a la juventud local para los trabajos del futuro.	O37	X		Proyección de planes estratégicos y planes educativos institucionales hacia nuevas tecnologías disruptivas.
	Actividades de I+D+i	Inversiones en investigación, desarrollo e innovación que propicien nuevos negocios o mejoren los existentes	O38	X		Aumento de laboratorios de innovación.
	Automatización	Adopción de tecnologías que optimicen operaciones en hoteles, restaurantes y otros servicios	O39	X		Sin comentarios.
	Cambio tecnológico	Avances en tecnologías de la información y comunicación que transformen la experiencia turística	O40	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Ambiental: relacionado con el comportamiento del medio ambiente, factores ecológicos y climáticos	Gestión de residuos	Estrategias para el manejo y reducción de residuos sólidos y reciclaje	O46	X		Sin comentarios.
	Erosión y nivel del mar	Impacto del aumento del nivel del mar y la erosión costera en la infraestructura y habitabilidad	O47		X	
	Conservación marina	Protección de arrecifes de coral y otros hábitats marinos vitales para la biodiversidad	O48	X		
	Políticas de uso de la tierra	Regulaciones sobre el uso de la tierra que afecten la expansión urbana y la conservación de áreas naturales	O49	X		
	Cambio climático	Impacto en los patrones climáticos locales, como intensidad y frecuencia de lluvias o tormentas	O50		X	
	Conservación ecológica	Esfuerzos para preservar la biodiversidad y los ecosistemas únicos	O51	X		
	Gestión de recursos naturales	Manejo sostenible del agua y otros recursos críticos	O52	X		
Legal: incluye marco normativo en cuanto a	Regulación del turismo	Normativas específicas para controlar y gestionar el flujo y actividades de turistas	O58	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
impuestos, laboral, ambiental y comercial	Protección de datos y privacidad	Legislación sobre la protección de la información personal en el contexto de un aumento de la actividad tecnológica y digital	O59	X		Sin comentarios.
	Leyes de propiedad y uso de la tierra	Cambios legales que afecten la propiedad de la tierra y su uso, especialmente en zonas de alto valor ecológico	O60	X		
	Cumplimiento de normativas internacionales	Adaptación a estándares internacionales y cumplimiento de tratados internacionales en materia ambiental y laboral	O61	X		
	Normativa ambiental	Nuevas leyes que regulen el impacto ambiental de las actividades turísticas y comerciales.	O62	X		
	Normativa fiscal	Cambios en impuestos que afecten a las empresas locales y a los inversionistas	O63		X	
	Regulaciones comerciales	Normas que influyan en la operación de negocios, especialmente en el sector turístico y de servicios	O64	X		

La tabla anterior, representa los diferentes factores de cambio de tipo externo que impactan en los actores que participan en el sector del turismo del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Entre ellos están la gobernanza local, la estabilidad política, la inflación, la cultura y el patrimonio, las actividades de I+D+i, el cambio climático y las regulaciones del turismo. A su vez, estos factores hacen parte de unas categorías que engloban muchos más aspectos a parte de los ya mencionados, y se dividen en: la categoría política, la categoría económica, la categoría social, la categoría tecnológica, la categoría ambiental y la categoría legal.

Para el caso de la academia, quien es el actor involucrado en este punto, es correcto señalar que, la mayor parte de los factores de cambio enlistados fueron considerados por ellos como una oportunidad; 33 en total, mientras que tan solo 8 de ellos fueron considerados como amenazas. Estos últimos son: las tasas de interés, el tipo de cambio, la inflación, el crecimiento económico, la migración interna y externa, la erosión y el nivel del mar, el cambio climático y la normativa fiscal. La mayoría de ellos relacionados al ámbito económico y ambiental, los cuales generan un impacto bastante considerable en el sector del turismo, y que se caracterizan también por ser muy volátiles y provocar incertidumbre.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
Talento humano: disponibilidad y competencias del personal	Personal cualificado	Capacidad de la región para atraer y retener talento, especialmente en sectores críticos como el turismo, la gestión ambiental y la tecnología	F1	X		Se presentan debilidades en la retención, pero fortalezas en la atracción.
	Programas de formación y educación	Implementación y acceso a programas de capacitación profesional y técnica que respondan a las necesidades del mercado laboral local	F2	X		Toda formación es sustentada en las necesidades del sector productivo.
	Diversidad e inclusión	Promoción de una fuerza laboral diversa e inclusiva que refleje la composición demográfica y cultural de la isla	F3	X		Dada la diversidad del territorio – Raizales.
	Migración calificada	Influencia de la migración tanto interna como internacional en la disponibilidad y competencia del talento local	F4		X	Debido a las políticas migratorias del territorio.
	Desarrollo de liderazgo local	Fomento de programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los residentes locales	F5	X		Hay buena oferta presencial y virtual para la mejora de habilidades.
	Bienestar y retención del empleado	Implementación de políticas de bienestar para aumentar la satisfacción y retención de los empleados	F6	X		La academia participa y ejecuta las formaciones en este sentido hacia las empresas.
	Adaptación al cambio demográfico	Preparación para cambios en la demografía laboral, incluyendo el	F7	X		La oferta académica integra todas las edades y aptitudes.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
		envejecimiento de la población o el aumento de jóvenes.				
Métodos: principales características procesos, procedimientos asociados a la calidad del sector turístico	Procesos de servicio al cliente	Adaptación y mejora continua de los procesos para mejorar la experiencia del cliente en el sector turístico	F13	X		La oferta se especializa en servicio al cliente dada la naturaleza del territorio.
	Procedimientos de seguridad	Desarrollo y actualización de procedimientos de seguridad, especialmente en contextos de aumento de visitantes y amenazas naturales	F14	X		Las entidades tienen programas suficientes para desarrollar procedimientos.
	Gestión y conservación ambiental	Incorporación de métodos de trabajo que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación	F15	X		Las formaciones siempre consideran el cuidado a la reserva de la biosfera.
Máquinas o equipo: capacidades y características de infraestructura, hardware, software o	Infraestructura turística	Modernización y ampliación de infraestructuras clave como hoteles, aeropuerto y conexiones marítimas	F20	X		El aumento de infraestructura implica formar más ciudadanos.
	Tecnología de información y comunicaciones	Adopción de tecnologías avanzadas para la gestión de reservas, operaciones y marketing	F21	X		Está en aumento la tendencia de transformar digitalmente las empresas.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
equipos que permita entregar servicios de calidad	Equipamiento para la sostenibilidad	Inversión en tecnologías que reduzcan el consumo de energía y agua y mejoren el manejo de residuos	F22	X		Política regional que incluye el sector académico.
	Capacidades logísticas	Desarrollo de capacidades en transporte y logística que faciliten el manejo eficiente de turistas y mercancías	F23		X	No hay infraestructura vial ni vehicular eficiente.
	Actualización tecnológica constante	Renovación y actualización continua del equipamiento tecnológico para mantenerse competitivo	F24		X	Baja renovación tecnológica en la academia.
	Inversión en robótica y automatización	Adopción de robots y sistemas automatizados en operaciones, especialmente en servicios y mantenimiento	F25		X	Baja adopción de tecnologías para la formación.
	Seguridad cibernética	Mejoras en la seguridad cibernética para proteger los sistemas y datos críticos	F26		X	No hay especialistas en el área.
	Conectividad digital	Adopción de tecnologías que permitan la conexión constante	F27		X	Baja conectividad que no permiten la implementación de desarrollos avanzados.
	Infraestructura resiliente al clima	Diseño y construcción de infraestructura que pueda resistir condiciones climáticas extremas.	F28		X	Materiales de construcción con precios elevados que impiden mejoras.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
Material: insumos que se requieren para el desarrollo de los procesos con el propósito de entregar productos o servicios de calidad del sector	Insumos locales	Esfuerzos para fomentar la producción local.	F33		X	Hay programas, pero no son suficientes.
	Sostenibilidad de los materiales	Uso de materiales sostenibles en el sector de la construcción y otros sectores industriales	F34		X	Materiales de alto precio.
	Innovación en materiales	Adopción de nuevos materiales que ofrezcan mejor desempeño y menor impacto ambiental.	F35		X	Materiales de alto precio.
	Fuentes alternativas de energía	Incorporación de tecnologías que utilicen energías renovables	F36		X	Hay esfuerzos, pero son pocos.
Mediciones o inspección: acceso a información de calidad y oportuna sobre el desempeño del sector	Sistemas de gestión ambiental	Implementación de sistemas para monitorear y mejorar el desempeño ambiental.	F41	X		El departamento cuenta con políticas y programas ambientales.
	Evaluación de impacto social	Desarrollo de indicadores para medir el impacto social de las actividades en la comunidad.	F42	X		Existen observatorios y se hacen investigaciones.
	Tecnologías de seguimiento en tiempo real	Uso de dispositivos IoT y otros sensores para monitoreo constante de procesos y entornos.	F43		X	Bajo conocimiento en sensores de monitoreo.
	Sistemas de información y análisis de datos	Implementación de sistemas avanzados para la recolección y análisis de datos del desempeño institucional	F44		X	Se utilizan métodos tradicionales como Excel.
	Indicadores de satisfacción del cliente	Desarrollo de métodos para medir la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en tiempo real	F45	X		Se utilizan herramientas, aunque son básicas.

La tabla relacionada demuestra los factores internos de cambio que impactan a los actores vinculados al sector turístico del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Estos factores abordan aspectos como: el personal cualificado, los procesos de servicio al cliente, la infraestructura turística, los insumos locales, los sistemas de gestión ambiental, entre otros. Asimismo, es importante añadir que estos factores se agrupan en 5 categorías diferentes, las cuales son: talento humano, métodos, máquinas o equipo, material, y mediciones o inspección, quienes están constituidas por muchos más factores además de los que ya fueron mencionados.

Ahora bien, para el caso de la academia, quien es el actor estudiado, el análisis realizado reveló que, a nivel de fortalezas y debilidades, los factores están muy igualados. En total, identificaron 15 fortalezas y 13 debilidades de todas las opciones posibles, reflejando así que, a nivel interno, hay muchos aspectos que este actor considera que debe mejorar para poder tener un mejor impacto en las actividades relacionadas al turismo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el análisis de ambos tipos de ambientes (interno y externo) señaló que, dentro de todos las categorías y factores que fueron objeto de estudio, la academia posee una mayor cantidad de oportunidades que amenazas identificadas en el sector del turismo. Sin embargo, aquellos aspectos que fueron considerados como amenazas son bastante relevantes y deben ser tomados en consideración. Especialmente al estar vinculados con variables económicas y ambientales que son trascendentales en la dinámica nacional e internacional, siendo necesario para esto tomar acciones que permitan mitigar el impacto de estas en las actividades del actor. Asimismo, a nivel interno estipuló tener un comportamiento casi similar en fortalezas y debilidades, reflejando así la necesidad de mejorar aspectos relacionados al funcionamiento, como lo son el uso de herramientas tecnológicas, los programas institucionales, la resiliencia climática, la inversión tecnológica, entre otros.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Político: influencia de actores políticos, por ejemplo: impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, marco comercial y estabilidad política	Gobernanza local	Cambios en la autonomía local y cómo se administran los recursos y políticas de la isla.	O1		X	No ha habido un cambio eficiente en la administración a través de los años.
	Relaciones diplomáticas	Efectos de las relaciones de Colombia con países vecinos y otros actores internacionales.	O2		X	No hay relaciones estratégicas con países vecinos y unos actores.
	Políticas de desarrollo sostenible	Implementación de políticas que busquen un equilibrio entre crecimiento económico y conservación ambiental.	O3		X	No aplica.
	Activismo y participación ciudadana	Involucramiento de la comunidad en decisiones políticas y de planificación.	O4	X		Consulta previa cabildo abierto socialización de planes.
	Influencia de la política nacional e internacional	Cambios en las políticas gubernamentales que afecten el turismo	O5		X	No hay una política pública en turismo que tenga continuidad.
	Estabilidad política	Impacto de la estabilidad política en la inversión y el desarrollo económico.	O6		X	No hay un impacto positivo. Falta de continuidad.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Económico: se refiere a tasas de interés, tipos de cambio, inflación y demás variables relacionadas al desempeño de la economía	Desarrollo de infraestructura	Inversiones en aeropuertos, puertos, y redes de transporte que faciliten el acceso y la movilidad.	O13		X	Se depende de las decisiones del gobierno nacional.
	Diversificación económica	Desarrollo de sectores económicos alternativos al turismo, como la tecnología o los servicios financieros	O14		X	No aplica.
	Cooperación económica regional	Iniciativas de cooperación con otras islas del Caribe y países de la región	O15		X	No aplica.
	Impacto del turismo en la economía local	Evaluación del beneficio económico del turismo versus el impacto en los recursos locales y la calidad de vida	O16		X	Los recursos no llegan a toda la comunidad.
	Tasas de interés	Variaciones que afecten el financiamiento para negocios y consumo	O17		X	Tasas muy altas.
	Tipo de cambio	Fluctuaciones que impacten el turismo y la importación/exportación de bienes	O18		X	Incremento que afectan la economía y el flujo de visitantes.
	Inflación	Cambios en el costo de vida y en los precios de servicios y bienes	O19		X	Altos costos de vida.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
	Crecimiento económico	Evolución del PIB y otros indicadores que afecten el poder adquisitivo y la inversión	O20		X	Sin comentarios.
	Ecoturismo	Prácticas de actividades turísticas amigas con el medio ambiente	O21	X		Desarrollar más actividades ecológicas.
Social/Cultural: usualmente incluye aspectos como acceso a salud, demografía, nivel de educación y seguridad	Cultura y patrimonio	Preservación de la identidad cultural raizal y cómo esta se promueve turísticamente.	O25		X	No se promueve la preservación de la cultura.
	Migración interna y externa	Influencia de la migración en la demografía y la cultura local	O26		X	Sobre población.
	Integración comunitaria	Desarrollo de programas para integrar mejor a las diversas comunidades étnicas y migrantes	O27		X	Sobre población.
	Tendencias globales en turismo	Adaptación a las preferencias cambiantes de los turistas, como el turismo ecológico o experiencial	O28	X		No existen problemas.
	Acceso a la salud	Acceso de la población a un sistema de salud eficiente	O29	X		Mejorar el sistema de salud actual.
Tecnológico: suele referirse a actividades	Tecnologías verdes	Implementación de tecnologías sostenibles en energía, agua y gestión de residuos	O34	X		No hay implementación de estos sistemas.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
de I+D+i, automatización y cambio tecnológico.	Conectividad digital	Mejoras en la infraestructura de internet y tecnologías móviles que permitan una mayor conectividad	O35	X		Fortalecer el sistema actual.
	Tecnologías de la salud	Avances en tecnología médica y de salud pública que puedan mejorar los servicios en la isla	O36	X		Mejorar la atención local y fortalecerla.
	Educación tecnológica	Inversiones en educación STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para preparar a la juventud local para los trabajos del futuro.	O37	X		Sin comentarios.
	Actividades de I+D+i	Inversiones en investigación, desarrollo e innovación que propicien nuevos negocios o mejoren los existentes	O38	X		
	Automatización	Adopción de tecnologías que optimicen operaciones en hoteles, restaurantes y otros servicios	O39	X		
	Cambio tecnológico	Avances en tecnologías de la información y comunicación que transformen la experiencia turística	O40	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Ambiental: relacionado con el comportamiento del medio ambiente, factores ecológicos y climáticos	Gestión de residuos	Estrategias para el manejo y reducción de residuos sólidos y reciclaje	O46	X		Sin comentarios.
	Erosión y nivel del mar	Impacto del aumento del nivel del mar y la erosión costera en la infraestructura y habitabilidad	O47		X	Pérdida de las playas.
	Conservación marina	Protección de arrecifes de coral y otros hábitats marinos vitales para la biodiversidad	O48	X		Sin comentarios.
	Políticas de uso de la tierra	Regulaciones sobre el uso de la tierra que afecten la expansión urbana y la conservación de áreas naturales	O49	X		
	Cambio climático	Impacto en los patrones climáticos locales, como intensidad y frecuencia de lluvias o tormentas	O50		X	
	Conservación ecológica	Esfuerzos para preservar la biodiversidad y los ecosistemas únicos	O51	X		
	Gestión de recursos naturales	Manejo sostenible del agua y otros recursos críticos	O52	X		
Legal: incluye marco normativo en cuanto a	Regulación del turismo	Normativas específicas para controlar y gestionar el flujo y actividades de turistas	O58	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
impuestos, laboral, ambiental y comercial	Protección de datos y privacidad	Legislación sobre la protección de la información personal en el contexto de un aumento de la actividad tecnológica y digital	O59	X		Sin comentarios.
	Leyes de propiedad y uso de la tierra	Cambios legales que afecten la propiedad de la tierra y su uso, especialmente en zonas de alto valor ecológico	O60	X		
	Cumplimiento de normativas internacionales	Adaptación a estándares internacionales y cumplimiento de tratados internacionales en materia ambiental y laboral	O61	X		
	Normativa ambiental	Nuevas leyes que regulen el impacto ambiental de las actividades turísticas y comerciales.	O62	X		
	Normativa fiscal	Cambios en impuestos que afecten a las empresas locales y a los inversionistas	O63	X		
	Regulaciones comerciales	Normas que influyan en la operación de negocios, especialmente en el sector turístico y de servicios	O64	X		

El gobierno juega un papel fundamental como actor que participa en el sector turístico del archipiélago. A nivel del ambiente externo, al igual que en el caso anterior, se contemplaron las mismas 6 categorías diferentes que se dividen en diversos factores, los cuales, desde el punto de vista del actor, pueden considerarse una oportunidad o una amenaza.

Para el caso de este análisis de carácter externo, el gobierno evidenció 18 amenazas y 23 oportunidades, lo que indica que hay un nivel de incertidumbre considerable por parte del este con respecto a varios aspectos que afectan al turismo en las islas. Donde consideró tener mayor oportunidad con respecto a los factores estudiados, fue en la categoría legal, seguida de la tecnológica y la ambiental; mientras que en la social y económica indicó haber hallado mayor número de amenazas.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
Talento humano: disponibilidad y competencias del personal	Personal cualificado	Capacidad de la región para atraer y retener talento, especialmente en sectores críticos como el turismo, la gestión ambiental y la tecnología	F1		X	No cuentan con las condiciones para atraer el talento humano.
	Programas de formación y educación	Implementación y acceso a programas de capacitación profesional y técnica que respondan a las necesidades del mercado laboral local	F2	X		Se cuenta con la capacidad institucional, pero hay desinterés por parte de la comunidad.
	Diversidad e inclusión	Promoción de una fuerza laboral diversa e inclusiva que refleje la composición demográfica y cultural de la isla	F3	X		El gobierno si tiene la capacidad y promueve la diversidad del mercado.
	Migración calificada	Influencia de la migración tanto interna como internacional en la disponibilidad y competencia del talento local	F4		X	Los procesos son complejos por temas de control poblacional.
	Desarrollo de liderazgo local	Fomento de programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los residentes locales	F5		X	No hay programas de liderazgo y desarrollo comunitario.
	Bienestar y retención del empleado	Implementación de políticas de bienestar para aumentar la satisfacción y retención de los empleados	F6		X	El nivel de vida no garantiza la implementación de estas políticas.
	Adaptación al cambio demográfico	Preparación para cambios en la demografía laboral, incluyendo el envejecimiento de la población o el aumento de jóvenes.	F7	X		Tenemos la capacidad para adaptarnos al cambio.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
Métodos: principales características procesos, procedimientos asociados a la calidad del sector turístico	Procesos de servicio al cliente	Adaptación y mejora continua de los procesos para mejorar la experiencia del cliente en el sector turístico	F13	X		He implementado mejoras en infraestructura para la atención al cliente.
	Procedimientos de seguridad	Desarrollo y actualización de procedimientos de seguridad, especialmente en contextos de aumento de visitantes y amenazas naturales	F14	X		Aumento en la capacidad de las instituciones para dar respuesta a los fenómenos y amenazas.
	Gestión y conservación ambiental	Incorporación de métodos de trabajo que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación	F15	X		Implementación de campañas de uso eficiente de recursos y conservación.
Máquinas o equipo: capacidades y características de infraestructura, hardware, software o equipos que permita entregar	Infraestructura turística	Modernización y ampliación de infraestructuras clave como hoteles, aeropuerto y conexiones marítimas	F20	X		No a la red hotelera.
	Tecnología de información y comunicaciones	Adopción de tecnologías avanzadas para la gestión de reservas, operaciones y marketing	F21		X	No se realiza una buena promoción del destino.
	Equipamiento para la sostenibilidad	Inversión en tecnologías que reduzcan el consumo de energía y agua y mejoren el manejo de residuos	F22		X	Los programas no son suficientes.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
servicios de calidad	Capacidades logísticas	Desarrollo de capacidades en transporte y logística que faciliten el manejo eficiente de turistas y mercancías	F23		X	Poca gestión en el desarrollo de las capacidades.
	Actualización tecnológica constante	Renovación y actualización continua del equipamiento tecnológico para mantenerse competitivo	F24		X	No hay actualizaciones. Los sistemas están obsoletos.
	Inversión en robótica y automatización	Adopción de robots y sistemas automatizados en operaciones, especialmente en servicios y mantenimiento	F25		X	No aplica.
	Seguridad cibernética	Mejoras en la seguridad cibernética para proteger los sistemas y datos críticos	F26		X	
	Conectividad digital	Adopción de tecnologías que permitan la conexión constante	F27		X	Nos falta para garantizar una conectividad + competitividad.
	Infraestructura resiliente al clima	Diseño y construcción de infraestructura que pueda resistir condiciones climáticas extremas.	F28		X	No aplica.
Material: insumos que se requieren	Insumos locales	Esfuerzos para fomentar la producción local.	F33		X	No se apoya la agricultura local.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
para el desarrollo de los procesos con el propósito de entregar productos o servicios de calidad del sector	Sostenibilidad de los materiales	Uso de materiales sostenibles en el sector de la construcción y otros sectores industriales	F34		X	Todos los materiales se traen y los costos son demasiado altos.
	Innovación en materiales	Adopción de nuevos materiales que ofrezcan mejor desempeño y menor impacto ambiental.	F35		X	Prima el valor y la no calidad o el impacto a los medios.
	Fuentes alternativas de energía	Incorporación de tecnologías que utilicen energías renovables	F36		X	Se está haciendo la implementación de tecnologías.
Mediciones o inspección: acceso a información de calidad y oportuna sobre el desempeño del sector	Sistemas de gestión ambiental	Implementación de sistemas para monitorear y mejorar el desempeño ambiental.	F41		X	No aplica.
	Evaluación de impacto social	Desarrollo de indicadores para medir el impacto social de las actividades en la comunidad.	F42		X	
	Tecnologías de seguimiento en tiempo real	Uso de dispositivos IoT y otros sensores para monitoreo constante de procesos y entornos.	F43		X	
	Sistemas de información y análisis de datos	Implementación de sistemas avanzados para la recolección y análisis de datos del desempeño institucional	F44		X	
	Indicadores de satisfacción del cliente	Desarrollo de métodos para medir la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en tiempo real	F45		X	

Nota: Elaboración Propia

El ambiente interno y los factores adyacentes impactan significativamente las funciones de un actor tan importante como el gobierno, del cual, se obtuvo como resultado un total de 21 debilidades y tan solo 7 fortalezas, lo que implica que esta entidad ha evidenciado muchas dificultades desde sus funciones, las cuales desfavorecen el adecuado desempeño del turismo en la región.

Luego de lo anterior, es correcto señalar que, a nivel de entorno interno y externo, el gobierno tiene varios factores que representan una barrera importante para contribuir eficientemente al sector del turismo. Esto debido a que en ambos tipos de entornos tanto las amenazas como debilidades identificadas son bastante numerosas y abordan temas que son críticos para poder brindar un mejor apoyo a este campo. De hecho, de las 6 categorías que aborda el análisis, en tan solo 2 (legal y tecnológica) no se evidenció alguna amenaza, en todas las demás: ambiental, social, económica y política posee como mínimo 2 amenazas identificadas. Situación que claramente genera preocupación, en especial al compararlo con el ambiente interno donde el panorama es similar. En este identificó 21 debilidades y tan solo 7 fortalezas. Además, de las 5 categorías establecidas, solo 1 está exenta de debilidades.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Político: influencia de actores políticos, por ejemplo: impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, marco comercial y estabilidad política	Gobernanza local	Cambios en la autonomía local y cómo se administran los recursos y políticas de la isla.	O1		X	Sin comentarios.
	Relaciones diplomáticas	Efectos de las relaciones de Colombia con países vecinos y otros actores internacionales.	O2	X		Oportunidad de negocio.
	Políticas de desarrollo sostenible	Implementación de políticas que busquen un equilibrio entre crecimiento económico y conservación ambiental.	O3	X		Oportunidad de ingresos a mercados especializados.
	Activismo y participación ciudadana	Involucramiento de la comunidad en decisiones políticas y de planificación.	O4		X	Mejorar la educación de la sociedad civil “planificación”.
	Influencia de la política nacional e internacional	Cambios en las políticas gubernamentales que afecten el turismo	O5	X		Genera lineamientos de oportunidad.
	Estabilidad política	Impacto de la estabilidad política en la inversión y el desarrollo económico.	O6		X	No hay una gobernanza efectiva.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Económico: se refiere a tasas de interés, tipos de cambio, inflación y demás variables relacionadas al desempeño de la economía	Desarrollo de infraestructura	Inversiones en aeropuertos, puertos, y redes de transporte que faciliten el acceso y la movilidad.	O13		X	Poco competitivos.
	Diversificación económica	Desarrollo de sectores económicos alternativos al turismo, como la tecnología o los servicios financieros	O14	X		Sin comentarios.
	Cooperación económica regional	Iniciativas de cooperación con otras islas del Caribe y países de la región	O15	X		Si se diera.
	Impacto del turismo en la economía local	Evaluación del beneficio económico del turismo versus el impacto en los recursos locales y la calidad de vida	O16		X	Sin comentarios.
	Tasas de interés	Variaciones que afecten el financiamiento para negocios y consumo	O17		X	
	Tipo de cambio	Fluctuaciones que impacten el turismo y la importación/exportación de bienes	O18		X	
	Inflación	Cambios en el costo de vida y en los precios de servicios y bienes	O19		X	

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
	Crecimiento económico	Evolución del PIB y otros indicadores que afecten el poder adquisitivo y la inversión	O20		X	Recesión del país.
	Ecoturismo	Prácticas de actividades turísticas amigas con el medio ambiente	O21	X		Totalmente.
Social/Cultural: usualmente incluye aspectos como acceso a salud, demografía, nivel de educación y seguridad	Cultura y patrimonio	Preservación de la identidad cultural raizal y cómo esta se promocióna turísticamente.	O25	X		Sin comentarios.
	Migración interna y externa	Influencia de la migración en la demografía y la cultura local	O26		X	
	Integración comunitaria	Desarrollo de programas para integrar mejor a las diversas comunidades étnicas y migrantes	O27	X		
	Tendencias globales en turismo	Adaptación a las preferencias cambiantes de los turistas, como el turismo ecológico o experiencial	O28	X		
	Acceso a la salud	Acceso de la población a un sistema de salud eficiente	O29		X	Inexistente. Deficiente.
Tecnológico: suele referirse a actividades	Tecnologías verdes	Implementación de tecnologías sostenibles en energía, agua y gestión de residuos	O34	X		Toda.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
de I+D+i, automatización y cambio tecnológico.	Conectividad digital	Mejoras en la infraestructura de internet y tecnologías móviles que permitan una mayor conectividad	O35	X		Toda.
	Tecnologías de la salud	Avances en tecnología médica y de salud pública que puedan mejorar los servicios en la isla	O36	X		Sin comentarios.
	Educación tecnológica	Inversiones en educación STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para preparar a la juventud local para los trabajos del futuro.	O37	X		
	Actividades de I+D+i	Inversiones en investigación, desarrollo e innovación que propicien nuevos negocios o mejoren los existentes	O38	X		
	Automatización	Adopción de tecnologías que optimicen operaciones en hoteles, restaurantes y otros servicios	O39	X		
	Cambio tecnológico	Avances en tecnologías de la información y comunicación que transformen la experiencia turística	O40	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Ambiental: relacionado con el comportamiento del medio ambiente, factores ecológicos y climáticos	Gestión de residuos	Estrategias para el manejo y reducción de residuos sólidos y reciclaje	O46	X		Sin comentarios.
	Erosión y nivel del mar	Impacto del aumento del nivel del mar y la erosión costera en la infraestructura y habitabilidad	O47		X	
	Conservación marina	Protección de arrecifes de coral y otros hábitats marinos vitales para la biodiversidad	O48	X		
	Políticas de uso de la tierra	Regulaciones sobre el uso de la tierra que afecten la expansión urbana y la conservación de áreas naturales	O49	X		
	Cambio climático	Impacto en los patrones climáticos locales, como intensidad y frecuencia de lluvias o tormentas	O50		X	
	Conservación ecológica	Esfuerzos para preservar la biodiversidad y los ecosistemas únicos	O51	X		
	Gestión de recursos naturales	Manejo sostenible del agua y otros recursos críticos	O52	X		
Legal: incluye marco normativo en cuanto a	Regulación del turismo	Normativas específicas para controlar y gestionar el flujo y actividades de turistas	O58	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
impuestos, laboral, ambiental y comercial	Protección de datos y privacidad	Legislación sobre la protección de la información personal en el contexto de un aumento de la actividad tecnológica y digital	O59	X		Sin comentarios.
	Leyes de propiedad y uso de la tierra	Cambios legales que afecten la propiedad de la tierra y su uso, especialmente en zonas de alto valor ecológico	O60	X		
	Cumplimiento de normativas internacionales	Adaptación a estándares internacionales y cumplimiento de tratados internacionales en materia ambiental y laboral	O61	X		
	Normativa ambiental	Nuevas leyes que regulen el impacto ambiental de las actividades turísticas y comerciales.	O62	X		
	Normativa fiscal	Cambios en impuestos que afecten a las empresas locales y a los inversionistas	O63		X	
	Regulaciones comerciales	Normas que influyan en la operación de negocios, especialmente en el sector turístico y de servicios	O64		X	Falta de regulación en las normas.

Para el caso del sector productivo, el cual juega un papel fundamental en el turismo de las islas, se identificaron 26 oportunidades y 15 amenazas latentes. Si bien las oportunidades señaladas son muchas más, las amenazas representan más de la mitad de estas últimas. Situación que claramente debe abordarse para generar mayores beneficios al sector turístico.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
Talento humano: disponibilidad y competencias del personal	Personal cualificado	Capacidad de la región para atraer y retener talento, especialmente en sectores críticos como el turismo, la gestión ambiental y la tecnología	F1		X	Restricción OCCRE
	Programas de formación y educación	Implementación y acceso a programas de capacitación profesional y técnica que respondan a las necesidades del mercado laboral local	F2		X	La oferta aun no responde a la demanda.
	Diversidad e inclusión	Promoción de una fuerza laboral diversa e inclusiva que refleje la composición demográfica y cultural de la isla	F3		X	Limitación de fuerza laboral.
	Migración calificada	Influencia de la migración tanto interna como internacional en la disponibilidad y competencia del talento local	F4		X	OCCRE
	Desarrollo de liderazgo local	Fomento de programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los residentes locales	F5		X	Insuficiente y deficiente.
	Bienestar y retención del empleado	Implementación de políticas de bienestar para aumentar la satisfacción y retención de los empleados	F6		X	Inexistentes.
	Adaptación al cambio demográfico	Preparación para cambios en la demografía laboral, incluyendo el envejecimiento de la población o el aumento de jóvenes.	F7		X	Motivaciones diferentes.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
Métodos: principales características procesos, procedimientos asociados a la calidad del sector turístico	Procesos de servicio al cliente	Adaptación y mejora continua de los procesos para mejorar la experiencia del cliente en el sector turístico	F13		X	Deficiencias culturales del servicio.
	Procedimientos de seguridad	Desarrollo y actualización de procedimientos de seguridad, especialmente en contextos de aumento de visitantes y amenazas naturales	F14		X	Inexistentes. No planificadas.
	Gestión y conservación ambiental	Incorporación de métodos de trabajo que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación	F15		X	Limitadas, insuficientes.
Máquinas o equipo: capacidades y características de infraestructura, hardware, software o equipos que permita entregar	Infraestructura turística	Modernización y ampliación de infraestructuras clave como hoteles, aeropuerto y conexiones marítimas	F20		X	Corrupción. Inexistente. Desvío de recursos.
	Tecnología de información y comunicaciones	Adopción de tecnologías avanzadas para la gestión de reservas, operaciones y marketing	F21	X		En desarrollo. En proceso.
	Equipamiento para la sostenibilidad	Inversión en tecnologías que reduzcan el consumo de energía y agua y mejoren el manejo de residuos	F22		X	Insuficientes.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
servicios de calidad	Capacidades logísticas	Desarrollo de capacidades en transporte y logística que faciliten el manejo eficiente de turistas y mercancías	F23		X	Sin cultura de servicio. Insuficiente. Ineficaz.
	Actualización tecnológica constante	Renovación y actualización continua del equipamiento tecnológico para mantenerse competitivo	F24		X	Retraso en acceso a los mismos.
	Inversión en robótica y automatización	Adopción de robots y sistemas automatizados en operaciones, especialmente en servicios y mantenimiento	F25		X	Inexistente.
	Seguridad cibernética	Mejoras en la seguridad cibernética para proteger los sistemas y datos críticos	F26		X	
	Conectividad digital	Adopción de tecnologías que permitan la conexión constante	F27	X		En desarrollo.
	Infraestructura resiliente al clima	Diseño y construcción de infraestructura que pueda resistir condiciones climáticas extremas.	F28	X		
Material: insumos que se requieren	Insumos locales	Esfuerzos para fomentar la producción local.	F33	X		Esfuerzos institucionales y emprendimientos.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
para el desarrollo de los procesos con el propósito de entregar productos o servicios de calidad del sector	Sostenibilidad de los materiales	Uso de materiales sostenibles en el sector de la construcción y otros sectores industriales	F34		X	Sin comentarios.
	Innovación en materiales	Adopción de nuevos materiales que ofrezcan mejor desempeño y menor impacto ambiental.	F35	X		Normativas de uso materiales.
	Fuentes alternativas de energía	Incorporación de tecnologías que utilicen energías renovables	F36	X		En desarrollo.
Mediciones o inspección: acceso a información de calidad y oportuna sobre el desempeño del sector	Sistemas de gestión ambiental	Implementación de sistemas para monitorear y mejorar el desempeño ambiental.	F41		X	Deficientes e inexistentes en la mayoría.
	Evaluación de impacto social	Desarrollo de indicadores para medir el impacto social de las actividades en la comunidad.	F42	X		Esfuerzos varios.
	Tecnologías de seguimiento en tiempo real	Uso de dispositivos IoT y otros sensores para monitoreo constante de procesos y entornos.	F43		X	No hay acceso aún.
	Sistemas de información y análisis de datos	Implementación de sistemas avanzados para la recolección y análisis de datos del desempeño institucional	F44		X	No hay desarrollo.
	Indicadores de satisfacción del cliente	Desarrollo de métodos para medir la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en tiempo real	F45	X		Básicos en tiempo irreal.

Nota: Elaboración propia

El actor productivo posee 20 debilidades y tan solo 8 fortalezas identificadas dentro de las 5 categorías ya establecidas.

Este resultado es cuanto menos desfavorable, especialmente porque este actor es el principal involucrado en la dinámica del turismo de la región.

Teniendo en cuenta esto, es correcto señalar que, el sector productivo del departamento debe enfocarse en trabajar en las amenazas que han sido determinadas como la gobernanza local, la estabilidad política, las fluctuaciones económicas, entre otras. También es crucial abordar las debilidades en la disponibilidad de talento humano, los programas de formación, el bienestar de los colaboradores, y los procesos relacionados al servicio al cliente. La infraestructura turística, como resultado de todo esto, es insuficiente. Por ello, es necesario implementar estrategias integrales que incluyan inversiones en la tecnología, la infraestructura, la formación y bienestar del talento humano, y las prácticas sostenibles e innovadoras para mejorar la competitividad y sostenibilidad de este sector.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Político: influencia de actores políticos, por ejemplo: impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, marco comercial y estabilidad política	Gobernanza local	Cambios en la autonomía local y cómo se administran los recursos y políticas de la isla.	O1	X		Nuevas ideas, nuevas generaciones y motivados a mejorar.
	Relaciones diplomáticas	Efectos de las relaciones de Colombia con países vecinos y otros actores internacionales.	O2		X	El gobierno central no ha definido la ley de fronteras, ni las leyes 47 y 915.
	Políticas de desarrollo sostenible	Implementación de políticas que busquen un equilibrio entre crecimiento económico y conservación ambiental.	O3	X		Pero falta implementar políticas para la recolección y reutilización de estos. Falta PETAR de todo el departamento.
	Activismo y participación ciudadana	Involucramiento de la comunidad en decisiones políticas y de planificación.	O4	X		Involucrar a la comunidad en los beneficios y aplicación de sanciones por malas prácticas ambientales.
	Influencia de la política nacional e internacional	Cambios en las políticas gubernamentales que afecten el turismo	O5	X		Deberá reglamentar por medio de políticas públicas para la tercera edad y estudiantes con tarifas diferenciales y descuentos.
	Estabilidad política	Impacto de la estabilidad política en la inversión y el desarrollo económico.	O6	X		Si hay continuidad política se pueden llevar a cabo todos los planes de desarrollo.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Económico: se refiere a tasas de interés, tipos de cambio, inflación y demás variables relacionadas al desempeño de la economía	Desarrollo de infraestructura	Inversiones en aeropuertos, puertos, y redes de transporte que faciliten el acceso y la movilidad.	O13	X		Además, se requiere ciclovías en la circunvalar y peatonal para deportistas.
	Diversificación económica	Desarrollo de sectores económicos alternativos al turismo, como la tecnología o los servicios financieros	O14	X		Aplicar e implementar el centro financiero internacional ley 471 – 915.
	Cooperación económica regional	Iniciativas de cooperación con otras islas del Caribe y países de la región	O15	X		Falta de conectividad para implementar comercio exterior aérea y marítima.
	Impacto del turismo en la economía local	Evaluación del beneficio económico del turismo versus el impacto en los recursos locales y la calidad de vida	O16		X	No hay sostenibilidad. No hay garantía a futuro en beneficios económico de turismo.
	Tasas de interés	Variaciones que afecten el financiamiento para negocios y consumo	O17		X	Mientras no exista competencia interacción en sistema financiero, Colombia colapsan por la DIAN.
	Tipo de cambio	Fluctuaciones que impacten el turismo y la importación/exportación de bienes	O18	X	X	Oportunidad: Reducción de tarifas. Amenazas: Les pagan menos.
	Inflación	Cambios en el costo de vida y en los precios de servicios y bienes	O19		X	No se está aplicando lo que está en la ley 47 – 915, ley de fronteras.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
	Crecimiento económico	Evolución del PIB y otros indicadores que afecten el poder adquisitivo y la inversión	O20		X	Por falta de aplicar las leyes antes mencionadas.
	Ecoturismo	Prácticas de actividades turísticas amigas con el medio ambiente	O21	X		Turismo de naturaleza y muchos visitantes solicitando este servicio.
Social/Cultural: usualmente incluye aspectos como acceso a salud, demografía, nivel de educación y seguridad	Cultura y patrimonio	Preservación de la identidad cultural raizal y cómo esta se promueve turísticamente.	O25	X		Complemento de actividad para los visitantes.
	Migración interna y externa	Influencia de la migración en la demografía y la cultura local	O26		X	Desplazados de Venezuela que se quedan en la isla.
	Integración comunitaria	Desarrollo de programas para integrar mejor a las diversas comunidades étnicas y migrantes	O27	X		Se vive en armonía y se trabaja por la sostenibilidad de la isla.
	Tendencias globales en turismo	Adaptación a las preferencias cambiantes de los turistas, como el turismo ecológico o experiencial	O28	X		Sirve para apoyar y preservar la biodiversidad.
	Acceso a la salud	Acceso de la población a un sistema de salud eficiente	O29	X		Beneficia a todos los Raizales, residentes y visitantes, esto atrae mayor turismo.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
Tecnológico: suele referirse a actividades de I+D+i, automatización y cambio tecnológico.	Tecnologías verdes	Implementación de tecnologías sostenibles en energía, agua y gestión de residuos	O34	X		Si se implementa y garantiza la biodiversidad del destino.
	Conectividad digital	Mejoras en la infraestructura de internet y tecnologías móviles que permitan una mayor conectividad	O35	X		La conectividad es vital para toda la comunidad y los nómadas digitales visitantes.
	Tecnologías de la salud	Avances en tecnología médica y de salud pública que puedan mejorar los servicios en la isla	O36	X		Importante por salud y que se puedan desplazar.
	Educación tecnológica	Inversiones en educación STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para preparar a la juventud local para los trabajos del futuro.	O37	X		La juventud del departamento lo necesita para optimizar su tiempo y su futuro.
	Actividades de I+D+i	Inversiones en investigación, desarrollo e innovación que propicien nuevos negocios o mejoren los existentes	O38	X		Siempre y cuando se cumpla los objetivos de mejorar y crecer.
	Automatización	Adopción de tecnologías que optimicen operaciones en hoteles, restaurantes y otros servicios	O39	X		Cuando hay buena tecnología mejora el servicio al cliente.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
	Cambio tecnológico	Avances en tecnologías de la información y comunicación que transformen la experiencia turística	O40	X		Implementar OCCRE digital para el control de ingreso de delincuentes a la isla.
Ambiental: relacionado con el comportamiento del medio ambiente, factores ecológicos y climáticos	Gestión de residuos	Estrategias para el manejo y reducción de residuos sólidos y reciclaje	O46		X	Parques naturales para mayor control. No hay recolección de la selección de basura en la fuente.
	Erosión y nivel del mar	Impacto del aumento del nivel del mar y la erosión costera en la infraestructura y habitabilidad	O47		X	Debe haber un diseño con viabilidad ambiental.
	Conservación marina	Protección de arrecifes de coral y otros hábitats marinos vitales para la biodiversidad	O48	X		Con un control biológico natural. Proteger especies: Pez Coral.
	Políticas de uso de la tierra	Regulaciones sobre el uso de la tierra que afecten la expansión urbana y la conservación de áreas naturales	O49	X		Reserva forestal, especialmente al sur de la isla que se conserva verde.
	Cambio climático	Impacto en los patrones climáticos locales, como intensidad y frecuencia de lluvias o tormentas	O50		X	Falta de infraestructura en desagües de agua de lluvia y drenaje en temporada de invierno.
	Conservación ecológica	Esfuerzos para preservar la biodiversidad y los ecosistemas únicos	O51	X		Mientras los recursos son invertidos y cumplan con su objetivo.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
	Gestión de recursos naturales	Manejo sostenible del agua y otros recursos críticos	O52	X		Se debe crear infraestructura de recolección y captación de agua de lluvia en los distintos sectores de la isla.
Legal: incluye marco normativo en cuanto a impuestos, laboral, ambiental y comercial	Regulación del turismo	Normativas específicas para controlar y gestionar el flujo y actividades de turistas	O58	X		Si se aplican las NTS norma técnica sectorial de Icontec.
	Protección de datos y privacidad	Legislación sobre la protección de la información personal en el contexto de un aumento de la actividad tecnológica y digital	O59	X		Mientras sea implementado en las empresas.
	Leyes de propiedad y uso de la tierra	Cambios legales que afecten la propiedad de la tierra y su uso, especialmente en zonas de alto valor ecológico	O60		X	Depende de los casos que no haya uso arbitrario de la autoridad y en zonas de conservación ecológica.
	Cumplimiento de normativas internacionales	Adaptación a estándares internacionales y cumplimiento de tratados internacionales en materia ambiental y laboral	O61	X		Acorde con la normatividad en beneficios y obligación a nivel internacional.
	Normativa ambiental	Nuevas leyes que regulen el impacto ambiental de las actividades turísticas y comerciales.	O62		X	Ya existe demasiada reglamentación del turismo sostenible y no se cumple.
	Normativa fiscal	Cambios en impuestos que afecten a las empresas locales y a los inversionistas	O63		X	Ya se vive una crisis económica.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	COMENTARIOS
	Regulaciones comerciales	Normas que influyan en la operación de negocios, especialmente en el sector turístico y de servicios	O64	X		Que sean de control para todos.

Nota: Elaboración propia

La sociedad civil determinó haber hallado 29 oportunidades y 13 amenazas en el aspecto externo con respecto al turismo. Este comportamiento se repite para las oportunidades en las 6 categorías estudiadas, donde hay al menos 1 oportunidad identificada. Para las amenazas es diferente, ya que en la categoría tecnológica no se encontró ninguna.

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
Talento humano: disponibilidad y competencias del personal	Personal cualificado	Capacidad de la región para atraer y retener talento, especialmente en sectores críticos como el turismo, la gestión ambiental y la tecnología	F1		X	Sin comentarios.
	Programas de formación y educación	Implementación y acceso a programas de capacitación profesional y técnica que respondan a las necesidades del mercado laboral local	F2	X		
	Diversidad e inclusión	Promoción de una fuerza laboral diversa e inclusiva que refleje la composición demográfica y cultural de la isla	F3	X		
	Migración calificada	Influencia de la migración tanto interna como internacional en la disponibilidad y competencia del talento local	F4		X	Están ingresando personas de fuera a desplazar el talento local.
	Desarrollo de liderazgo local	Fomento de programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los residentes locales	F5	X		Sin comentarios.
	Bienestar y retención del empleado	Implementación de políticas de bienestar para aumentar la satisfacción y retención de los empleados	F6	X		
	Adaptación al cambio demográfico	Preparación para cambios en la demografía laboral, incluyendo el envejecimiento de la población o el aumento de jóvenes.	F7	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
Métodos: principales características procesos, procedimientos asociados a la calidad del sector turístico	Procesos de servicio al cliente	Adaptación y mejora continua de los procesos para mejorar la experiencia del cliente en el sector turístico	F13	X		Sin comentarios.
	Procedimientos de seguridad	Desarrollo y actualización de procedimientos de seguridad, especialmente en contextos de aumento de visitantes y amenazas naturales	F14		X	Control deficiente de ingreso de delincuentes al departamento por falta de ingresar al sistema informativo con migración OCCRE.
	Gestión y conservación ambiental	Incorporación de métodos de trabajo que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación	F15	X		Sin comentarios.
Máquinas o equipo: capacidades y características de infraestructura, hardware, software o equipos que permita entregar	Infraestructura turística	Modernización y ampliación de infraestructuras clave como hoteles, aeropuerto y conexiones marítimas	F20	X		
	Tecnología de información y comunicaciones	Adopción de tecnologías avanzadas para la gestión de reservas, operaciones y marketing	F21	X		
	Equipamiento para la sostenibilidad	Inversión en tecnologías que reduzcan el consumo de energía y agua y mejoren el manejo de residuos	F22	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
servicios de calidad	Capacidades logísticas	Desarrollo de capacidades en transporte y logística que faciliten el manejo eficiente de turistas y mercancías	F23		X	Alto costo de combustible y aumento de costos.
	Actualización tecnológica constante	Renovación y actualización continua del equipamiento tecnológico para mantenerse competitivo	F24	X		Sin comentarios.
	Inversión en robótica y automatización	Adopción de robots y sistemas automatizados en operaciones, especialmente en servicios y mantenimiento	F25	X		
	Seguridad cibernética	Mejoras en la seguridad cibernética para proteger los sistemas y datos críticos	F26	X		
	Conectividad digital	Adopción de tecnologías que permitan la conexión constante	F27	X		
	Infraestructura resiliente al clima	Diseño y construcción de infraestructura que pueda resistir condiciones climáticas extremas.	F28	X		
Material: insumos que se requieren	Insumos locales	Esfuerzos para fomentar la producción local.	F33	X		

CATEGORÍA	Factores de Cambio	Definición		FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMENTARIOS
para el desarrollo de los procesos con el propósito de entregar productos o servicios de calidad del sector	Sostenibilidad de los materiales	Uso de materiales sostenibles en el sector de la construcción y otros sectores industriales	F34	X		Sin comentarios.
	Innovación en materiales	Adopción de nuevos materiales que ofrezcan mejor desempeño y menor impacto ambiental.	F35	X		
	Fuentes alternativas de energía	Incorporación de tecnologías que utilicen energías renovables	F36	X		
Mediciones o inspección: acceso a información de calidad y oportuna sobre el desempeño del sector	Sistemas de gestión ambiental	Implementación de sistemas para monitorear y mejorar el desempeño ambiental.	F41	X		
	Evaluación de impacto social	Desarrollo de indicadores para medir el impacto social de las actividades en la comunidad.	F42		X	
	Tecnologías de seguimiento en tiempo real	Uso de dispositivos IoT y otros sensores para monitoreo constante de procesos y entornos.	F43		X	
	Sistemas de información y análisis de datos	Implementación de sistemas avanzados para la recolección y análisis de datos del desempeño institucional	F44		X	
	Indicadores de satisfacción del cliente	Desarrollo de métodos para medir la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en tiempo real	F45		X	

Nota: Elaboración propia

Por otra parte, como veíamos la sociedad civil ha reconocido tener 8 debilidades y 20 fortalezas, siendo mediciones o inspección y métodos, las categorías con menor cantidad de fortalezas identificadas. Las debilidades se concentran mayormente en la categoría de mediciones, ya que en las demás categorías los resultados son más favorables.

Por último, es necesario señalar que el papel que juega la sociedad civil en el turismo es realmente importante. Los resultados de los análisis realizados reflejan la necesidad de intervenir en aquellos factores de cambio que fueron considerados como amenazas y debilidades, y que representan un problema importante para el funcionamiento adecuado del sector. Para esto, es necesario que este actor se involucre completamente y pueda intervenir para fomentar un desarrollo turístico sostenible que comprometa integralmente a las comunidades de las islas.

En el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina inciden diversos factores que generan un impacto significativo en los diferentes sectores de las islas. Estos factores, según la matriz PESTAL, se dividen en Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Teniendo esto en cuenta, y luego de realizar un estudio sobre las variables que mayor impacto generan en el turismo de esta región, se obtuvieron los siguientes resultados:

A nivel Político, se evaluaron los factores de gobernanza local; políticas de desarrollo sostenible; activismo y participación ciudadana; influencia de la política nacional e internacional; tratados de libre y comercio (TLC) con otros países, y gestión y conservación ambiental. Esto puede evidenciarse en la siguiente matriz:

Tabla 20. Factores Políticos

Factores Políticos	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación
Gobernanza local (Cambios en la autonomía local y cómo se administran los recursos y políticas de la isla)	Muy importante	Fuerte	Peor	40
Políticas de desarrollo sostenible (Implementación de políticas que busquen un equilibrio entre crecimiento económico y conservación ambiental)	Muy importante	Débil	Peor Mucho	10
Activismo y participación ciudadana (Involucramiento de la comunidad en decisiones políticas y de planificación)	Muy importante	Débil	Indiferente	30
Influencia de la política nacional e internacional (Cambios en las políticas gubernamentales que afecten el turismo)	Muy importante	Promedio	Mejora	60
Tratados de Libre Comercio - TLC con otros países (Impacto de la estabilidad política en la inversión y el desarrollo económico)	Indiferente	Débil	Indiferente	18
Gestión y conservación ambiental (Incorporación de métodos de trabajo que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación)	Muy importante	Fuerte	Mejora	80

Nota: Elaboración propia

La tabla anterior demuestra como los factores que mayor puntuación tienen son los de gestión y conservación ambiental con 80 puntos; influencia de la política nacional e internacional con 60; gobernanza local con 40; activismo y participación ciudadana con 30; y, por último, TLC con otros países y políticas de desarrollo sostenible con 18 y 10 puntos respectivamente. Adicionalmente, es importante señalar que, a excepción de la variable

denominada TLC con otros países, la cual fue calificada como “indiferente”, todas las demás transacciones comerciales como muy importante”. También se observa como la intensidad y la tendencia no tienen un comportamiento tan generalizado. Sin embargo, 3 de los 5 ítems fueron catalogados como “débil” en intensidad, y 2 en resultado de “mejora” e “indiferente” en la columna de tendencia.

Por otro lado, a nivel económico, los factores estudiados son: desarrollo de infraestructura; diversificación económica; cooperación económica regional; impacto del turismo en la economía local; tasas de interés; tipo de cambio; inflación; crecimiento económico; ecoturismo; prácticas de Turismo de sol y playa; prácticas de turismo cultural y práctica de turismo gastronómico.

El siguiente esquema ilustra la importancia, intensidad, tendencia y puntuación por cada una de estas variables mencionadas.

Tabla 21. Factores Económicos

Factores Económicos	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación
Desarrollo de infraestructura (Inversiones en aeropuertos, puertos, y redes de transporte que faciliten el acceso y la movilidad)	Muy importante	Débil	Peor	20
Diversificación económica (Desarrollo de sectores económicos alternativos al turismo, como la tecnología o los servicios financieros)	Muy importante	Muy Débil	Peor	10
Cooperación económica regional (Iniciativas de cooperación con otras islas del Caribe y países de la región)	Muy importante	Muy Débil	Indiferente	15
Impacto del turismo en la economía local (Evaluación del beneficio económico del turismo versus el impacto en los recursos locales y la calidad de vida)	Muy importante	Muy Fuerte	Mejora Mucho	125
Tasas de interés (Variaciones que afecten el financiamiento para negocios y consumo)	Muy importante	Débil	Peor	20
Tipo de cambio (Fluctuaciones que impacten el turismo y la importación/exportación de bienes)	Muy importante	Fuerte	Mejora	80
Inflación (Cambios en el costo de vida y en los precios de servicios y bienes)	Muy importante	Muy Fuerte	Peor	50
Crecimiento económico (Evolución del PIB y otros indicadores que afecten el poder adquisitivo y la inversión)	Muy importante	Fuerte	Peor	40
Ecoturismo (Prácticas de actividades turísticas amigas con el medio ambiente)	Muy importante	Débil	Mejora	40

Prácticas de Turismo de sol y playa (Actividades turísticas enfocadas en disfrutar del sol y la playa)	Muy importante	Muy Fuerte	Mejora Mucho	125
Prácticas de turismo cultural (Actividades turísticas centradas en la exploración de la cultura local, incluyendo visitas a sitios históricos, museos, y eventos culturales)	Muy importante	Promedio	Mejora	60
Práctica de turismo gastronómico (Actividades turísticas dedicadas a experimentar y disfrutar la comida y bebida local)	Muy importante	Débil	Indiferente	30

Nota: Elaboración propia

Como se puede evidenciar, en el aspecto de importancia todos los componentes que han sido relacionados están catalogados como “muy importante”. Por su parte, a nivel de intensidad y tendencia el comportamiento es muy variable, ya que, de los 12 factores totales, tan solo 4 han sido calificados como “débil” en intensidad, mientras que en tendencia 5 tienen la calificación de “peor”.

En cuanto a la puntuación, los resultados de mayor a menor son: impacto del turismo en la economía local con un valor de 125, prácticas de turismo de sol y playa con el mismo valor; tipo de cambio con un resultado de 80; prácticas de turismo cultural con 60; inflación con 50; crecimiento económico y ecoturismo con 40; práctica de turismo gastronómico con 30; tasas de interés con 20; cooperación económica regional con 15; y, por último, el factor de diversificación económica con 10 puntos.

Para el factor social, los elementos son los siguientes: cultura y patrimonio; migración interna y externa; integración comunitaria; personal cualificado; programas de formación y educación; adaptación al cambio demográfico y Lengua Creole como identidad cultural de la isla.

Tabla 22. Factores Sociales

Factores Sociales	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación
Cultura y patrimonio (Preservación de la identidad cultural raizal y cómo esta se promociona turísticamente)	Muy importante	Débil	Peor	20
Migración interna y externa (Influencia de la migración en la demografía y la cultura local)	Muy importante	Muy Fuerte	Peor	50
Integración comunitaria (Desarrollo de programas para integrar mejor a las diversas comunidades étnicas y migrantes)	Importante	Débil	Indiferente	24
Personal cualificado (Capacidad de la región para atraer y retener talento, especialmente en sectores críticos como el turismo, la gestión ambiental y la tecnología)	Muy importante	Débil	Peor	20
Programas de formación y educación (Implementación y acceso a programas de capacitación profesional y técnica que respondan a las necesidades del mercado laboral local)	Muy importante	Fuerte	Mejora	80
Adaptación al cambio demográfico (Preparación para cambios en la demografía laboral, incluyendo el envejecimiento de la población o el aumento de jóvenes)	Muy importante	Promedio	Indiferente	45
Lengua Creole como identidad cultural de la isla	Importante	Débil	Indiferente	24

Nota: Elaboración propia

Los datos anteriores reflejan que, a nivel de importancia, de los 7 factores totales 5 han sido evaluados como “muy importante”, mientras que los 2 restantes como “importante”. En intensidad, 4 de los 7 han sido catalogados como “débil”, y en tendencia, 3 como “peor” y 3 como “indiferente”.

La puntuación en escala de mayor a menor es la siguiente: programas de formación y educación con 80 puntos; migración interna y externa con 50 puntos; adaptación al cambio demográfico con 45; Lengua Creole como identidad cultural de la isla e integración comunitaria con 24; y personal cualificado y cultura y patrimonio con 20.

A nivel tecnológico, las variables que han sido contempladas son 9 y se dividen de la siguiente manera: tecnologías verdes; conectividad digital; tecnologías de la salud; educación tecnológica; diseño de software funcional; actividades de I+D+I; automatización; cambio tecnológico e infraestructura turística.

Tabla 23. Factores Tecnológicos

Factores Tecnológicos	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación
Tecnologías verdes (Implementación de tecnologías sostenibles en energía, agua y gestión de residuos)	Muy importante	Débil	Peor	20
Conectividad digital (Mejoras en la infraestructura de internet y tecnologías móviles que permitan una mayor conectividad)	Muy importante	Débil	Peor	20
Tecnologías de la salud (Avances en tecnología médica y de salud pública que puedan mejorar los servicios en la isla)	Muy importante	Débil	Peor	20
Educación tecnológica (Inversiones en educación STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para preparar a la juventud local para los trabajos del futuro)	Muy importante	Débil	Mejora	40
Diseño de software funcional (práctico, sencillo, confiable aplicado al sector).	Importante	Débil	Peor	16
Actividades de I+D+I (Inversiones en investigación, desarrollo e innovación que propicien nuevos negocios o mejoren los existentes)	Muy importante	Débil	Peor	20
Automatización (Adopción de tecnologías que optimicen operaciones en hoteles, restaurantes y otros servicios)	Muy importante	Débil	Peor	20
Cambio tecnológico (Avances en tecnologías de la información y comunicación que transformen la experiencia turística)	Muy importante	Débil	Peor	20
Infraestructura turística (Modernización y ampliación de infraestructuras clave como hoteles, aeropuerto y conexiones marítimas)	Muy importante	Débil	Mejora	40

Nota: Elaboración propia

De los 9 factores que se pueden identificar en la representación previa, en la columna de importancia fueron catalogados como “muy importante” y el restante como “importante”. En intensidad, los 9 factores fueron evaluados con la categoría de “débil”, y, en tendencia, 7 fueron clasificados como “peor” y tan solo 2 como “mejora”.

Por otro lado, en cuanto a la puntuación, los factores de educación tecnológica e infraestructura turística obtuvieron un valor de 40; tecnologías verdes, conectividad digital, tecnologías de la salud, actividades de I+D+I, automatización y cambio tecnológico con 20; y la variable de diseño de software funcional con un valor de 16.

En el aspecto ambiental, los elementos estudiados son: gestión de residuos; erosión y nivel del mar; conservación marina; políticas de uso de la tierra; cambio climático; y conservación ecológica y gestión de recursos naturales, tal y como se puede ver a continuación:

Tabla 24. Factores Ambientales

Factores Ambientales	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación
Gestión de residuos (Estrategias para el manejo y reducción de residuos sólidos y reciclaje)	Muy importante	Muy Débil	Peor	10
Erosión y nivel del mar (Impacto del aumento del nivel del mar y la erosión costera en la infraestructura y habitabilidad)	Muy importante	Muy Fuerte	Peor Mucho	25
Conservación marina (Protección de arrecifes de coral y otros hábitats marinos vitales para la biodiversidad)	Muy importante	Promedio	Indiferente	45
Políticas de uso de la tierra (Regulaciones sobre el uso de la tierra que afecten la expansión urbana y la conservación de áreas naturales)	Muy importante	Débil	Peor Mucho	10
Cambio climático (Impacto en los patrones climáticos locales, como intensidad y frecuencia de lluvias o tormentas)	Muy importante	Muy Fuerte	Peor Mucho	25
Conservación ecológica (Esfuerzos para preservar la biodiversidad y los ecosistemas únicos)	Muy importante	Débil	Indiferente	30
Gestión de recursos naturales (Manejo sostenible del agua y otros recursos críticos)	Muy importante	Débil	Indiferente	30

Nota: Elaboración propia

La tabla refleja como la totalidad de los factores fueron clasificados como “muy importante”. Asimismo, 3 de los 7 factores totales fueron evaluados como “débil” en la columna de intensidad, y en tendencia, 3 fueron clasificados como “indiferente” y 3 en “peor mucho”.

El nivel de calificación, la variable denominada conservación marina fue la mayor de todas al obtener un puntaje de 45; conservación ecológica y gestión de recursos naturales obtuvieron 30, quedando en segundo lugar; erosión y nivel del mar y cambio climático, obtuvieron 25; y gestión de residuos y políticas de uso de la tierra quedó en última posición con 10 puntos.

En cuanto al aspecto legal, se tomaron en cuenta los factores de regulación del turismo; protección de datos y privacidad; leyes de propiedad y uso de la tierra; cumplimiento de normativas internacionales; normativa ambiental; normativa fiscal y regulaciones comerciales.

Tabla 25. Factores Legales

Factores Legales	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación
Regulación del turismo (Normativas específicas para controlar y gestionar el flujo y actividades de turistas)	Muy importante	Promedio	Mejora	60
Protección de datos y privacidad (Legislación sobre la protección de la información personal en el contexto de un aumento de la actividad tecnológica y digital)	Indiferente	Débil	Indiferente	18
Leyes de propiedad y uso de la tierra (Cambios legales que afecten la propiedad de la tierra y su uso, especialmente en zonas de alto valor ecológico)	Muy importante	Promedio	Peor	30
Cumplimiento de normativas internacionales (Adaptación a estándares internacionales y cumplimiento de tratados internacionales en materia ambiental y laboral)	Muy importante	Débil	Peor	20
Normativa ambiental (Nuevas leyes que regulen el impacto ambiental de las actividades turísticas y comerciales)	Muy importante	Débil	Peor	20
Normativa fiscal (Cambios en impuestos que afecten a las empresas locales y a los inversionistas)	Muy importante	Fuerte	Peor	40
Regulaciones comerciales (Normas que influyan en la operación de negocios, especialmente en el sector turístico y de servicios)	Muy importante	Fuerte	Peor	40

Centro de Innovación y Productividad

El esquema anterior demuestra como de los 7 componentes legales relacionados, 6 se encuentran clasificados como “muy importante”, 3 de los 7 en “débil” (a nivel de intensidad), y 5 en “peor” (a nivel de tendencia). En cuanto a la puntuación recibida, el ítem con un mayor valor recibido es el de regulación del turismo con 60 puntos; seguido por normativa fiscal y regulaciones comerciales con un valor de 40; Leyes de propiedad y uso de la tierra con 30; cumplimiento de normativas internacionales y normativa ambiental con 20; y protección de datos y privacidad con un puntaje de 18.

Ahora bien, la información anterior, dio como resultado la siguiente tabla que demuestra los factores que poseen mayor influencia y puntuación por cada componente de la matriz PESTAL.

Tabla 26. Puntaje General Por Factor - Matriz PESTAL

Factores Políticos (P)		Factores Económicos (E)		Factores Sociales (S)	
Top 5 Factores Políticos	228	Top 5 Factores Económicos	440	Top 5 Factores Sociales	223
Gestión y conservación ambiental (Incorporación de métodos de trabajo que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación)	80	Impacto del turismo en la economía local (Evaluación del beneficio económico del turismo versus el impacto en los recursos locales y la calidad de vida)	125	Programas de formación y educación (Implementación y acceso a programas de capacitación profesional y técnica que respondan a las necesidades del mercado laboral local)	80
Influencia de la política nacional e internacional (Cambios en las políticas gubernamentales que afecten el turismo)	60	Prácticas de Turismo de sol y playa (Actividades turísticas enfocadas en disfrutar del sol y la playa)	125	Migración interna y externa (Influencia de la migración en la demografía y la cultura local)	50
Gobernanza local (Cambios en la autonomía local y cómo se administran los recursos y políticas de la isla)	40	Tipo de cambio (Fluctuaciones que impacten el turismo y la importación/exportación de bienes)	80	Adaptación al cambio demográfico (Preparación para cambios en la demografía laboral, incluyendo el envejecimiento de la población o el aumento de jóvenes)	45
Activismo y participación ciudadana (Involucramiento de la comunidad en decisiones políticas y de planificación)	30	Prácticas de turismo cultural (Actividades turísticas centradas en la exploración de la cultura local, incluyendo visitas a sitios históricos, museos, y eventos culturales)	60	Integración comunitaria (Desarrollo de programas para integrar mejor a las diversas comunidades étnicas y migrantes)	24
Tratados de Libre Comercio - TLC con otros países (Impacto de la estabilidad política en la inversión y el desarrollo económico)	18	Inflación (Cambios en el costo de vida y en los precios de servicios y bienes)	50	Lengua Creole como identidad cultural de la isla	24

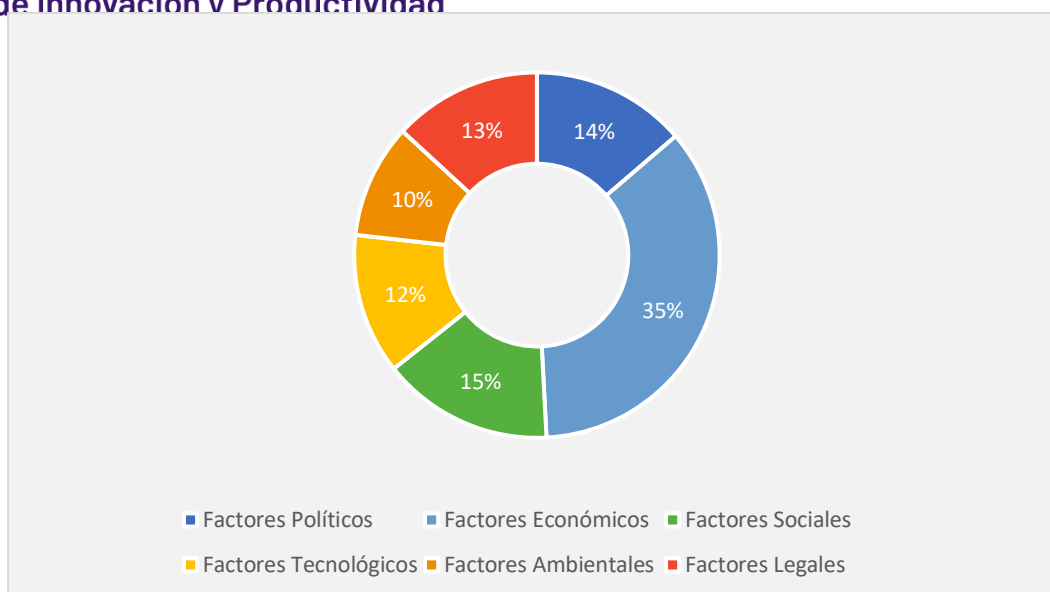
Factores Tecnológicos (T)		Factores Ambientales (A)		Factores Legales (L)	
Top 5 Factores Tecnológicos	140	Top 5 Factores Ambientales	155	Top 5 Factores Legales	190
Educación tecnológica (Inversiones en educación STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para preparar a la juventud local para los trabajos del futuro)	40	Conservación marina (Protección de arrecifes de coral y otros hábitats marinos vitales para la biodiversidad)	45	Regulación del turismo (Normativas específicas para controlar y gestionar el flujo y actividades de turistas)	60
Infraestructura turística (Modernización y ampliación de infraestructuras clave como hoteles, aeropuerto y conexiones marítimas)	40	Conservación ecológica (Esfuerzos para preservar la biodiversidad y los ecosistemas únicos)	30	Normativa fiscal (Cambios en impuestos que afecten a las empresas locales y a los inversionistas)	40
Tecnologías verdes (Implementación de tecnologías sostenibles en energía, agua y gestión de residuos)	20	Gestión de recursos naturales (Manejo sostenible del agua y otros recursos críticos)	30	Regulaciones comerciales (Normas que influyan en la operación de negocios, especialmente en el sector turístico y de servicios)	40
Conectividad digital (Mejoras en la infraestructura de internet y tecnologías móviles que permitan una mayor conectividad)	20	Erosión y nivel del mar (Impacto del aumento del nivel del mar y la erosión costera en la infraestructura y habitabilidad)	25	Leyes de propiedad y uso de la tierra (Cambios legales que afecten la propiedad de la tierra y su uso, especialmente en zonas de alto valor ecológico)	30
Tecnologías de la salud (Avances en tecnología médica y de salud pública que puedan mejorar los servicios en la isla)	20	Cambio climático (Impacto en los patrones climáticos locales, como intensidad y frecuencia de lluvias o tormentas)	25	Cumplimiento de normativas internacionales (Adaptación a estándares internacionales y cumplimiento de tratados internacionales en materia ambiental y laboral)	20

Nota: Elaboración propia

Como se puede comprobar, se han enlistado a manera de top 5 las principales variables con mayor puntaje obtenido por cada uno de los factores, las cuales, al sumarse, generan un resultado total para el factor correspondiente. Resaltan principalmente los factores económicos, los cuales poseen el mayor puntaje con un valor de 440. Les siguen los factores políticos y sociales con 228 y 223 respectivamente, y, en última posición, quedan los legales, ambientales y tecnológicos con 190, 155 y 140 puntos.

Los siguientes gráficos ilustran esto de manera más evidente.

Figura 19. División Porcentual de la matriz PESTAL

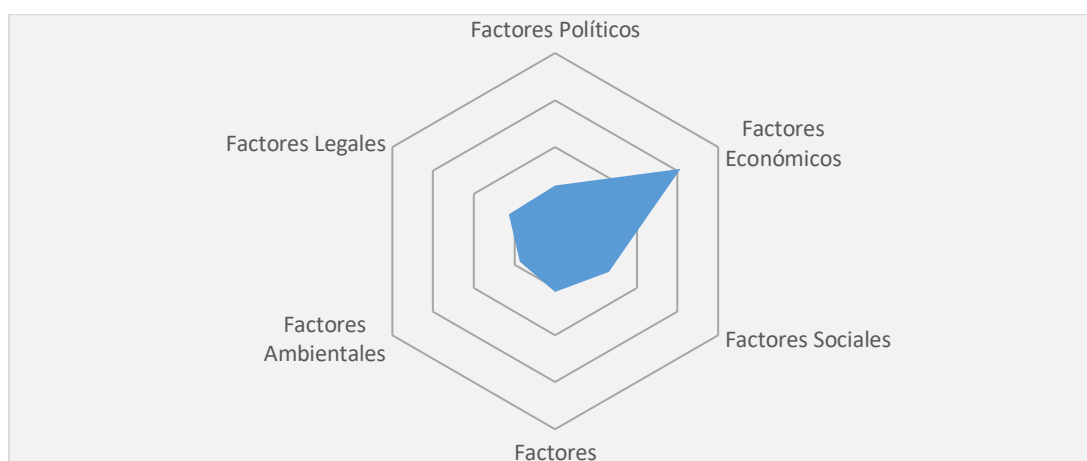


Nota: Elaboración propia

Al igual que en la tabla previa, la figura demuestra como los factores de mayor incidencia son los económicos con un 35%, dejando a los sociales en segunda posición con 15%, políticos en tercera con 14%, y los ambientales en último lugar con un 10%.

Este mismo comportamiento se evidencia en el gráfico de radar, donde los aspectos económicos poseen la mayor influencia en comparación a los demás.

Figura 20. Gráfico de Radar – Matriz PESTAL



Nota: Elaboración propia

En este orden de ideas, es claro afirmar que, los factores económicos son la principal dimensión que impacta al sector de turismo en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, haciendo necesario emplear acciones en pro del mejoramiento de cada una de las variables controlables que mayor relevancia poseen; como el Impacto del turismo en la economía local y las prácticas de turismo de sol y playa, factores que poseen la mayor puntuación y deben recibir un mayor apoyo y promoción.

De acuerdo con el sitio web (prospectiva.eu, sin f), MIC MAC es un método que permite identificar y evaluar las relaciones de influencia y dependencia entre las variables de un sistema, ofreciendo la posibilidad de tomar decisiones estratégicas informadas. Este análisis se lleva a cabo en varias fases, las cuales son:

- **Fase 1:** consiste en enumerar las variables internas y externas que caracterizan el sistema incluyendo todas las posibles influencias.
- **Fase 2:** se describen las relaciones entre las variables en una matriz de relaciones directas, donde se califican las influencias entre pares de variables como nulas, débiles, medianas, fuertes o potenciales.
- **Fase 3:** se identifican las variables clave a través de una clasificación directa e indirecta. La clasificación indirecta se obtiene mediante la elevación en potencia de la matriz, permitiendo descubrir variables que juegan un papel crucial en el sistema debido a sus acciones indirectas.

Definición de variables

Una vez analizados los resultados del análisis DOFA y la matriz PESTAL se procede a reducir las variables acorde a lo socializado con los actores del sector del turismo en el departamento, y a la importancia y relevancia de los factores de cambio definidos anteriormente. En este sentido, a continuación, se relacionan las variables finales.

Tabla 27. Variables Finales

No	Variable	Etiqueta de variable	Descripción
1	Personal cualificado	Per_cuali	Capacidad de la región para atraer y retener talento, especialmente en sectores críticos como el turismo, la gestión ambiental y la tecnología
2	Servicio al cliente	Ser_clien	Contempla todos los servicios de atención y orientación brindados a los turistas y comunidad nativa
3	Migración cualificada	Mig_cuali	Personal nativo de la región que se moviliza en busca de mejores oportunidades laborales

No	Variable	Etiqueta de variable	Descripción
4	Desarrollo de liderazgo local	Des_local	Fomento de programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los residentes locales
5	Cambio generacional	Cam_gener	Preparación para cambios en la demografía laboral, incluyendo el envejecimiento de la población o el aumento de jóvenes.
6	Seguridad	Segur	Seguridad para las actividades turísticas y para la población nativa
7	Gestión y conservación ambiental	Ges_ambie	Incorporación de métodos de trabajo que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación
8	Infraestructura turística	Inf_turís	Modernización y ampliación de infraestructuras clave como hoteles, aeropuerto y conexiones marítimas
9	Conectividad digital	Con_digit	Adopción de tecnologías que permitan la conexión constante
10	Producción de materia prima e insumos locales	Pro_local	Esfuerzos para fomentar la producción local.
11	Fuentes renovables de energía	Fue_energ	Incorporación de tecnologías que utilicen energías renovables
12	Gestión de riesgos	Ges_riesg	Implementación de sistemas para monitorear y actuar ante posibles riesgos y peligros.
13	Sistemas de información y análisis de datos	Sis_datos	Implementación de sistemas avanzados para la recolección y análisis de datos de desempeño en el sector del turismo.
14	Gobernanza local	Gob_local	Cambios en la autonomía local y cómo se administran los recursos y políticas de la isla.

No	Variable	Etiqueta de variable	Descripción
15	Activismo y participación ciudadana	Act_ciuda	Involucramiento de la comunidad en decisiones políticas y de planificación.
16	Diversificación económica	Div_econo	Desarrollo de sectores económicos alternativos al turismo, como la tecnología o los servicios financieros
17	Cooperación económica regional	Coo_regio	Iniciativas de cooperación con otras islas del Caribe y países de la región
18	Inflación	Infla	Cambios en el costo de vida y en los precios de servicios y bienes
19	Crecimiento económico	Cre_econo	Evolución del PIB y otros indicadores que afecten el poder adquisitivo y la inversión
20	Ecoturismo	Eco_tur	Prácticas de actividades turísticas amigas con el medio ambiente
21	Cultura y patrimonio	Cul_patri	Preservación de la identidad cultural raizal y cómo esta se promociona turísticamente.
22	Inmigración	Inmig	La entrada de nacionales y extranjeros que no cuentan con permiso de residencia en las islas.
23	Integración comunitaria	Int_comun	Desarrollo de programas para integrar mejor a las diversas comunidades étnicas y migrantes
24	Acceso a la salud	Acc_salud	Acceso de la población nativa y turística de un sistema de salud eficiente
25	Tecnologías verdes	Tec_verde	Implementación de tecnologías sostenibles en energía, agua y gestión de residuos
26	Inteligencia artificial	Int_artif	Implementación de IAs en el sector turístico
27	Automatización	Autom	Adopción de tecnologías que optimicen operaciones en hoteles, restaurantes y otros servicios

No	Variable	Etiqueta de variable	Descripción
28	Marketing Digital	Mar_Digit	Estrategias y técnicas de promoción y publicidad que utilizan plataformas digitales y en línea para atraer y comprometer a turistas, destacar las ofertas locales, y promover los servicios y productos del archipiélago
29	Gestión de residuos	Ges_resid	Estrategias para el manejo y reducción de residuos sólidos y reciclaje
30	Erosión costera	Ero_coste	Impacto del aumento de la erosión costera en la infraestructura y habitabilidad
31	Nivel del mar	Niv_mar	Impacto del aumento del nivel del mar en la infraestructura y habitabilidad de las islas
32	Conservación marina	Con_marin	Protección de arrecifes de coral y otros hábitats marinos vitales para la biodiversidad
33	Cambio climático	Camb_clim	Impacto en los patrones climáticos locales, como intensidad y frecuencia de lluvias o tormentas
34	Conservación ecológica	Con_ecolo	Esfuerzos para preservar la biodiversidad y los ecosistemas únicos
35	Gestión de recursos naturales	Ges_natur	Manejo sostenible del agua y otros recursos críticos
36	Regulación del turismo	Reg_turis	Normativas específicas para controlar y gestionar el flujo y actividades de turistas
37	Prácticas de Turismo de sol y playa	Prac_playa	Actividades turísticas enfocadas en disfrutar del sol y la playa
38	Prácticas de turismo cultural	Prac_cultu	Actividades turísticas centradas en la exploración de la cultura local, incluyendo visitas a sitios históricos, museos, y eventos culturales

No	Variable	Etiqueta de variable	Descripción
39	Práctica de turismo gastronómico	Prac_gastr	Actividades turísticas dedicadas a experimentar y disfrutar la comida y bebida local
40	Lengua Creole	Leng_creol	Es una lengua criolla de base inglesa, la cual es una parte integral de la identidad cultural de los isleños y se utiliza ampliamente en la vida cotidiana.
41	Capacidad Hotelera	Cap_Hotel	Se mide por el número de habitaciones con los que cuentan los hoteles ubicados en la Isla para los turistas
42	Poder adquisitivo	Pod_adqui	El poder adquisitivo es la capacidad de una persona o grupo para comprar bienes y servicios con su ingreso disponible.
43	Dominio del idioma inglés	Dom_ingles	Promedio de habitantes de Isla Grande que hablen una segunda lengua
44	Identidad Cultural Regional	Ide_Regio	Conjunto de valores y principios, tradiciones, símbolos y creencias de la isla

Nota: Elaboración propia

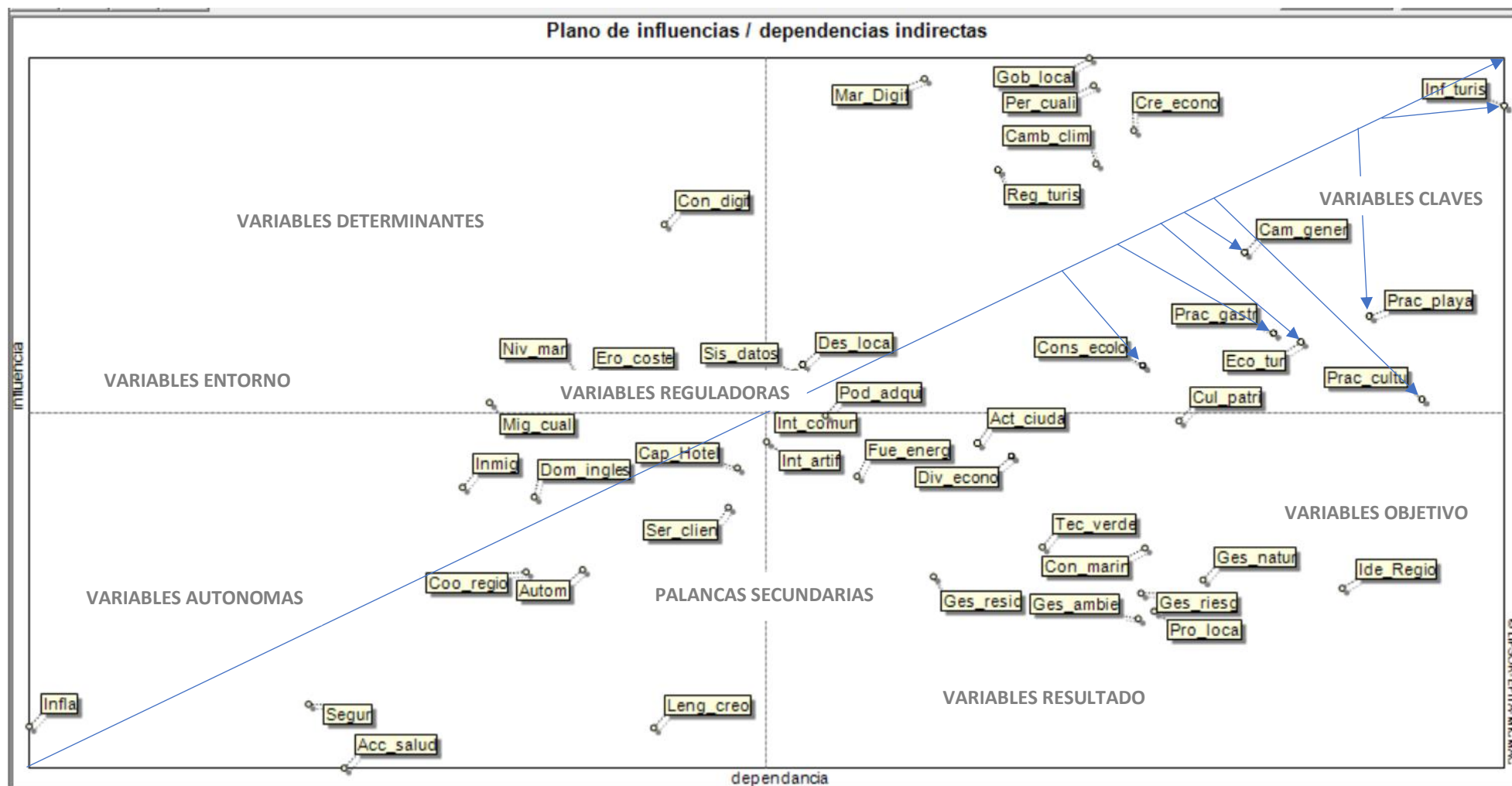
En la **Tabla 27** además de la definición de las variables, se incluye los títulos cortos o abreviaciones de dichas variables con el fin de incluirlas en el análisis MIC MAC. Así las cosas, se encontraron cuarenta y cuatro (44) variables relevantes para el territorio. Estas variables son analizadas mediante una matriz de impactos directos la cual representa la relación entre dos variables (Arcade, Godet, Meunier, y Roubelat, 2004; Martínez y Milla, 2012; Mitma, Pinzás, y Contreras, 2009). Esta relación viene determinada por la influencia que ejerce una variable sobre la otra. En este sentido, la influencia se clasifica de la siguiente manera:

- 0: No tiene influencia
- 1: Influencia débil
- 2: Influencia media
- 3: Influencia fuerte

En la **Tabla 28** se muestran la matriz de calificaciones de variables acorde a la influencia y dependencia de estas.

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
1: Per_cuali	3	3	2	3	0	3	1	2	2	2	3	3	2	1	2	1	0	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	1	2	1	2	2	0	3	3	3	1	1	3	2	2		
2: Ser_clien	0	1	0	1	0	0	3	3	1	0	0	2	0	0	1	0	0	1	3	2	0	2	2	0	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	1	3	1	3	1	
3: Mig_cuali	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	0	1	2	1	0	2	2	1	2	0	2	2	2	2	1	2	0	0	1	2	2	2	0	1	1	1	1	1	1	2	2		
4: Des_local	2	0	0	1	1	2	2	1	1	2	3	1	3	3	2	2	0	1	1	3	0	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	3			
5: Cam_gener	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	2	1	0	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	0	2	3	3		
6: Segur	2	0	3	0	1	0	2	0	0	0	3	2	2	2	2	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7: Ges_ambie	1	0	0	2	2	0	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	1	1	2	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0		
8: Inf_turis	2	3	0	0	0	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	0	0	3	2	2	1	1	0	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3		
9: Con_digit	3	3	2	2	3	2	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	2	0	3	2	0	2	1	1	3	3	3	1	0	0	1	1	1	1	0	2	2	2	1	3	2	2	1		
10: Pro_local	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	1	1	0	2	2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	2		
11: Fue_energ	2	0	0	1	3	0	3	3	1	2	0	0	1	1	2	0	0	2	3	0	0	1	0	3	2	1	2	2	0	0	1	3	2	2	1	1	1	1	0	1	0	0	0		
12: Ges_riesg	2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	1	1	2	1	2	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	
13: Sis_datos	2	2	0	0	1	1	2	3	2	2	1	3	1	0	2	0	0	1	2	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	1	1	
14: Gob_local	1	0	0	3	3	3	3	3	1	1	2	3	1	0	3	1	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	1	3	
15: Act_ciuda	1	0	0	3	2	2	3	1	1	1	1	3	0	3	1	2	0	1	1	3	2	3	3	2	0	0	0	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	0	0	0	3		
16: Div_econo	1	1	2	0	2	0	1	1	2	3	1	1	1	1	0	0	2	3	0	1	1	1	0	2	2	2	2	1	0	0	2	1	2	2	0	2	2	2	1	1	3	1	1		
17: Coor_regio	1	0	0	2	1	0	2	0	1	0	0	3	1	3	1	1	0	2	0	1	2	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	3		
18: Infla	1	0	3	0	1	1	0	0	0	3	0	1	0	3	1	3	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0		
19: Cre_econo	2	1	3	1	1	1	1	2	3	2	1	1	2	1	3	2	3	2	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2	3	1	3	3	3	0	3	3	1	2	
20: Eco_tur	1	3	1	0	1	1	3	3	1	2	2	1	2	1	1	2	0	0	2	1	0	1	0	2	0	0	1	3	0	0	3	2	3	3	3	3	3	2	1	0	3	3	1	2	
21: Cul_patri	1	1	2	2	3	0	2	2	1	1	0	0	2	3	3	1	1	0	1	1	1	1	3	0	0	0	0	2	0	0	0	2	3	2	2	2	0	3	1	3	0	0	0	3	
22: Inmig	2	0	3	1	1	3	0	1	0	1	0	2	1	3	2	1	0	2	2	1	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	1	1	1	2	0	3	1	3	
23: Int_comun	1	1	0	3	1	1	1	1	1	1	1	3	0	3	3	0	2	0	1	1	3	2	3	1	0	0	1	2	0	0	2	2	2	0	3	3	3	3	3	0	0	2	3		
24: Acc_salud	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		
25: Tec_verde	2	0	0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	0	2	1	0	0	0	0	0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	
26: Int_artif	2	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	3	0	0	3	0	0	3	2	1	0	0	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	0	0	
27: Autom	2	2	0	1	2	0	1	2	3	3	1	1	1	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	0	2	3	3	3	1	2	0	0	1	1	1	2	0	1	1	1	0	2	0	0	
28: Mar_Digit	3	3	1	2	2	0	2	3	3	3	2	3	2	1	0	3	1	0	3	3	3	0	1	0	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3			
29: Ges_resid	1	0	1	2	1	0	1	2	0	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	0	1
30: Ero_coste	1	0	1	1	2	2	3	3	0	2	0	3	2	2	2	0	2	0	0	3	2	0	0	0	2	2	0	0	1	3	2	2	3	3	2	3	2	1	0	0	2	0	2		
31: Niv_mar	1	0	1	2	2	3	2	3	0	1	0	3	2	2	3	0	3	0	0	2	2	0	0	0	2	1	0	0	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	0	0	1	0	2		
32: Con_marin	1	0	0	1	2	0	1	2	0	1	2	2	1	2	2	1	2	0	1	1	2	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	0	0	0	2		
33: Camb_clim	2	0	2	3	3	2	3	3	0	2	3	3	1	2	3	0	3	0	0	3	3	0	1	1	3	1	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	2	0	3	
34: Con_ecolo	1	0	0	1	2	0	3	2	0	3	2	2	1	2	2	1	1	0	1	3	2	0	1	0	3	1	0	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	0	0	0	2		
35: Ges_natur	1	0	0	1	2	0	1	2	0	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	0	0	2	0	1	
36: Reg_turis	1	2	1	1	1	0	3	3	0	2	3	3	1	3	2	2	2	1	2	3	2	3	0	0	2	1	1	0	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	0	3		
37: Prac_playa	2	2	0	1	2	0	2	3	0	2	1	2	1	1	1	2	0	0	3	2	1	0	1	0	1	0	0	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3			
38: Prac_cultu	2	2	0	1	2	0	1	3	0	2	1	1	1	1	1	2	0	0	3	1	3	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3			
39: Prac_gastr	2	2	0	1	2	0	2	3	0	2	1	1	1	1	1	2	0	0	3	1	1	1	1	0	1	0	0	2	1	3	3	3	1	3	2	2	2	1	3	2	2	3			
40: Leng_creol	0	1	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	0	0	2	3	
41: Cap_Hotel	1	2	0	0	0	0	1	3	0	1	1	1	2	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0	1	2	2	3	1	0	0	1	2	1	1	3	3	3	3	0	1	0	0		
42: Pod_adqui	2	0	3	2	2	3	1	3	2	3	2	0	0	1	2	3	0	2	3	3	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	3	3	3	0	2	1	0	2	
43: Dom_ingles	3	3	0	0	2	0	0	2	2	1	0	0	2	0	0	3	3	0	1	3	2	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	3	3	3	0	0	1	2		
44: Ide_Regio	1	1	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2																														

Ahora bien, si se requiere identificar influencias indirectas entre variables (i.e., el efecto de una variable A sobre una variable B y sobre otra variable C), el plano de influencias indirectas permite realizar esta identificación dando un mayor panorama sobre la importancia que tienen ciertas variables. Con base a esto, con el fin de establecer las variables que tienen una mayor dependencia y motricidad (i.e., las variables claves) para el sector turismo en el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la matriz de impactos indirectos muestra las variables en un plano cartesiano donde el eje de las Y viene determinado por la influencia y el eje de las X viene determinado por la dependencia. La ubicación de las variables determinará su naturaleza. Por otra parte, para la estabilidad de la matriz se hizo necesario elevar a la potencia tantas veces cómo sea necesario. En este caso el número de iteraciones que dio estabilidad a la matriz fue de 4.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos brindados por MIC MAC.

Las variables claves son aquellas que presentan una alta influencia y dependencia, se encuentran en el cuadrante 1 del plano cartesiano. Estas son las variables que dinamizan todo el sistema ya que al actuar sobre una de ellas generan un efecto sobre las demás (Arcade et al., 2004; Garza y Cortez, 2011).

Para el sector turismo las variables clave fueron las siguientes:

1. Cambio generacional
2. Infraestructura turística
3. Ecoturismo
4. Conservación ecológica
5. Prácticas de turismo cultural
6. Práctica de turismo gastronómico
7. Prácticas de turismo de sol y playa

Cabe resaltar que estas variables son las prioritarias como factores de cambio en las islas, con lo cual, el análisis de actores, escenarios y estrategias estarán en caminadas en ellas.

Variables Determinantes

Estas variables se encuentran en la parte superior izquierda del plano de influencia, según su evolución estas pueden convertirse en frenos o motores del sistema, es decir, pueden llegar a ser propulsoras o inhibidoras del sistema (Garza y Cortez, 2011).

Las variables determinantes que resultaron del análisis MIC MAC son:

1. Conectividad digital
2. Marketing digital
3. Gobernanza local
4. Personal cualificado
5. Cambio climático
6. Regulación del turismo
7. Crecimiento económico

Variables de entorno

Estas variables presentan una escasa dependencia, son consideradas como “adorno” del plano de influencias (Garza y Cortez, 2011). Para el caso del presente estudio no se evidenció ninguna.

Variables reguladoras

Estas variables situadas en la zona central se convierten en catalizadoras para alcanzar los objetivos de las variables clave. Determinan el buen funcionamiento del sistema (Garza y Cortez, 2011). Estas son:

1. Nivel del mar
2. Erosión costera
3. Sistemas de información y análisis de datos
4. Desarrollo de liderazgo local
5. Migración cualificada
6. Inmigración
7. Dominio del idioma inglés
8. Poder adquisitivo
9. Capacidad hotelera
10. Integración comunitaria
11. Inteligencia artificial
12. Fuentes renovables de energía
13. Diversificación económica
14. Activismo y participación ciudadana

Palancas Secundarias

Se conciben como variables complementarias a las reguladoras, es decir, si se actúa sobre ellas estas a su vez tendrán un efecto sobre las variables reguladoras (Arcade et al., 2004).

Para San Andrés, Providencia y Santa Catalina, a nivel turismo estas variables fueron:

1. Servicio al cliente
2. Automatización
3. Cooperación económica regional
4. Lengua Creole

Variables Objetivo

Las variables objetivos son aquellas muy dependientes y medianamente motrices, tienen un carácter objetivo debido a su naturaleza ya que en ellas se puede influir para que su evolución sea la deseada (Garza y Cortez, 2011). Para las islas, estas variables fueron:

1. Cultura y patrimonio
2. Gestión de riesgos
3. Producción de materia prima e insumos locales
4. Gestión de recursos naturales

Variables Resultado

Las variables resultado se caracterizan por tener una baja motricidad y una alta dependencia. Se presentan como indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Para influir sobre estas variables no es posible realizarlo directamente si no indirectamente, es decir, aquellas que dependen del sistema (Garza y Cortez, 2011). En el caso del sector turístico fueron:

1. Conservación marina
2. Gestión de residuos
3. Gestión y conservación ambiental
4. Tecnologías verdes

Variables Autónomas

Estas variables tienen poca influencia y dependencia, se relacionan con tendencias pasadas o inercias del sistema, es decir, están desconectadas de este (Garza y Cortez, 2011). Para el archipiélago las variables autónomas son:

1. Inflación
2. Seguridad
3. Acceso a la salud

Luego de delimitar las variables según su tipo, lo siguiente es establecer las relaciones entre los actores participantes en el sector y su nivel de convergencia.

ANÁLISIS DE ACTORES DEL SECTOR TURÍSTICO

En este capítulo se presentan los actores relevantes para el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en el sector del turismo, dando una descripción de estos y los objetivos que cada uno de ellos persigue. Posteriormente, se realiza un análisis de Campos de Batalla en el cual se relacionan las variables clave y se identifican las posibles convergencias y divergencias entre los actores, así como las razones de dicha situación. Esto podrá brindar un mejor panorama sobre el juego de actores y su nivel de convergencia en el sector (Arcade et al., 2004).

Una vez realizado este análisis, se construyen los planos de convergencia y divergencia de orden (1) hasta el orden (3), para posteriormente finalizar con la influencia o grado de poder que ejerce un actor sobre otro en el plano de influencias y dependencias entre actores.

Descripción de los actores

Se presenta en una matriz la descripción de los actores representativos del sector turismo mencionando su descripción y su principal objetivo en relación con el archipiélago.

Tabla 29. Descripción de Actores – Sector Turismo

N°	Actores	Título Corto	Descripción	Objetivo
1	SENA	Sen_a	Institución colombiana que ofrece formación profesional integral para impulsar el desarrollo económico y social del país.	Ofrecer programas de formación y capacitación especializados en turismo para mejorar la calidad del servicio y la competitividad del sector.
2	CORALINA	Coral_na	Gestiona la protección ambiental y el desarrollo sostenible en San Andrés, Providencia y Santa Catalina.	Promover prácticas de turismo sostenible y la conservación del medio ambiente, asegurando el equilibrio entre el desarrollo turístico y la preservación ecológica.
3	Cámara Comercio SAI	Cam_sai	Apoya el desarrollo empresarial y promueve la economía de la región	Facilitar el crecimiento y desarrollo de las empresas turísticas locales mediante el apoyo empresarial, la formación y la promoción de alianzas estratégicas.
4	Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI	Crci_sai	Impulsa el desarrollo competitivo y la innovación en la región	Impulsar proyectos innovadores y competitivos en el sector turístico, mejorando la oferta y la calidad de los servicios turísticos.

N°	Actores	Título Corto	Descripción	Objetivo
5	Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI	Codec_sai	Facilita y promueve el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en el departamento.	Fomentar la investigación y el desarrollo tecnológico en el sector turismo, potenciando la innovación y la sostenibilidad.
6	Alcaldía de Providencia y Santa Catalina	Alca_prov	Administra y gestiona los asuntos públicos y el desarrollo local en las islas de Providencia y Santa Catalina.	Implementar iniciativas que promuevan el turismo cultural y ecológico, destacando la identidad y el patrimonio de las islas.
7	Gobernación SAI	Gob_sai	Dirige y coordina el desarrollo administrativo y gubernamental del archipiélago.	Coordinar y apoyar programas regionales de turismo que integren la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo económico del archipiélago.
8	Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe	Unina_cari	Proporciona formación académica e impulsa la investigación en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.	Realizar investigaciones y ofrecer programas académicos que fortalezcan el conocimiento y las competencias en el sector del turismo.
9	Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional - Infotep SAI	Info_sai	Brinda formación técnica y profesional de alta calidad, y promueve prácticas sostenibles y responsables en San Andrés Islas.	Capacitar en turismo sostenible para consolidar a la región como un destino turístico de clase mundial, respetuosa del medio ambiente y culturalmente enriquecedora.
10	Hoteles	Hote_es	Ofrecen alojamiento y servicios turísticos para visitantes del archipiélago.	Mejorar la calidad del servicio de alojamiento ofreciendo experiencias únicas y responsables a los turistas y visitantes.
11	Restaurantes	Resta_tes	Ofrecen una variedad de comidas, destacando la gastronomía y las tradiciones locales.	Promover la gastronomía local y sostenible, ofreciendo a los turistas una experiencia culinaria auténtica y de alta calidad.
12	Operadores Turísticos	Ope_turis	Organizan y facilitan actividades y servicios turísticos para los visitantes.	Diseñar y ofrecer paquetes turísticos que resalten la biodiversidad y la cultura local, asegurando una experiencia enriquecedora y sostenible para los visitantes.
13	Agencias de Viajes	Agenc_viaj	Planifican y coordinan itinerarios turísticos para visitantes del archipiélago.	Facilitar el acceso a experiencias turísticas completas y personalizadas, destacando las mejores atracciones y servicios del departamento.

N°	Actores	Título Corto	Descripción	Objetivo
14	Clúster de Turismo de la Naturaleza	Clus_tunat	Fomenta el ecoturismo y actividades turísticas sostenibles en la región	Desarrollar y promover el ecoturismo, garantizando la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad del archipiélago.
15	Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales	Clus_agroa	Promueve la agricultura local y la gastronomía tradicional en San Andrés, Providencia y Santa Catalina.	Integrar la agricultura local y la gastronomía tradicional en la oferta turística, creando experiencias únicas y sostenibles.
16	Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia	Clus_seatu	Impulsa el desarrollo sostenible y la competitividad del sector turístico en el archipiélago.	Impulsar el desarrollo sostenible y la competitividad del sector turístico, fomentando la colaboración entre empresas y actores locales.
17	Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo	Clus_tucul	Apoya el desarrollo y la competitividad del turismo cultural en la región.	Promover y desarrollar el turismo cultural y creativo, destacando el patrimonio, las costumbres, tradiciones y arte del archipiélago.
18	Kriol Myuusik Clúster	Clus_kriol	Favorece el desarrollo y la competitividad de la música kriol en el departamento.	Fomentar el turismo musical, ofreciendo eventos y actividades que resalten la música criolla y la cultura local.
19	Organizaciones de Base Raizales	Org_raizal	Defienden los derechos y la cultura de las comunidades nativas de las islas.	Defender y promover la cultura y los derechos de las comunidades raizales, integrándolos en la oferta turística del archipiélago.
20	Asociaciones de Posadas Nativas	Aso_ponat	Apoyan y representan a los alojamientos tradicionales, promoviendo su desarrollo y competitividad.	Mejorar la calidad y la sostenibilidad de los alojamientos tradicionales, ofreciendo a los turistas una experiencia auténtica y respetuosa con la cultura de las islas.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos brindados por MACTOR

La construcción de los “campos de batalla” se realiza a partir de una matriz que relaciona cada una de las variables claves, la cual está constituida de la siguiente manera:

- Los retos que implica la consecución de la variable clave.
- Los actores a favor del reto planteado y sus posibles jugadas para la consecución del reto.
- Los actores que están en contra del reto planteado y sus posibles jugadas para sabotearlo.

Para el turismo en San Andrés Islas, este campo de batalla se presenta por cada variable clave de la siguiente manera:

Tabla 30. Campo de Batalla – Variable de Cambio Generacional

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Cambio generacional	Con el envejecimiento de la población y el aumento de jóvenes interesados en experiencias turísticas únicas y sostenibles, el sector del turismo en San Andrés, Providencia y Santa Catalina enfrenta el desafío de adaptarse a las necesidades y expectativas de los tiempos modernos, haciendo necesaria una transformación que debe darse durante los próximos 15 años.	SENA	Cada uno de los actores enlistados, como el SENA, CORALINA, las Alcaldías, la Gobernación del departamento, los Clúster, las Agencias de Viajes, Restaurantes y Hoteles, ejercen una influencia positiva en el cambio generacional de las islas, brindando apoyo en ámbitos como el empleo, la economía, la política y la educación, los cuales juegan un papel fundamental para construir un futuro funcional y sostenible en el sector turístico.	No presenta	No presenta
		CORALINA			
		Cámara Comercio SAI			
		Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI			
		Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI			
		Infotep SAI			
		Alcaldía de Providencia y Santa Catalina			
		Gobernación SAI			
		Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe			
		Hoteles			
		Restaurantes			

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
		Operadores Turísticos			
		Agencias de Viajes			
		Clúster de Turismo de la Naturaleza			
		Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales			
		Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia			
		Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo			
		Kriol Myuusik Clúster			
		Organizaciones de Base Raizales			
		Asociaciones de Posadas Nativas			

Nota: Elaboración propia

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Infraestructura turística	Modernización y ampliación de infraestructuras clave como hoteles, aeropuerto y conexiones marítimas para transformar San Andrés, Providencia y Santa Catalina en un destino turístico de clase mundial. Esta transformación debe llevarse a cabo en los próximos 15 años, asegurando que las nuevas infraestructuras sean resilientes, eficientes y alineadas con las expectativas de los turistas modernos, mientras se preserva la riqueza cultural y natural del departamento.	SENA	La modernización y ampliación de infraestructuras clave en San Andrés, Providencia y Santa Catalina, requiere la colaboración de diversos actores como el SENA, que ofrezcan programas en construcción sostenible; CORALINA, que asegure prácticas ambientales sostenibles; la Cámara de Comercio, que promueva inversiones sostenibles; la CRCI y el CODECTI, que impulsen la innovación y la tecnología; las Alcaldías y la Gobernación, que generen planes estratégicos y espacios de diálogo; la Universidad Nacional, que ofrezca investigación en tecnologías sostenibles; los Hoteles y Restaurantes, que adopten prácticas verdes; los Operadores Turísticos y Agencias de Viajes, que mejoren las conexiones y servicios; los Clústeres de turismo, agronegocios y cultura, que integren la sostenibilidad en sus proyectos; y las Organizaciones de Base Raizales y las Asociaciones de Posadas Nativas, que aseguren que la modernización beneficie a la comunidad local, preservando su cultura y tradiciones.	No presenta	No presenta
		CORALINA			
		Cámara Comercio SAI			
		Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI			
		Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI			
		Infotep SAI			
		Alcaldía de Providencia y Santa Catalina			
		Gobernación SAI			
		Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe			
		Hoteles			
		Restaurantes			
		Operadores Turísticos			
		Agencias de Viajes			
		Clúster de Turismo de la Naturaleza			
		Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales			
		Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia			

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
		Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo			
		Kriol Myuusik Clúster			
		Organizaciones de Base Raizales			
		Asociaciones de Posadas Nativas			

Nota: Elaboración propia

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Ecoturismo	Implementación integral de prácticas de ecoturismo en San Andrés, Providencia y Santa Catalina para convertir las islas en un modelo de turismo sostenible amigable con el medio ambiente. Esta iniciativa debe ser planificada y ejecutada en los próximos 15 años.	SENA	La transformación de las islas en un destino de ecoturismo, necesita de la colaboración de la comunidad local, como los Raizales; también de las autoridades, como la Gobernación y las Alcaldías; de las Instituciones de Educación, como el SENA y las universidades; y de otros organismos, como CORALINA, la Cámara de Comercio, las Agencias de Viajes, los Operadores Turísticos y los Conglomerados Empresariales - Clúster, con el objetivo de lograr un equilibrio entre el crecimiento turístico y la conservación del ecosistema, garantizando que cada paso se alinee con los principios de sostenibilidad y respeto por el entorno natural y cultural del archipiélago. Para ello es necesario integrar actividades turísticas que respeten y protejan los recursos naturales, como tours ecológicos, alojamientos sostenibles y programas de educación ambiental para turistas y residentes.	Hoteles Restaurantes	Los hoteles y restaurantes actuales en las Islas ejercen presión en los organismos gubernamentales para que estos puedan continuar ofreciendo sus servicios, aunque estos no sean amigables con el medio ambiente. Además, se les niega empleo a los habitantes de la Isla o los emplean en horas extensas de trabajo como forma de represalia.
		CORALINA			
		Cámara Comercio SAI			
		Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI			
		Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI			
		Infotep SAI			
		Alcaldía de Providencia y Santa Catalina			
		Gobernación SAI			
		Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe			
		Operadores Turísticos			
		Agencias de Viajes			
		Clúster de Turismo de la Naturaleza			
		Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales			

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
		Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia			
		Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo			
		Kriol Myuusik Clúster			
		Organizaciones de Base Raizales			
		Asociaciones de Posadas Nativas			

Nota: Elaboración propia

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Conservación ecológica	Preservación y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas únicos de San Andrés Islas, mediante la integración de prácticas de conservación ecológica y la promoción de actividades turísticas responsables. Esto debe realizarse en un plazo de 15 años, asegurando que las islas se conviertan en un ejemplo de turismo sostenible y conservación de la biodiversidad.	SENA	Actores como el SENA, CORALINA, la Cámara de Comercio SAI, la CRCI SAI, el CODECTI SAI, las alcaldías, la Gobernación, la Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe, los Hoteles, los Restaurantes, los Operadores Turísticos, las Agencias de Viajes, diversos Clústeres, Organizaciones de Base Raizales y las Asociaciones de Posadas Nativas, deben aunar esfuerzos e implementar programas, proyectos, iniciativas, lineamientos y políticas que promuevan la conservación y preservación ecológica sustentable de los recursos del departamento, y minimicen el impacto ambiental del turismo.	No presenta	No presenta
		CORALINA			
		Cámara Comercio SAI			
		Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI			
		Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI			
		Infotep SAI			
		Alcaldía de Providencia y Santa Catalina			
		Gobernación SAI			
		Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe			
		Hoteles			
		Restaurantes			
		Operadores Turísticos			
		Agencias de Viajes			
		Clúster de Turismo de la Naturaleza			
		Clúster de Agronegocios y Experiencias			

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
		Gastronómicas Ancestrales			
		Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia			
		Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo			
		Kriol Myuusik Clúster			
		Organizaciones de Base Raizales			
		Asociaciones de Posadas Nativas			

Nota: Elaboración propia

Tabla 34. Campo de Batalla – Variable de Prácticas de Turismo Cultural

Centro de Innovación y Productividad

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Prácticas de turismo cultural	Promover y revitalizar el turismo cultural en el departamento mediante la integración de actividades turísticas centradas en la exploración de la cultura y tradiciones locales. Esta transformación debe llevarse a cabo en los próximos 15 años.	SENA	La promoción del turismo cultural en el archipiélago requiere la colaboración de la comunidad local, de la Gobernación y las Alcaldías, de las instituciones educativas, Hoteles, Restaurantes y otros organismos como CORALINA, la Cámara de Comercio, las Agencias de Viajes, los Operadores Turísticos, y, diversos Clústeres, que desarrollen y ejecuten proyectos que fomenten la visibilidad de sitios históricos, museos, eventos culturales y programas que destaquen la herencia de las islas y garanticen la preservación y celebración de su identidad y patrimonio.	No presenta	No presenta
		CORALINA			
		Cámara Comercio SAI			
		Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI			
		Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI			
		Infotep SAI			
		Alcaldía de Providencia y Santa Catalina			
		Gobernación SAI			
		Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe			
		Hoteles			
		Restaurantes			
		Operadores Turísticos			
		Agencias de Viajes			
		Clúster de Turismo de la Naturaleza			
		Clúster de Agronegocios y Experiencias			

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
		Gastronómicas Ancestrales			
		Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia			
		Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo			
		Kriol Myuusik Clúster			
		Organizaciones de Base Raizales			
		Asociaciones de Posadas Nativas			

Nota: Elaboración propia

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Prácticas de turismo gastronómico	Fomento del turismo gastronómico en la región mediante la creación de experiencias culinarias únicas y sostenibles que permitan a los visitantes disfrutar y conocer la riqueza de la comida y bebida local. Este cambio debe darse en los próximos 15 años.	SENA	La colaboración entre comunidades locales, autoridades, empresas turísticas y clústeres es esencial para garantizar la autenticidad y sostenibilidad de estas experiencias. Por tanto, es necesario que estos actores desarrollen y ejecuten proyectos que incluyan la promoción de productos locales, la organización de festivales gastronómicos, la apertura de mercados y rutas culinarias, y la capacitación de restaurantes, hostales y hoteles en técnicas culinarias tradicionales y sostenibles.	No presenta	No presenta
		CORALINA			
		Cámara Comercio SAI			
		Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI			
		Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI			
		Infotep SAI			
		Alcaldía de Providencia y Santa Catalina			
		Gobernación SAI			
		Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe			
		Hoteles			
		Restaurantes			
		Operadores Turísticos			
		Agencias de Viajes			
		Clúster de Turismo de la Naturaleza			
		Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales			
		Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia			

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
		Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo			
		Kriol Myuusik Clúster			
		Organizaciones de Base Raizales			
		Asociaciones de Posadas Nativas			

Nota: Elaboración propia

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Prácticas de turismo de sol y playa	Desarrollo sostenible y responsable del turismo de sol y playa en San Andrés, Providencia y Santa Catalina, asegurando la conservación de sus playas y ecosistemas marinos y costeros. Este esfuerzo debe llevarse a cabo en los próximos 15 años, transformando las islas en un modelo de turismo de sol y playa que equilibre el disfrute de los visitantes con la conservación de su belleza natural y biodiversidad.	SENA	El trabajo en conjunto entre la sociedad, las Entidades Gubernamentales, los Hoteles, los Restaurantes, los Clústeres, las Agencias de Viajes, el SENA, CORALINA, y otros, es esencial para garantizar que el turismo de sol y playa se realice de manera sostenible y respetuosa con el entorno natural. Esto implica implementar proyectos que promuevan el disfrute responsable del sol y la playa, como la creación de áreas de protección costera, la rehabilitación de playas degradadas, y la regulación de actividades turísticas para minimizar su impacto ambiental.	No presenta	No presenta
		CORALINA			
		Cámara Comercio SAI			
		Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI			
		Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI			
		Infotep SAI			
		Alcaldía de Providencia y Santa Catalina			
		Gobernación SAI			
		Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe			
		Hoteles			
		Restaurantes			
		Operadores Turísticos			
		Agencias de Viajes			
		Clúster de Turismo de la Naturaleza			

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
		Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales			
		Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia			
		Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo			
		Kriol Myuusik Clúster			
		Organizaciones de Base Raizales			
		Asociaciones de Posadas Nativas			

Nota: Elaboración propia

Después del desarrollo de los campos de batalla, se procede con la categorización de cada actor implicado en el sector a través del método MACTOR.

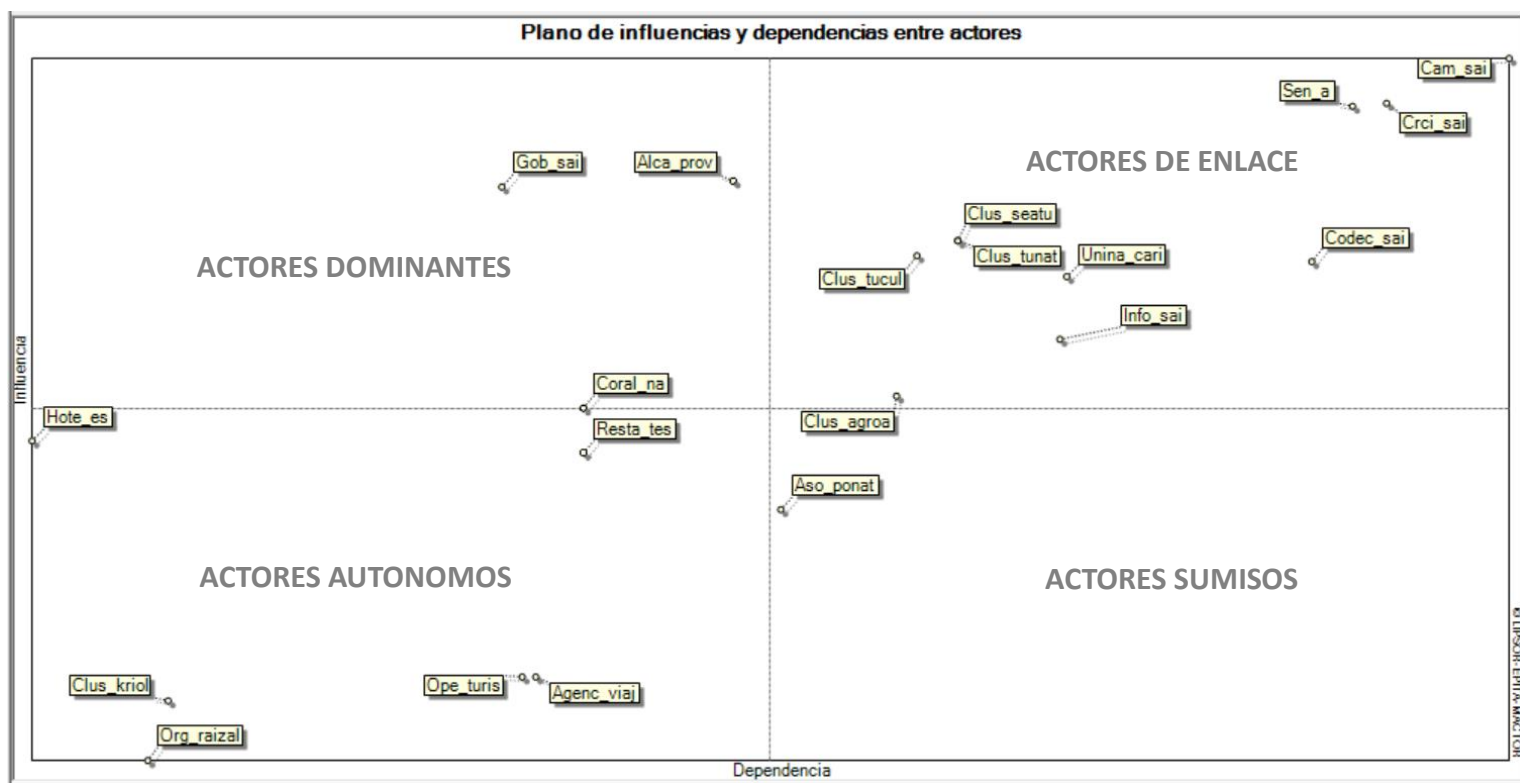
El juego de poder de actores se realizó mediante MACTOR. Esta herramienta se encarga de identificar la posición de los actores entre ellos, es decir, identifica a; Actores dominantes, Actores de enlace, Actores autónomos y Actores sumisos. Las relaciones entre fuerzas se calculan mediante la matriz de influencias directas y la matriz de influencias indirectas. Los cálculos se basan en las siguientes condiciones:

0: Sin influencia

- 1: El actor A puede afectar, de manera limitada, los procesos del actor B
- 2: El actor A puede afectar, los proyectos del actor B
- 3: El actor A puede afectar, las misiones del actor B
- 4: El actor A puede afectar, la existencia del actor B

A continuación, se evidencian los resultados del análisis de los actores del sector turismo.

Figura 22. Plano de Influencias y Dependencias Entre Actores – Sector Turismo



Nota: Elaboración propia a partir de MACTOR

En la Figura 22 se relacionan los resultados del análisis MACTOR que, al igual que en el análisis MIC MAC, el plano cartesiano consta de dos vectores. En el eje de las “X” están las dependencias, mientras que en el eje de las “Y” las influencias. En este sentido, la clasificación de los actores del turismo de San Andrés Islas se evidencia así:

Actores Dominantes

Los actores dominantes son los que poseen una alta influencia y una reducida dependencia, por lo que pueden actuar sobre el sistema sin ser limitados o perturbados por otros actores. Para el caso del sector turístico son:

- Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
- Alcaldía de Providencia
- CORALINA

Actores de Enlace

Para el caso de los actores de enlace, poseen una alta influencia, pero también una alta dependencia, quiere decir que a través de estos es que se pueden canalizar las estrategias ya que “conectan” al sistema. En el archipiélago estos actores son:

- Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
- Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo
- Clúster de Turismo de la Naturaleza
- Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia
- Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales
- Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI
- Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI
- Universidad Nacional Sede Caribe
- Infotep SAI
- SENA

Actores Autónomos

Respecto a los actores autónomos presentan poca influencia y dependencia dentro del sistema, es decir que sus acciones no afectan a otros actores ni tampoco se ven influenciados por las decisiones de otros. Para este caso son:

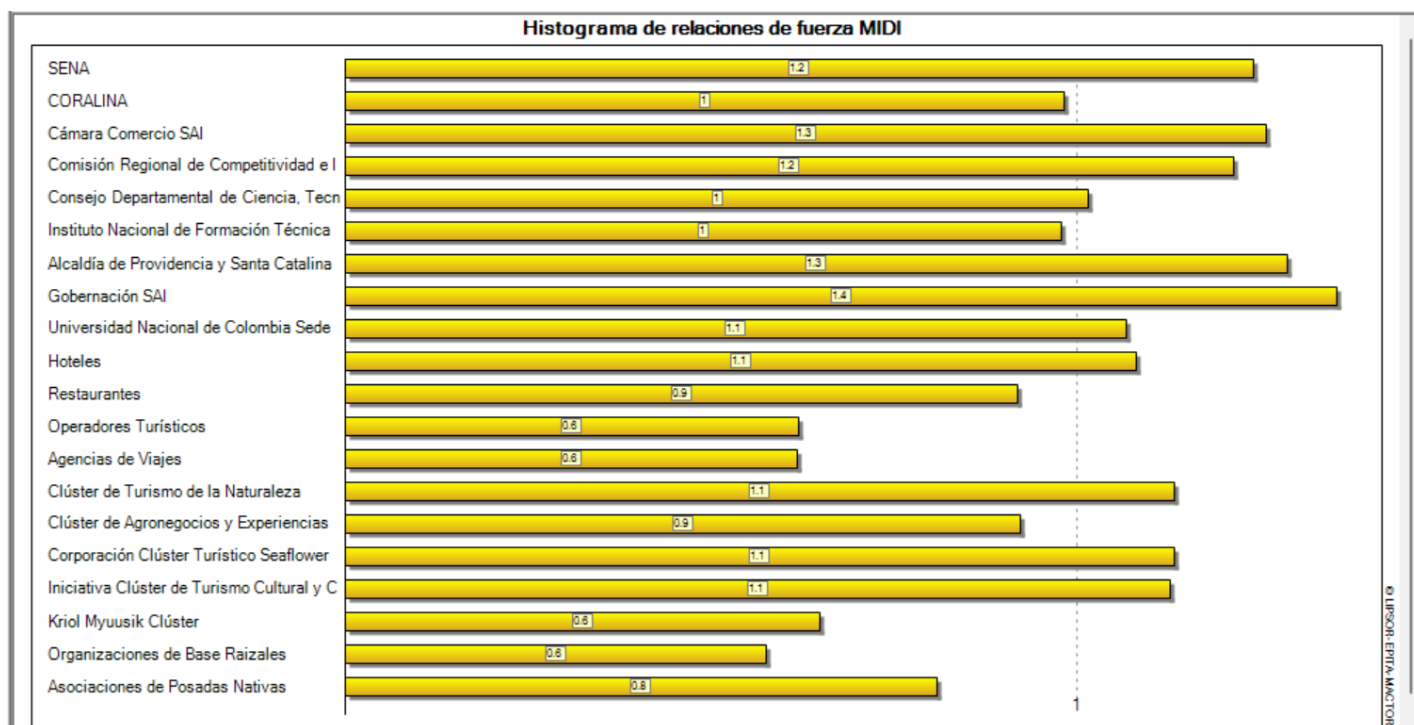
- Operadores Turísticos
- Agencias de Viajes
- Restaurantes
- Hoteles
- Organizaciones de Base Raizales
- Kriol Myuusik Clúster

Finalmente, los actores sumisos se caracterizan por tener poca influencia y mucha dependencia, con lo cual su categorización depende de acciones de otros actores para aportar al sistema. Para el sector del turismo solamente se evidenció el de Asociaciones de Posadas Nativas.

Relaciones de fuerza de los actores

Se hace necesario complementar el plano de influencias y dependencias de actores a través del histograma de relación de fuerzas, el cual tiene la función de mostrar la relevancia que tienen los actores en el sistema, dando valoraciones sobre la cantidad de estos. Todo esto se demuestra a continuación:

Figura 23. Histograma de Relaciones de Fuerza Entre Actores – Sector Turismo



Nota: Elaboración propia a partir de MACTOR

Se infiere a partir de la figura anterior, que los actores que ejercen mayor fuerza en el turismo son: la Gobernación de las Islas, y la Alcaldía de Providencia y Santa Catalina. También están algunos como la Cámara de Comercio, la Iniciativa Clúster de Turismo Cultural y Creativo, el Clúster de Turismo de la Naturaleza, la Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia, el SENA y los Hoteles.

Con una relevancia intermedia se encuentran actores como CORALINA, Infotep SAI, la Universidad Nacional Sede Caribe, los restaurantes, las Asociaciones de Posadas Nativas, y el Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales.

Finalmente, como actor con menor fuerza ejercida dentro del sistema están las Organizaciones de Base Raizales, obteniendo el puntaje más bajo.

Ahora bien, se presentan a continuación las relaciones de convergencias y divergencias entre actores para cada uno de los órdenes. Inicialmente se define qué tipo es cada una de las convergencias y divergencias para mostrar los resultados en las gráficas correspondientes.

Convergencias y Divergencias entre actores de orden 1

La relación inicial que plantea esta conjunción a partir de la matriz 1MAO indica la favorabilidad o desfavorabilidad de los actores frente a los objetivos. Esta matriz está construida a partir de tres valores posibles; +1 si el actor es favorable, -1 si el actor es desfavorable y 0 si el actor es neutro frente a los objetivos (Arcade et al., 2004).

Así, es posible construir mediante la matriz 1CAA la convergencia entre actores de orden 1. Por otra parte, la matriz 1DAA muestra la divergencia de actores de orden 1.

Convergencias y Divergencias entre actores de orden 2

Para dar una mayor precisión sobre las relaciones entre actores y los objetivos es necesario realizar una jerarquización de los objetivos ya que el primer modelo solo lo muestra de una forma lineal. La jerarquización se realiza sobre una escala que va desde -4 (i.e., equivale a oposición) y +4 (i.e., equivale a favorabilidad).

Esta jerarquización de objetivos versus los actores se presenta mediante la matriz 2CAA la convergencia entre actores orden 2. Por otra parte, la matriz 2DAA muestra la divergencia de actores de orden 2.

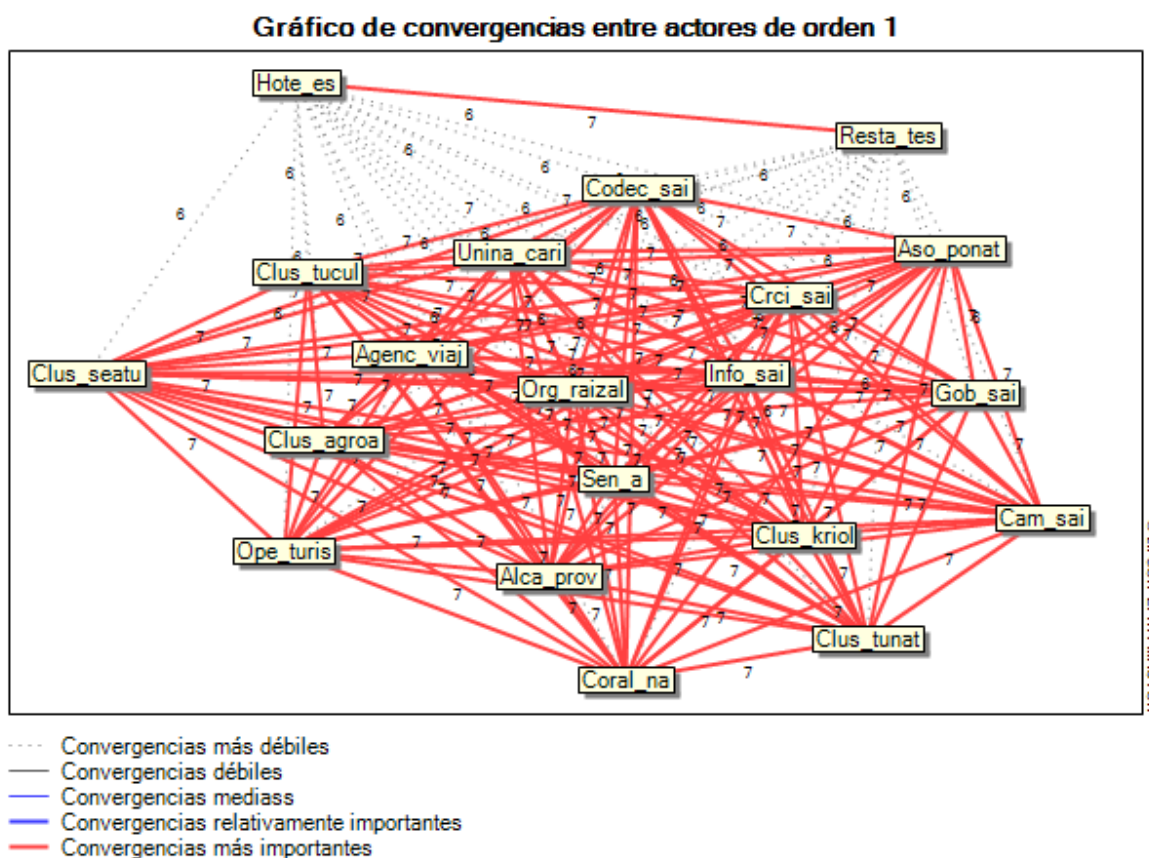
Convergencias y Divergencias entre actores de orden 3

Siguiendo la línea de mejorar los datos presentados por el análisis de convergencias entre actores de orden 1, es posible realizar una matriz que relacione el poder entre los actores (i.e., influencia en el sistema) y los objetivos estratégicos. Estas relaciones están representadas por el coeficiente r_i el cual mide las relaciones de fuerza entre los actores, este pondera los resultados de la matriz 2MAO.

Los resultados para el sector turístico se muestran a continuación.

Para las convergencias entre actores de orden 1, estos son los resultados:

Figura 24. Gráfico de Convergencias Entre Actores de Orden 1 – Sector Turismo

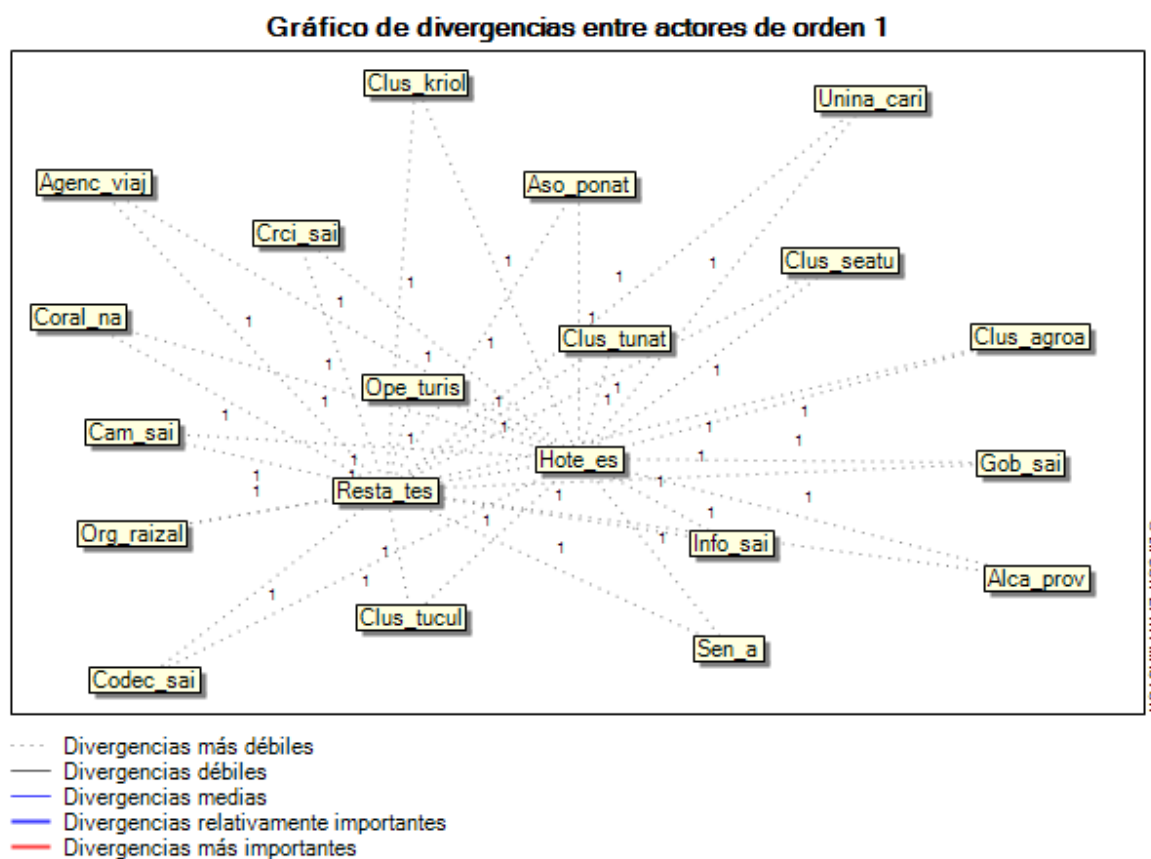


Nota: Elaboración propia a partir de MACTOR

De acuerdo con la **Figura 24**, todos los actores vinculados al sector tienen por lo menos una o varias relaciones de convergencia de tipo “más importante”, a excepción de los hoteles y los restaurantes, los cuales tienen solo 1 entre sí. Esto se da debido a la estrecha relación que hay entre estos actores en la prestación de servicios a turistas y visitantes. Por otro lado, también se identifica una convergencia de tipo “más débil” entre estos dos actores y el resto. Algo similar pasa con el Clúster de Turismo Cultural y Creativo, el Clúster de Turismo Seaflower, la Gobernación y las Asociaciones de Posadas Nativas, los cuales tienen una convergencia más importante y al mismo tiempo de tipo “más débil” con otros actores. Este comportamiento se explica debido a la naturaleza del sector, ya que es muy dinámico, variado e intervienen muchos actores en sus actividades.

En cuanto a las divergencias de orden 1, se obtuvo lo siguiente:

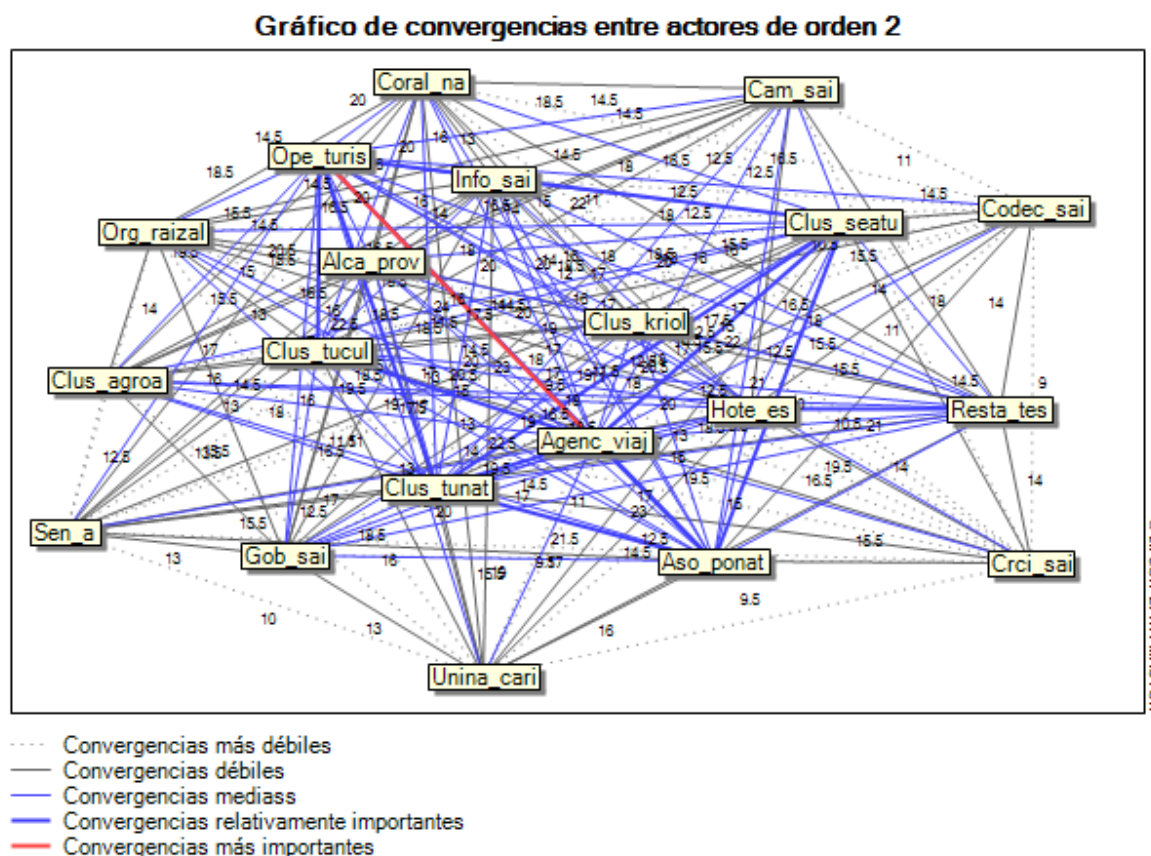
Figura 25. Gráfico de Divergencias Entre Actores de Orden 1 – Sector Turismo



Nota: Elaboración propia a partir de MACTOR

Respecto al gráfico de divergencias de orden 1, se puede observar que ninguno de los actores posee un nivel de divergencia alta o importante. De hecho, todos poseen una divergencia de tipo “más débil”. Este resultado se debe a que, en general, los actores no tienen grandes desacuerdos o diferencias en sus enfoques o intereses respecto al turismo en la región.

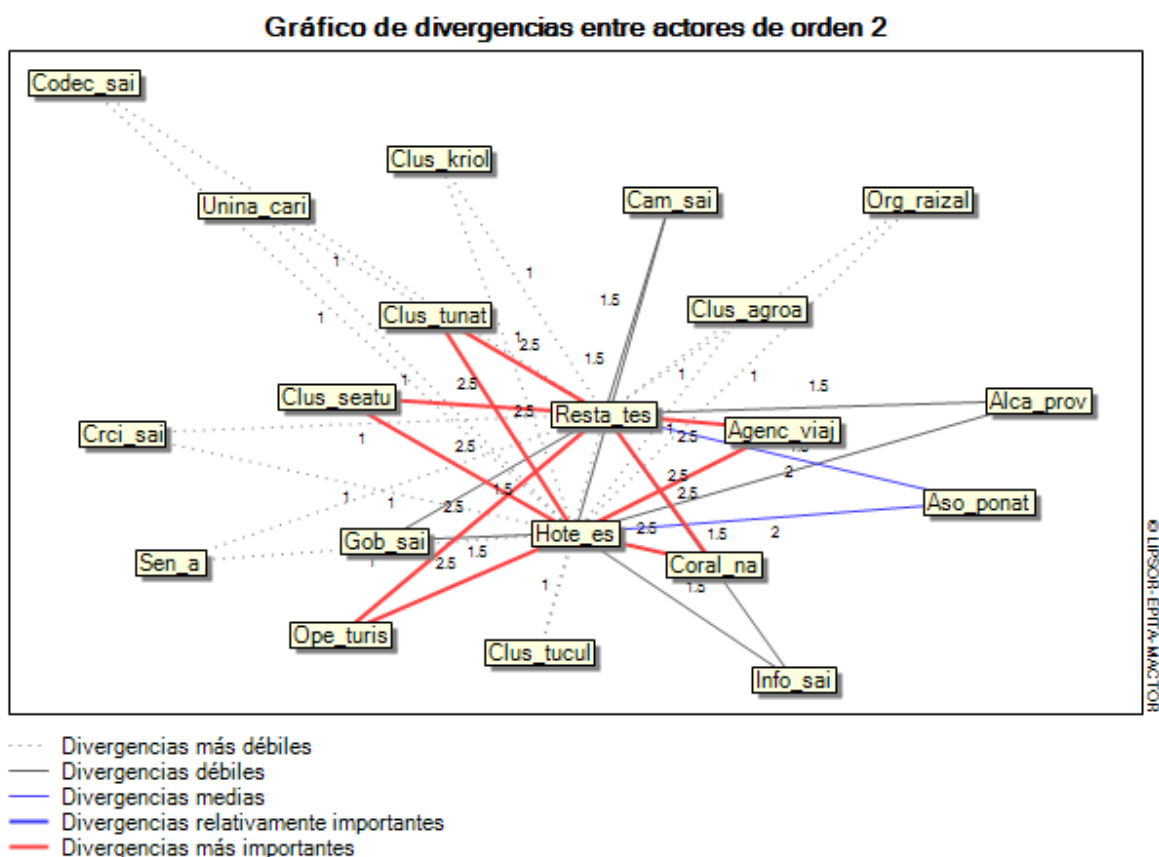
Figura 26. Gráfico de Convergencias Entre Actores de Orden 2 – Sector Turismo



Nota: Elaboración propia a partir de MACTOR

La figura anterior demuestra el grado de convergencia entre los actores del turismo a partir de la jerarquización de los objetivos. Del resultado obtenido es corrector afirmar que, al igual que en figuras anteriores, se evidencia que la relación de convergencia en la mayoría de los casos entre los actores es de tipo “media” y “relativamente importante”, sin embargo, resalta especialmente la relación entre las agencias de viajes y los operadores turísticos, los cuales poseen entre sí el mayor nivel, el cual es el de “convergencia más importante”.

Otros actores como el Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) SAI, la Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) SAI, la Universidad Nacional Sede Caribe, el SENA, el Clúster de Agronegocios y Experiencias Gastronómicas Ancestrales, la Alcaldía de Providencia, los Restaurantes, CORALINA, Organizaciones de Base Raizales y El Clúster de Turismo Cultural y Creativo, poseen niveles de convergencia menores, los cuales oscilan entre “débiles” y “más débiles”.

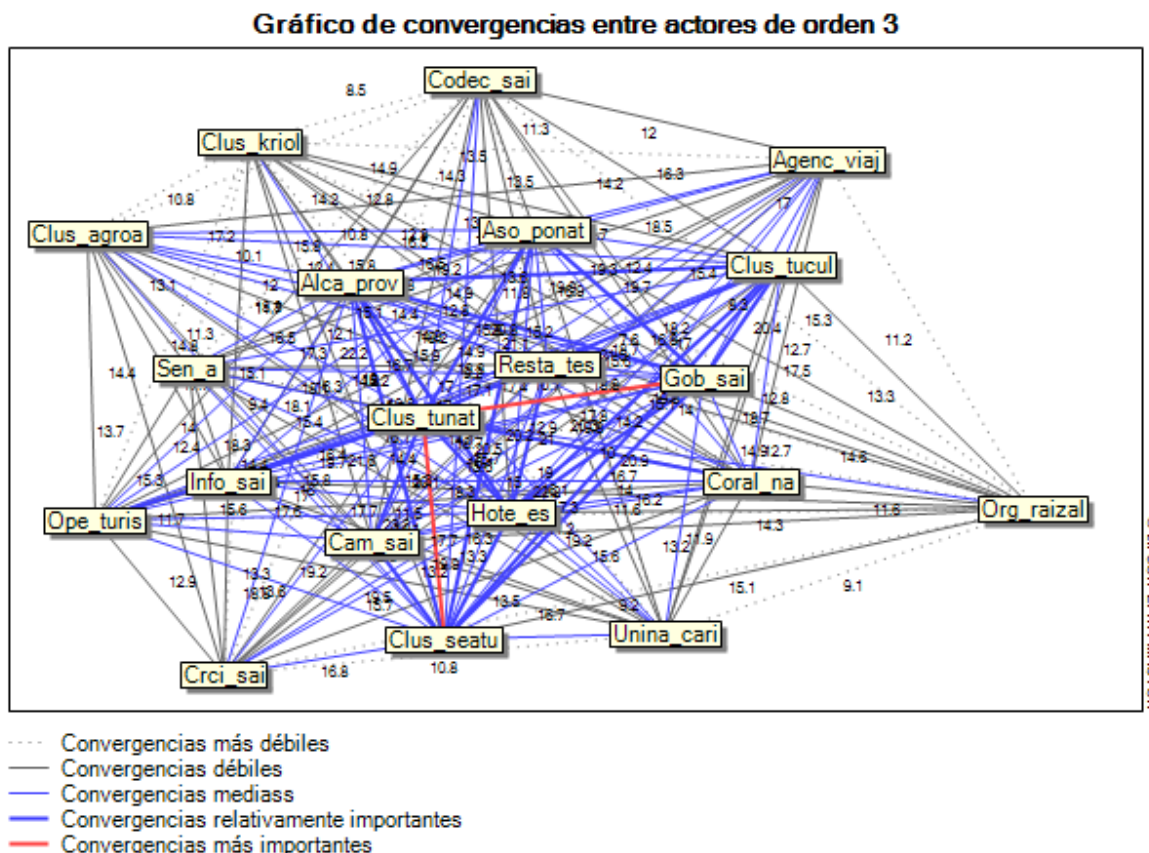


Nota: Elaboración propia a partir de MACTOR

Refiriéndose a las divergencias entre actores de orden 2 representadas en la **En divergencias** de orden 2 se obtuvo:

Figura 27, se evidencia que los actores Operadores Turísticos, el Clúster de Turismo de la Naturaleza, los Restaurantes, CORALINA, los Hoteles, las Agencia de Viajes, y la Corporación Clúster Turístico Seaflower STCC - San Andrés y Providencia, presentaron divergencias de tipo “más importantes”. Los Hoteles y los Restaurantes, además, poseen una relación de “divergencia media” con las Asociaciones de Posadas Nativas, siendo la única relación evidente de este tipo. El resto de los actores, los cuales representan la mayoría, poseen divergencias de carácter “débil” y “más débil”.

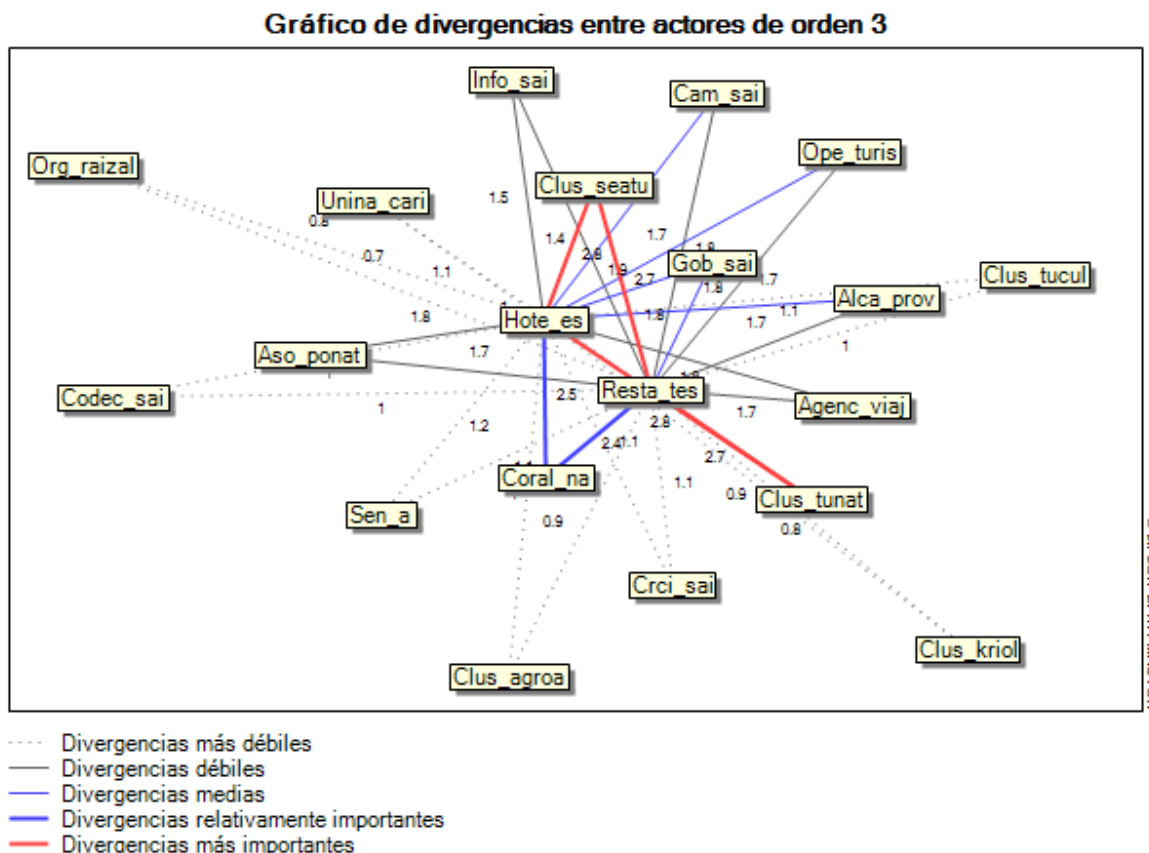
Figura 28. Gráfico de Convergencias Entre Actores de Orden 3 – Sector Turismo



Nota: Elaboración propia a partir de MACTOR

Las convergencias de orden 3, ilustran como la relación entre el Clúster de Turismo Seaflower, el Clúster de Turismo de la Naturaleza y la Gobernación del Archipiélago, son las únicas de tipo “más importante” de todas las presentadas en la **Figura 28**. Adicionalmente, se observa como la gran mayoría de las convergencias presentes son de tipo “media” y “relativamente importantes”, como las vistas en la Alcaldía de Providencia, CORALINA, la Gobernación, los Operadores Turísticos, entre otros. Algo similar pasa con las convergencias de tipo “débiles” y “más débiles”, ya que muchos actores como las Organizaciones de Base Raizales, la CRCI, CODECTI, los operadores turísticos, el Kryol Myuusic Clúster, las Agencias de Viajes, entre otros, tienen por lo menos una relación de este tipo.

Figura 29. Gráfico de Divergencias Entre Actores de Orden 3 – Sector Turismo



Nota: Elaboración propia a partir de MACTOR

El gráfico anterior demuestra que el nivel de divergencia “más importante” se da entre los Hoteles, el Clúster de Turismo Seaflower, los Restaurantes y el Clúster de Turismo de la Naturaleza. Los Restaurantes, los Hoteles y CORALINA, poseen el nivel de divergencia “relativamente importante”. La Alcaldía de Providencia, el Gobierno de las Islas, la Cámara de Comercio, los Hoteles, los Restaurantes y los Operadores Turísticos hacen parte del nivel “medio”. El resto de los actores están en las categorías de divergencias “débiles” y “más débiles”.

Ahora bien, de todos ellos resaltan especialmente los Hoteles y Restaurantes, ya que son los únicos actores que se encuentran presentes en más de una categoría. Esto se debe a su papel protagónico en el sector, sugiriendo que los mayores conflictos de intereses o diferencias de enfoque están centrados en estos actores principales.

DISEÑO DE ESCENARIOS EN EL SECTOR TURISTICO DE SAN ANDRÉS ISLAS

Para la realización de este capítulo se tomó como base los resultados arrojados por la herramienta MIC MAC, en el cual se identificaron las variables claves con las que se construirán los escenarios para el sector turístico en San Andrés, Providencia y Santa Catalina; así también de los resultados del juego de actores con sus intereses y grado de poder para el cumplimiento de las acciones necesarias para alcanzar el escenario “optimista” o escenario ideal que le permitiría a este sector en San Andrés Islas ser competitivo a 2.040.

Diseños de escenarios – Ejes de Peter Schwartz

La construcción de escenarios según el enfoque de Peter Schwartz comprende simulaciones que definen posibles situaciones futuras en el territorio estudiado. Para desarrollar los ejes, es necesario definir un entorno competitivo a mediano y largo plazo, lo que da lugar a los "ejes de Schwartz". En el eje X se coloca el resultado del análisis de las variables clave, agrupándolas en categorías o familias. En el caso del turismo, se identificaron dos familias de variables: Ambientales y Socioeconómicas (Ringland y Schwartz, 1998)..

Después de esto se efectúa la narración de los escenarios probables de acuerdo con los cuadrantes del plano cartesiano, tal y como se observa a continuación:

Tabla 37. Variables Clave

No.	Variables Clave
1	Cambio generacional
2	Ecoturismo
3	Conservación ecológica
4	Infraestructura turística
5	Prácticas de turismo cultural
6	Prácticas de turismo gastronómico
7	Prácticas de turismo de sol y playa

Nota: Elaboración propia

Con base en estas variables se realiza un análisis morfológico, para definir sistemáticamente los futuros posibles a partir del estudio de las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. En este sentido, a continuación, se presenta el análisis acorde a las variables clave:

Tabla 38. Análisis por Variable Clave – Sector Turismo

Variable Clave	H1 (Pesimista)	H2 (Tendencial)	H3 (Optimista)
Cambio generacional	La generación más joven muestra poco interés en el sector turístico, lo que lleva a una disminución en la innovación y modernización. El sector se estanca debido a prácticas obsoletas y la falta de ideas frescas, lo que resulta en una disminución de la capacidad de atraer turistas. La escasez de mano de obra se convierte en un problema crítico a medida que la generación mayor se jubila sin un reemplazo adecuado.	Hay una incorporación lenta pero constante de las generaciones más jóvenes en el sector turístico. El sector experimenta un crecimiento moderado. Las nuevas tecnologías e ideas se adoptan gradualmente, lo que lleva a mejoras incrementales en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Sin embargo, las innovaciones y avances significativos son limitados.	El sector turístico se vuelve altamente atractivo para la generación más joven, que aporta ideas innovadoras y avances tecnológicos. El sector prospera con innovaciones continuas, atrayendo a un mayor número de turistas. Los nuevos modelos de negocio y tecnologías de vanguardia mejoran la experiencia turística, aumentando la competitividad y sostenibilidad del sector.
Ecoturismo	Las iniciativas de ecoturismo no logran ganar tracción debido a la falta de inversión e interés. Continúa la degradación ambiental y las atracciones naturales de la isla se deterioran. El número de turistas disminuye a medida que el atractivo ecológico se reduce, afectando negativamente la experiencia turística general.	El ecoturismo se desarrolla a un ritmo moderado con algunos proyectos exitosos. La isla mantiene un equilibrio entre el turismo y la conservación. Aunque no se realiza todo el potencial, se preservan áreas naturales clave, atrayendo a un mercado de turistas ecológicamente conscientes.	El ecoturismo se convierte en una piedra angular de la estrategia turística, recibiendo inversión significativa y apoyo comunitario. Los recursos naturales de la isla se gestionan de manera sostenible, convirtiéndola en un destino de ecoturismo de primer nivel. El próspero sector del ecoturismo contribuye a la economía mientras preserva el medio ambiente, atrayendo a un flujo constante de turistas conscientes del medio ambiente.

Variable Clave	H1 (Pesimista)	H2 (Tendencial)	H3 (Optimista)
Conservación ecológica	Los esfuerzos de conservación están mal gestionados y las políticas ambientales no se aplican. La isla sufre una grave degradación ambiental, afectando la biodiversidad y el atractivo de los sitios naturales. Esto lleva a una disminución en el número de turistas y una reputación dañada.	Hay un enfoque equilibrado en la conservación ecológica con una aplicación moderada de políticas ambientales. Se preservan áreas naturales clave y las iniciativas de conservación son parcialmente exitosas. La isla retiene algo de su belleza natural, continuando así atrayendo turistas, aunque a un ritmo estable en lugar de creciente.	Políticas de conservación fuertes y una gestión efectiva aseguran la protección de los ecosistemas de la isla. La isla se convierte en un modelo de conservación ecológica, atrayendo a turistas que valoran las prácticas sostenibles. El próspero entorno natural mejora la experiencia turística general, aumentando tanto el número de visitantes como su satisfacción.
Infraestructura turística	La inversión en infraestructura turística es mínima, lo que lleva a un deterioro e insuficiente capacidad. El mal estado de la infraestructura disuade a los turistas, llevando a una disminución en el número de visitantes y un impacto negativo en la economía local. El sector lucha por cumplir incluso con los estándares básicos.	El desarrollo de infraestructura progresa de manera constante, manteniendo niveles adecuados para apoyar el turismo. La infraestructura apoya un número estable de turistas, asegurando una experiencia satisfactoria. Sin embargo, carece de la capacidad para acomodar un crecimiento significativo o atraer turistas de alto nivel.	Se realiza una inversión significativa en el desarrollo de una infraestructura turística de última generación. La isla cuenta con instalaciones de clase mundial que mejoran la experiencia turística. La infraestructura de alta calidad atrae a un gran número de turistas, incluidos visitantes de alto poder adquisitivo, aumentando la competitividad y rentabilidad del sector.
Prácticas de turismo cultural	El turismo cultural es descuidado y no se promueven ni preservan las prácticas tradicionales. La isla pierde su singularidad cultural, llevando a una disminución del interés por parte de los turistas motivados culturalmente. El sector sufre al no poder diferenciarse de otros destinos.	Las prácticas de turismo cultural se desarrollan y promueven moderadamente. La isla mantiene un flujo constante de turistas interesados en experiencias culturales. Se preservan las prácticas tradicionales y el patrimonio cultural, pero la innovación y promoción son limitadas.	El turismo cultural se promueve activamente y se integra en la estrategia turística general. La isla se convierte en un referente por sus ricas experiencias culturales. Una diversa gama de actividades y eventos culturales atraen a turistas, mejorando significativamente el atractivo de la isla y

Variable Clave	H1 (Pesimista)	H2 (Tendencial)	H3 (Optimista)
			fortaleciendo la economía local.
Prácticas de turismo gastronómico	El turismo gastronómico no es prioritario, lo que lleva a una falta de variedad y calidad en la oferta alimentaria. Los turistas se sienten poco impresionados por la oferta gastronómica, resultando en una oportunidad perdida para mejorar su experiencia general. El sector pierde la tendencia creciente del turismo gastronómico.	El turismo gastronómico se desarrolla gradualmente con algunas mejoras en la calidad y variedad de la comida. La isla ofrece una experiencia gastronómica satisfactoria, atrayendo a turistas que aprecian la cocina local. Sin embargo, no destaca como un destino gastronómico.	El turismo gastronómico se convierte en un enfoque clave, con mejoras significativas en la calidad, variedad y promoción de la comida. La isla es celebrada por sus delicias culinarias, atrayendo a entusiastas de la comida de todo el mundo. La vibrante escena gastronómica se convierte en un gran atractivo para los turistas, mejorando la competitividad general del sector turístico.

Nota: Elaboración propia

Luego de realizar el análisis morfológico, es necesario clasificar las variables por familia, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 39. Clasificación de las Variables Clave

Familia de Variable		Variables de la Familia
F1	Social	Cambio generacional
F2	Ambiental	Ecoturismo
		Conservación ecológica
F3	Económica	Infraestructura turística
		Prácticas de turismo cultural
		Prácticas de turismo gastronómico
		Prácticas de turismo de sol y playa

Nota: Elaboración propia

Como se puede evidenciar, la clasificación desarrollada generó 3 familias: social (F1), ambiental (F2) y económica (F3), dando cierre a este paso.

Después, es necesario organizar las familias en categorías. Debido a la dinámica de los escenarios, solo pueden ser 2, ya que posteriormente representaran los ejes X y Y en la creación de escenarios. Esto se representa así:

Tabla 40. Categorización de la Familia de Variables

Categoría		Familia
C1.	Ambiental	Ambiental
C2.	Social	Socioeconómica
	Económica	

Nota: Elaboración propia

De la categorización efectuada, la cual agrupa las familias resultantes (ambiental, social y económica) según la afinidad, quedaron solo dos, la ambiental (C1) y la socioeconómica (C2), tal y como se puede observar en la **Tabla 40**.

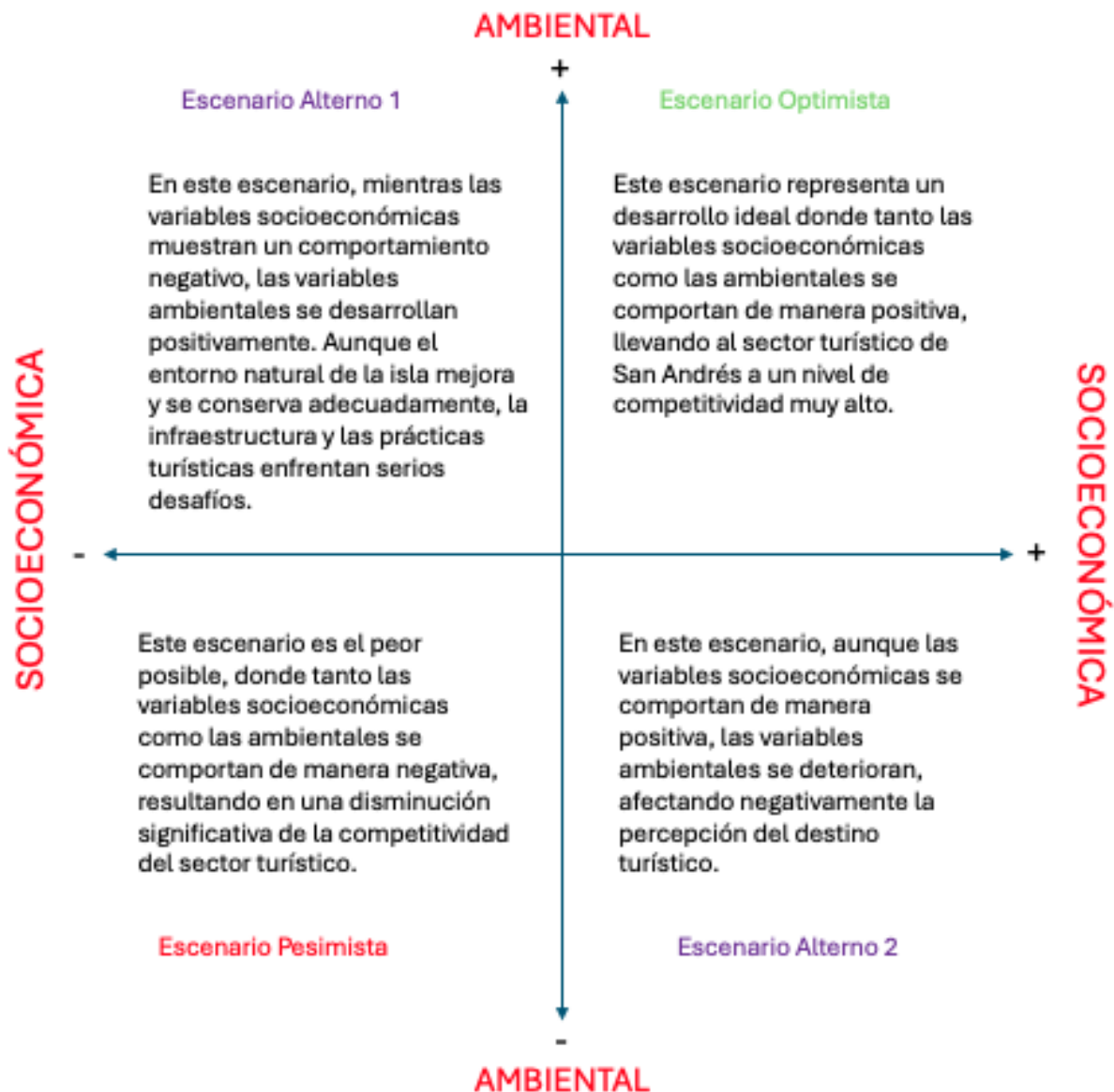
(La familia social y económica han sido unidas, generando el resultado previamente observado).

Por último, se realiza la representación gráfica de los escenarios. Para esto, se hace necesario tomar las categorías generadas en el punto anterior, las cuales ilustran los dos ejes:

- X= Socioeconómica.
- Y= Ambiental

Ahora bien, partiendo de ambas categorías, se proyectan los 4 escenarios posibles en un plano cartesiano (ver **Figura 30**):

- Escenario optimista
- Escenario alterno 1
- Escenario Pesimista
- Escenario alterno 2



Nota: Elaboración propia

La información de cada cuadrante con respecto a los escenarios se interpreta de la siguiente manera:

Escenario 1. Alternativo 1

En el año 2040, San Andrés se encuentra en un cruce de caminos donde las dinámicas socioeconómicas y ambientales han tomado rutas opuestas. Mientras las variables ambientales han prosperado, las socioeconómicas han sufrido un notable deterioro. La isla es un paraíso ecológico, pero sus atractivos turísticos tradicionales y la infraestructura no han mantenido el ritmo de las necesidades contemporáneas.

El cambio generacional no ha sido favorable para el sector turístico. Los jóvenes de San Andrés, enfrentados a una falta de oportunidades y desinterés en el turismo, han buscado otros caminos, dejando un vacío en innovación y liderazgo. La infraestructura turística está en decadencia. Los hoteles, caminos y servicios esenciales para los visitantes no se han modernizado, resultando en experiencias mediocres para los turistas.

Las prácticas de turismo cultural han sido relegadas a un segundo plano, con escasa promoción y preservación. Las tradiciones culturales, aunque ricas, no se han integrado adecuadamente en la oferta turística, perdiendo una valiosa oportunidad de diferenciarse de otros destinos. De manera similar, las prácticas de turismo gastronómico han sufrido; la oferta culinaria es limitada y carece de la calidad necesaria para atraer a los entusiastas de la gastronomía.

Por otro lado, las variables ambientales presentan un panorama brillante. El ecoturismo ha florecido gracias a iniciativas sostenibles y políticas ambientales efectivas. Los esfuerzos de conservación ecológica han dado frutos, preservando la biodiversidad y los paisajes naturales de la isla. Este éxito ecológico ha atraído a turistas interesados en la naturaleza y la sostenibilidad, quienes encuentran en San Andrés un refugio para la observación de flora y fauna y actividades ecológicas.

A pesar de los impresionantes logros en el ámbito ecológico, la competitividad general del sector turístico de San Andrés se ve comprometida. Los turistas que buscan comodidades modernas, una rica vida cultural y experiencias gastronómicas variadas se sienten decepcionados. La isla atrae a un nicho específico de turistas ecológicos, pero la falta de un desarrollo socioeconómico robusto y una infraestructura adecuada limita el crecimiento y la diversificación del turismo.

Escenario 2. Optimista

En este escenario ideal, San Andrés en el año 2040 se ha convertido en un destino turístico de clase mundial. Tanto las variables socioeconómicas como las ambientales se han desarrollado de manera positiva, creando un entorno donde la competitividad turística se encuentra en su punto más alto.

El cambio generacional ha sido un catalizador de innovación y modernización en el sector turístico. La juventud local, inspirada y apoyada por políticas educativas y programas de emprendimiento, ha introducido nuevas tecnologías y prácticas sostenibles en la industria. La infraestructura turística ha experimentado una renovación completa. Hoteles de lujo, sistemas de transporte eficientes y servicios de alta calidad son ahora la norma, mejorando significativamente la experiencia de los visitantes.

Las prácticas de turismo cultural han sido cuidadosamente promovidas y preservadas. Eventos culturales, museos y tours históricos se han convertido en atracciones clave, atrayendo a turistas interesados en la rica herencia cultural de la isla. El turismo gastronómico también ha florecido. Restaurantes de alta calidad y una oferta culinaria diversa han puesto a San Andrés en el mapa como un destino para los entusiastas de la comida.

En paralelo, las variables ambientales han prosperado. El ecoturismo es una parte integral de la estrategia turística, con reservas naturales bien gestionadas y actividades sostenibles que atraen a turistas conscientes del medio ambiente. Las políticas de conservación ecológica son robustas y efectivas, asegurando la protección continua de la biodiversidad y los paisajes naturales.

San Andrés se ha consolidado como un destino turístico altamente competitivo a nivel mundial. La combinación de un entorno natural bien conservado, una infraestructura moderna y una oferta cultural y gastronómica diversa atrae a una amplia variedad de turistas. La economía local se ha beneficiado enormemente, y la isla disfruta de una reputación global como un modelo de turismo sostenible y diverso.

Escenario 3. Pesimista

En este escenario pesimista, para el año 2040, San Andrés enfrenta una crisis severa en su sector turístico. Tanto las variables socioeconómicas como las ambientales han sufrido un deterioro significativo, llevando a una pérdida considerable de competitividad.

El cambio generacional ha sido un fracaso, con los jóvenes mostrando un desinterés marcado en el sector turístico. Sin innovación ni modernización, las prácticas turísticas se han quedado obsoletas. La infraestructura turística está en ruinas, con hoteles, caminos y servicios esenciales en mal estado, lo que provoca una experiencia negativa para los visitantes.

Las prácticas de turismo cultural han sido abandonadas, con poco esfuerzo en preservar o promover la cultura local. Como resultado, San Andrés ha perdido su atractivo cultural, un factor que anteriormente diferenciaba a la isla de otros destinos. El turismo gastronómico también ha decaído; la oferta culinaria es limitada y de baja calidad, lo que aleja a los turistas interesados en experiencias gastronómicas.

En cuanto a las variables ambientales, el ecoturismo ha colapsado debido a la falta de inversión y gestión en la conservación de los recursos naturales ha continuado sin control, afectando negativamente la biodiversidad y los paisajes naturales. Las políticas de conservación ecológica han sido ineficaces o inexistentes, lo que ha llevado a una significativa pérdida de atractivos naturales.

San Andrés ha perdido su atractivo como destino turístico. La combinación de una infraestructura deficiente, falta de innovación y una degradación ambiental severa ha resultado en una disminución drástica del número de turistas. La isla enfrenta una crisis económica, con un sector turístico en declive y una reputación dañada internacionalmente.

Escenario 4. Alternativo 2

En el año 2040, San Andrés experimenta un desarrollo mixto, donde las variables socioeconómicas se comportan positivamente, pero las ambientales se han deteriorado. Este contraste crea un escenario donde el crecimiento económico se ve obstaculizado por la degradación ambiental.

El cambio generacional ha sido favorable, con los jóvenes liderando el sector turístico hacia la innovación y modernización. La infraestructura turística ha mejorado notablemente, con hoteles de alta calidad, sistemas de transporte eficientes y servicios de lujo que ofrecen una experiencia superior a los visitantes.

Las prácticas de turismo cultural se han desarrollado positivamente. La promoción y preservación de la cultura local han atraído a turistas interesados en la historia y tradiciones de la isla. El turismo gastronómico también ha experimentado un auge, con una oferta diversa y de alta calidad que ha puesto a San Andrés en el radar de los entusiastas de la comida.

Sin embargo, las variables ambientales presentan un panorama desolador. El ecoturismo ha sido severamente afectado por la falta de gestión y la degradación de los recursos naturales. Las políticas de conservación ecológica han fallado, resultando en una pérdida significativa de biodiversidad y deterioro de los paisajes naturales.

A pesar de la infraestructura moderna y la oferta cultural y gastronómica rica, la degradación ambiental ha tenido un impacto negativo en la competitividad del sector turístico. Los turistas preocupados por el medio ambiente y aquellos interesados en ecoturismo han disminuido, afectando la imagen global de San Andrés. El crecimiento económico se ve limitado por los desafíos ambientales, y la isla lucha por mantener su reputación como un destino turístico atractivo y sostenible.

PROPONER ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL ESCENARIO APUESTA PARA EL SECTOR TURISMO DE SAN ANDRÉS

En este último capítulo se pretende definir aquellas acciones encaminadas al logro del escenario apuesta planteado en el capítulo anterior. Mediante la técnica de importancia y gobernabilidad se evalúan las acciones propuestas con el fin de establecer aquellas que se deben ejecutar de forma inmediata, así como en el mediano y largo plazo.

Herramienta Importancia y Gobernabilidad –IGO-

Con base en el escenario apuesta, es necesario propender por su consecución. Para ello, el establecimiento de acciones estratégicas que logren construir pequeños caminos los cuales sumados llevaran a lograr el escenario apuesta.

Para la evaluación de aquellas acciones estratégicas relevantes es posible valorarlas de acuerdo con su nivel de importancia y gobernabilidad mediante la matriz IGO, la cual comprende por cada variable estratégicas, resultado del análisis MIC-MAC, unas acciones que logren su consecución. La importancia hace referencia al grado de influencia de cada acción en la consecución del objetivo estratégico. Por su parte la gobernabilidad se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la organización que puedan tener sobre cada acción (Universidad Externado de Colombia, 2013).

Esta calificación está comprendida entre los valores de 0-100 siendo 0 desfavorable para cada aspecto analizado (i.e., importancia y gobernabilidad) y 100 siendo favorable igualmente en los aspectos de importancia y gobernabilidad.

Una vez dada las valoraciones respecto a las acciones estratégicas se calcula un promedio de los resultados de importancia y gobernabilidad. Este promedio determinado las acciones inmediatas con base a si esas acciones están por encima de este promedio. A su vez, determinan las acciones de mediano y largo plazo las cuales se establecen si están por debajo del promedio.

Los resultados para el Sector turismo de San Andrés se presentan a continuación:

Tabla 41. Acciones Estratégicas - Sector Turismo

No.	Variables Clave	Acciones Estratégicas	Codificación	Importancia	Gobernabilidad
1	Cambio generacional	Programas educativos y de turismo para jóvenes.	A1	90	60
		Fondos y apoyo a proyectos juveniles.	A2	81	45
		Centros de innovación y networking.	A3	85	57
		Oportunidades de intercambio internacional.	A4	83	60

Centro de Innovación y Productividad

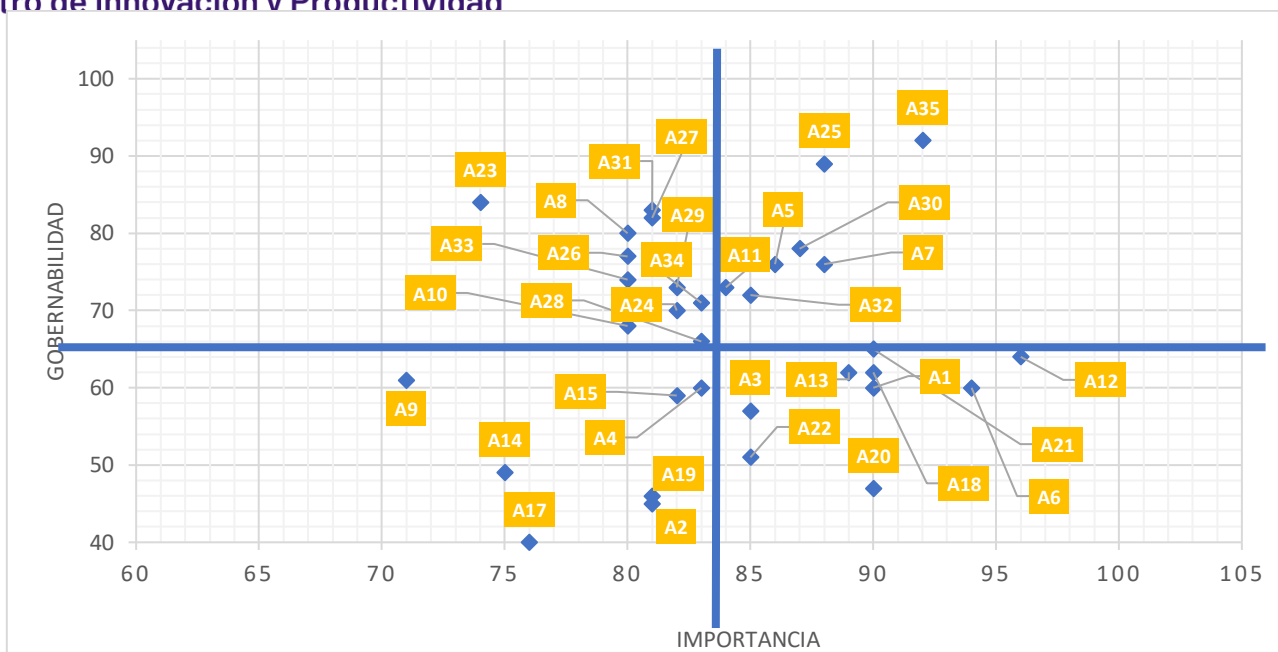
No.	Variables Clave	Acciones Estratégicas	Codificación	Importancia	Gobernabilidad
2	Ecoturismo	Proyectos comunitarios para jóvenes.	A5	86	76
		Creación y mantenimiento de reservas ecológicas.	A6	94	60
		Programas de sensibilización ambiental.	A7	88	76
		Generación de certificaciones ambientales	A8	80	80
		Centros de sostenibilidad	A9	71	61
		Campañas de marketing internacional asociadas al ecoturismo	A10	80	68
3	Conservación ecológica	Implementación y veeduría acerca de las Regulaciones sobre la conservación ecológica	A11	84	73
		Programas de restauración ecológica.	A12	96	64
		Campañas de concienciación.	A13	89	62
		Colaboraciones con organizaciones internacionales.	A14	75	49
		Sistemas de seguimiento ambiental.	A15	82	59
4	Infraestructura turística	Renovar instalaciones hoteleras.	A16	84	38
		Desarrollar sistemas de transporte eficientes.	A17	76	40
		Mejorar servicios turísticos y guías.	A18	90	62
		Construir instalaciones de entretenimiento.	A19	81	46
		Adoptar energías renovables.	A20	90	47
5	Prácticas de turismo cultural	Promover eventos culturales y festivales.	A21	90	65
		Establecer y modernizar museos.	A22	85	51
		Ofrecer tours históricos y culturales.	A23	74	84
		Alianzas con organizaciones culturales.	A24	82	70
		Campañas de promoción cultural.	A25	88	89

No.	Variables Clave	Acciones Estratégicas	Codificación	Importancia	Gobernabilidad
6	Prácticas de turismo gastronómico	Mejorar y diversificar la oferta culinaria.	A26	80	77
		Organizar festivales gastronómicos.	A27	81	82
		Sistemas de calidad gastronómica.	A28	83	66
		Formación para chefs y personal.	A29	82	73
		Promover San Andrés como destino gastronómico.	A30	87	78
7	Prácticas de turismo de sol y playa	Programas de limpieza y conservación de playas.	A31	81	83
		Mejorar instalaciones de playa	A32	85	72
		Organizar actividades y eventos en playas	A33	80	74
		Mejorar servicio al cliente	A34	83	71
		Promover playas como principal atractivo turístico.	A35	92	92

Nota: elaboración propia

El gráfico anterior muestra la importancia y gobernabilidad por cada una de las acciones vinculadas a las variables clave del sector. El promedio de importancia de las 35 acciones es de 84, mientras que el de gobernabilidad es de 66.

Luego de esto, se grafica la matriz IGO que ha sido alimentada con los valores de gobernabilidad e importancia por cada acción. Estos son los resultados:



Nota: elaboración propia

Los resultados de la matriz señalan lo siguiente:

Todas las acciones que se encuentran en el cuadrante 1 (esquina superior derecha), son todas las que deben realizarse en el corto plazo. Aquellas que están en el segundo cuadrante, el cual es el superior izquierdo, son las acciones a mediano plazo. El cuadrante número 3, ubicado en la parte inferior izquierda pertenece a las acciones que deben llevarse a cabo en el largo plazo. Las acciones del cuadrante 4 que se encuentra en la esquina inferior derecha, al igual que el segundo, son las acciones que deben emplearse en el mediano plazo.

Continuando con esta lógica, seguidamente se hace necesario describir las acciones estratégicas con base a las variables clave y el escenario apuesta.

1. Cambio Generacional

Para fomentar el cambio generacional en el sector turístico, se desarrollarán programas educativos y de capacitación dirigidos a jóvenes locales. Inicialmente, se realizará un diagnóstico para identificar las necesidades educativas y áreas de interés de los jóvenes. Posteriormente, se colaborará con expertos en turismo y sostenibilidad para diseñar cursos y talleres que aborden estos intereses y necesidades. Los cursos se implementarán en instituciones educativas locales y se complementarán con prácticas y pasantías en empresas turísticas de la región.

Para apoyar los emprendimientos juveniles, se crearán incentivos y fondos específicos para proyectos innovadores liderados por jóvenes. Se establecerá un programa de mentoría donde empresarios experimentados del sector turístico guiarán a los jóvenes emprendedores en el desarrollo de sus negocios. Además, se ofrecerán talleres sobre gestión empresarial, marketing y sostenibilidad para fortalecer sus capacidades.

Se establecerán centros de innovación y espacios de coworking en San Andrés para fomentar la colaboración y el desarrollo de nuevas ideas entre los jóvenes. Estos centros estarán equipados con tecnología avanzada y recursos para apoyar la creación de startups turísticas. Se organizarán hackathons y competencias de innovación para estimular la creatividad y el emprendimiento en el sector turístico.

Para asegurar que los jóvenes locales adquieran conocimientos y experiencias globales, se ofrecerán becas y oportunidades de intercambio internacional. Se establecerán alianzas con universidades y organizaciones internacionales para facilitar programas de intercambio y estancias en el extranjero. Los jóvenes seleccionados podrán aprender sobre las mejores prácticas en turismo y sostenibilidad en diferentes partes del mundo y aplicar estos conocimientos a su regreso a San Andrés.

Finalmente, se promoverán iniciativas de participación comunitaria, involucrando a los jóvenes en proyectos comunitarios y en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo turístico. Se crearán consejos juveniles de turismo donde los jóvenes podrán expresar sus ideas y contribuir a la planificación y ejecución de proyectos turísticos. Esto asegurará que las voces y perspectivas de la juventud sean escuchadas y consideradas en el desarrollo del sector turístico de San Andrés.

Para desarrollar el ecoturismo en San Andrés, se crearán y mantendrán reservas naturales bien gestionadas que ofrezcan actividades de ecoturismo como senderismo, observación de aves y visitas guiadas ecológicas. Se realizarán estudios de impacto ambiental para identificar las áreas más adecuadas para estas actividades y se desarrollarán planes de manejo sostenible para cada reserva. Además, se capacitará a guías locales en prácticas de ecoturismo y educación ambiental.

Se desarrollarán programas de turismo educativo para sensibilizar a los turistas sobre la importancia de la conservación del medio ambiente y la biodiversidad local. Estos programas incluirán talleres, charlas y visitas guiadas enfocadas en la flora y fauna de San Andrés. Se colaborará con escuelas y universidades para integrar estos programas en sus currículos y organizar excursiones educativas.

Se implementarán sistemas de certificación y sellos ecológicos para empresas turísticas que cumplan con altos estándares de sostenibilidad. Se desarrollará un marco de certificación en colaboración con organizaciones internacionales de conservación y turismo sostenible. Las empresas certificadas serán promovidas a través de campañas de marketing y recibirán beneficios fiscales y otros incentivos.

Para promover el desarrollo de infraestructuras turísticas ecológicas, se incentivará la construcción de eco-lodges y centros de visitantes sostenibles. Se ofrecerán subvenciones y préstamos a bajo interés para proyectos que utilicen materiales ecológicos y tecnologías verdes. Además, se organizarán talleres y conferencias sobre construcción sostenible para arquitectos y desarrolladores locales.

Se lanzarán campañas de marketing internacional para posicionar a San Andrés como un destino líder en ecoturismo. Estas campañas destacarán las prácticas sostenibles y la biodiversidad única de la isla, utilizando plataformas digitales, redes sociales y ferias de turismo internacionales. Se desarrollarán materiales promocionales en múltiples idiomas y se colaborará con influencers y bloggers de viajes para aumentar la visibilidad de San Andrés como destino de ecoturismo.

3. Conservación Ecológica

Para establecer y hacer cumplir políticas y regulaciones estrictas para la protección de ecosistemas y especies en peligro de extinción, se revisarán y actualizarán las leyes ambientales existentes. Se fortalecerá la capacidad de las autoridades locales para monitorear y hacer cumplir estas regulaciones, y se crearán programas de capacitación para

funcionarios y guardaparques. Se promoverá la participación de la comunidad en la vigilancia y protección de los recursos naturales.

Se implementarán programas de reforestación y restauración de áreas degradadas para mejorar la salud de los ecosistemas y la biodiversidad. Estos programas incluirán la plantación de especies nativas y la rehabilitación de hábitats críticos. Se involucrará a la comunidad local y a voluntarios en estas actividades, y se establecerán viveros comunitarios para producir plantas nativas.

Se desarrollarán campañas de educación y concientización ambiental dirigidas a residentes y turistas, promoviendo prácticas sostenibles. Estas campañas utilizarán medios tradicionales y digitales para difundir mensajes sobre la importancia de la conservación y las acciones individuales que se pueden tomar para proteger el medio ambiente. Se organizarán eventos comunitarios, talleres y charlas para aumentar la conciencia y el compromiso con la conservación.

Se formarán alianzas con organizaciones internacionales para financiar y apoyar proyectos de conservación en la isla. Se buscarán fondos y subvenciones de organismos internacionales y se desarrollarán proyectos conjuntos con ONGs y universidades. Estas alianzas también facilitarán el intercambio de conocimientos y experiencias en conservación.

Se establecerán sistemas de monitoreo y evaluación para seguir el estado de los ecosistemas y la efectividad de las políticas de conservación. Se utilizarán tecnologías avanzadas, como drones y sensores, para recopilar datos sobre la biodiversidad y los hábitats. Los resultados del monitoreo se utilizarán para ajustar y mejorar las políticas y prácticas de conservación.

4. Infraestructura Turística

Para renovar y actualizar las instalaciones hoteleras y de alojamiento, se desarrollarán programas de incentivos fiscales y préstamos a bajo interés para propietarios y desarrolladores. Se establecerán estándares de calidad y sostenibilidad que los hoteles deberán cumplir para recibir apoyo. Además, se ofrecerán talleres y seminarios sobre tendencias y tecnologías en la industria hotelera.

Se desarrollará un sistema de transporte eficiente y sostenible que facilite el acceso a diferentes puntos turísticos de la isla. Esto incluirá la mejora de las carreteras existentes, la creación de rutas de transporte público ecológicas y la promoción del uso de bicicletas y vehículos eléctricos. Se trabajará en colaboración con el gobierno local y las empresas de transporte para implementar estas mejoras.

Para mejorar los servicios turísticos, se crearán centros de información en puntos estratégicos de la isla y se capacitará a guías turísticos en múltiples idiomas y en la historia y cultura local. Se desarrollarán aplicaciones móviles y plataformas digitales que ofrezcan información sobre atracciones turísticas, eventos y servicios disponibles.

Se construirán y mantendrán instalaciones de entretenimiento y recreación, como parques temáticos, centros comerciales y áreas deportivas. Estos desarrollos se planificarán teniendo en cuenta la sostenibilidad y se utilizarán materiales y tecnologías ecológicas. Se buscarán inversiones privadas y se crearán asociaciones público-privadas para financiar estos proyectos.

Se adoptarán tecnologías verdes en todas las infraestructuras turísticas, como energías renovables, sistemas de gestión de residuos y ahorro de agua. Se ofrecerán incentivos fiscales para empresas que implementen estas tecnologías y se desarrollarán programas de capacitación para promover su adopción. Se establecerán estándares de sostenibilidad que todas las nuevas infraestructuras deberán cumplir.

5. Prácticas de Turismo Cultural

Para promover eventos culturales y festivales, se desarrollará un calendario anual de eventos que celebre la cultura local. Se colaborará con artistas, músicos y organizaciones culturales para planificar y ejecutar estos eventos. Se buscarán patrocinadores y se desarrollarán campañas de marketing para atraer tanto a residentes como a turistas.

Se establecerán y modernizarán museos que preserven y exhiban la historia y cultura de San Andrés. Se realizarán investigaciones para identificar artefactos y narrativas importantes, y se colaborará con historiadores y curadores para diseñar exposiciones. Se buscarán fondos y subvenciones para financiar la construcción y renovación de museos.

Se ofrecerán tours históricos y culturales que destaquen la rica herencia de la isla. Se capacitará a guías turísticos en la historia local y se desarrollarán rutas y programas de tours que incluyan visitas a sitios históricos, museos y eventos culturales. Se promoverán estos tours a través de plataformas digitales y agencias de viajes.

Se formarán alianzas con organizaciones culturales y universidades para desarrollar y promover prácticas de turismo cultural. Estas alianzas facilitarán el intercambio de conocimientos y recursos, y ayudarán a crear programas y eventos que atraigan a turistas interesados en la cultura.

Se lanzarán campañas de promoción cultural que destaquen la singularidad y riqueza de la cultura de San Andrés. Se utilizarán medios tradicionales y digitales para llegar a una audiencia amplia y se colaborará con influencers y medios de comunicación para aumentar la visibilidad. Se desarrollarán materiales promocionales en múltiples idiomas para atraer a turistas internacionales.

6. Prácticas de Turismo Gastronómico

Para mejorar y diversificar la oferta culinaria, se incentivará a los restaurantes a utilizar ingredientes locales y a innovar en sus menús. Se ofrecerán subvenciones y préstamos a bajo interés para la modernización de cocinas y la capacitación del personal. Se organizarán concursos culinarios y eventos de degustación para promover la creatividad y la calidad.

Se organizarán festivales gastronómicos que celebren la cocina local y atraigan a turistas y residentes. Estos festivales incluirán demostraciones de cocina, talleres y competencias culinarias. Se buscarán patrocinadores y se desarrollarán campañas de marketing para atraer a una audiencia amplia.

Se implementarán sistemas de certificación de calidad para restaurantes y establecimientos gastronómicos. Se desarrollará un marco de certificación en colaboración con organizaciones de la industria y se ofrecerán incentivos fiscales para los establecimientos certificados. Los restaurantes certificados serán promovidos a través de campañas de marketing.

Se ofrecerán programas de capacitación para chefs y personal de cocina en técnicas culinarias avanzadas y gestión de restaurantes. Estos programas incluirán talleres, cursos y estancias en restaurantes de renombre internacional. Se buscarán alianzas con escuelas culinarias y chefs de prestigio para desarrollar los contenidos de capacitación.

Se lanzarán campañas de promoción que posicionen a San Andrés como un destino gastronómico de primer nivel. Estas campañas destacarán la diversidad y calidad de la oferta culinaria local y utilizarán plataformas digitales, redes sociales y ferias de turismo para llegar a una audiencia amplia. Se desarrollarán materiales promocionales en múltiples idiomas y se colaborará con influencers y bloggers de viajes para aumentar la visibilidad.

7. Prácticas de Turismo de Sol y Playa

Para mantener las playas limpias y atractivas, se implementarán programas de limpieza y conservación de playas. Estos programas incluirán la recolección regular de residuos, la restauración de dunas y la plantación de vegetación costera. Se involucrará a la comunidad

Se mejorarán las instalaciones de playa, como baños, duchas, áreas de descanso y accesos para personas con movilidad reducida. Se desarrollarán estándares de calidad y sostenibilidad para estas instalaciones y se ofrecerán subvenciones y préstamos a bajo interés para su construcción y mantenimiento. Se buscarán inversiones privadas y se crearán asociaciones público-privadas para financiar estos proyectos.

Se organizarán actividades y eventos en las playas, como competiciones deportivas, conciertos y festivales. Estos eventos se planificarán teniendo en cuenta la sostenibilidad y se promoverán a través de campañas de marketing para atraer tanto a residentes como a turistas. Se colaborará con organizaciones deportivas y culturales para desarrollar y ejecutar estos eventos.

Se asegurarán medidas de seguridad en las áreas de playa, incluyendo la instalación de señalización adecuada, la presencia de salvavidas y la implementación de protocolos de seguridad para emergencias. Se capacitará al personal de seguridad y se desarrollarán campañas de concienciación para los turistas sobre las normas de seguridad en la playa.

Se lanzarán campañas de promoción que destaquen las playas de San Andrés como su principal atractivo turístico. Estas campañas utilizarán medios tradicionales y digitales para llegar a una audiencia amplia y se colaborará con influencers y medios de comunicación para aumentar la visibilidad. Se desarrollarán materiales promocionales en múltiples idiomas para atraer a turistas internacionales.

Amar, P., Álvarez, R., González, E., Ortiz, L. (2023). Desarrollo Estratégico del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Colombia. Editorial Mejoras. Universidad Simón Bolívar.

Aerocivil.gov.co. (2017). Resumen Ejecutivo - Plan Maestro Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla de la Isla de San Andrés, Colombia. Recuperado de: [PowerPoint Presentation \(aerocivil.gov.co\)](http://aerocivil.gov.co)

Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., y Roubelat, F. (2004). Análisis estructural con el método MIC MAC y estrategia de los actores con el método Mactor. In Futures Research Methodology, Version 1.0 (pp. 165–233). Retrieved from: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:ANALISIS+ESTRUCTURAL+con+el+metodo+MIC+MAC,+y+ESTRATEGIA+DE+LOS+ACTORES+con+el+metodo+MACTOR#0>

Archbold, S., Flórez, S., Fruto, E. (2023). Turismo Cultural Sostenible en San Andrés: Oportunidades y Desafíos Para su Fomento Responsable_Recuperado de: [Vista de Turismo Cultural Sostenible En San Andrés: Oportunidades Y Desafíos Para Su Fomento Responsable \(cuc.edu.co\)](http://cuc.edu.co)

Bilas, Vlatka; Franc, Sanja; Vukoja, Marija (2022). The impact of global megatrends on tourism industry, UTMS Journal of Economics, ISSN 1857-6982, University of Tourism and Management, Skopje, Vol. 13, Iss. 1, pp. 155-164

Booking.com. (2024). Recuperado de: [Booking.com: Hoteles en San Andrés. ¡Reserva tu hotel ahora!](https://www.booking.com)

Camarasai.org. (2022). Benchmarking entre el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y las islas de Jeju, Galápagos, Malta, Archipiélago de Fernando de Noronha, Prince Edward Island, Curasao, Trinidad y Tobago y Aruba, en el ecosistema de la tecnología, ciencia e innovación. Recuperado de: [informe-islas-RD.pdf \(camarasai.org\)](http://camarasai.org)

Dane.gov.co. (2024). PIB por Departamento. Recuperado de: [DANE - Cuentas nacionales departamentales: PIB por departamento](https://dane.gov.co)

Dane.gov.co. (2024). Perfiles Económicos Departamentales: Departamento de Archipiélago de San Andrés. Recuperado de: [1.5cm Perfiles Económicos Departamentales Departamento de Archipiélago de San Andrés \(mincit.gov.co\)](#)

Dane.gov.co. (2020). Encuesta de Hábitat y Usos Socioeconómicos: Resultados Preliminares Población, Hogares, Viviendas, Percepción. Recuperado de: [Mercado \(dane.gov.co\)](#)

Garza, J., y Cortez, D. (2011). El uso del método MIC MAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 8(2), 335–356. Retrieved from http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf

Gutiérrez, A., Vargas, J. (sin f). Construyamos el Archipiélago 2050: Foro Afiliados San Andrews & Providence Business. A.G. Estrategia & Proyectos. Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Invias.gov.co. (2022). Mapa de Carreteras Colombia 2022. Recuperado de: [Mapa de carreteras Colombia 2022 \(invias.gov.co\)](#)

Martínez, D., y Milla, A. (2012). Análisis del entorno. In *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pp. 33–80). Madrid, España: Díaz De Los Santos S.A.

Mincit.gov.co. (2024). Informe Mensual de Turismo. Recuperado de: [Presentación Mensual de Turismo - Diciembre Enero \(mincit.gov.co\)](#)

Mincit.gov.co. (2023). Conozca Mincomercio. Recuperado de: [Conozca más | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo](#)

Mitma, J., Pinzás, A., y Contreras, C. (2009). Prospectiva estratégica al sector textil del distrito de San Juan de Lurigancho. *Producción Y Gestión*, 12(2), 40–49.

Oit.org. (2022). El futuro del trabajo en el sector del turismo: Recuperación sostenible y segura y trabajo decente en el contexto de la pandemia de COVID-19. Recuperado de: [El futuro del trabajo en el sector del turismo: Recuperación sostenible y segura y trabajo decente en el contexto de la pandemia de COVID-19 \(oit.org\)](#)

Pactocolombiajuventudes.presidencia.gov.co. (2021). Briefer Escucha: San Andrés.
Recuperado de: [SAN ANDRES \(presidencia.gov.co\)](https://pactocolombiajuventudes.presidencia.gov.co)

Prospectivas.eu. (sin f). Mic Mac – Análisis Estructural. Recuperado de:
[http://prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/MIC MAC](http://prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/MIC_MAC)

Rollingplayas.com. (sin f). Guía de Viajes Para San Andrés. Recuperado de: [Guía Turística San Andrés | Rolling San Andrés \(rollingplayas.com\)](https://rollingplayas.com/guia-turistica-san-andres)

Ringland, G., y Schwartz, P. (1998). Scenario Planning: managing for the future.

Sanandres.gov.co. (sin f). Geografía del Archipiélago. Recuperado de: [Gobernación del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina \(sanandres.gov.co\)](https://sanandres.gov.co/geografia-del-archipelago)

Sanandres.gov.co. (2020). Ficha técnica de Indicadores Económicos y de Desarrollo Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
Recuperado de: [file \(sanandres.gov.co\)](https://sanandres.gov.co/ficha-tecnica-de-indicadores-economicos-y-de-desarrollo)

Sanandres.gov.co. (). Plan de Desarrollo: Informe de Gestión Vigencia 2020-2023.
Recuperado de: [IIINFORME DE GESTION 2020-2023vf_compressed.pdf \(sanandres.gov.co\)](https://sanandres.gov.co/IIINFORME%20DE%20GESTION%2020-2023vf_compressed.pdf)

Terridata.dnp.gov.co. (sin f). Fichas. Recuperado de: [TerriData :: DNP](https://terridata.dnp.gov.co)

Unwto.org. (2023). Tendencias Actuales del Turismo Internacional. Recuperado de: [Punto 3 a\) del orden del día Tendencias actuales del turismo internacional - CE/118/3\(a\) \(e-unwto.org\)](https://e-unwto.org/Punto3a)

Universidad Externado de Colombia. (2013). Estudio de prospectiva del Cauca.