Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA AMPLIACIÓN DE SERVICIOS ECOTURÍSTICOS EN EL PARQUE OLD POINT, SAN ANDRÉS (COLOMBIA)

Pre-feasibility study for the expansion of ecotourism services in the Old Point park, San Andrés (Colombia)

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Gerencia de Proyectos

LINA MARIA TAMAYO SALDARRIAGA
HEBERT ALEXANDER AGUDELO LANDINEZ

Asesor
María Cecilia Henao Arango

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
1.1. CONTEXTO SOCIAL 12
1.2. CONTEXTO CULTURAL 13
1.3. CONTEXTO POLÍTICO 15
1.4. CONTEXTO ECONÓMICO 16
1.5. CONTEXTO TECNOLÓGICO 18
1.6. CONTEXTO AMBIENTAL 20
1.7. CONTEXTO LEGAL 23
2. JUSTIFICACIÓN 25
2.1. PERTINENCIA DISCIPLINAR 26
2.2. RELEVANCIA SOCIAL 26
2.3. pregunta que permite abordar la situación de estudio 28
3. OBJETIVOS 29
3.1. OBJETIVO GENERAL 29
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 29
4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL 30
4.1. Antecedentes de la situación en estudio 30
4.2. Alcance 34
4.3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS 35
4.3.1. Fase de preinversión 35
4.3.2. Fase de inversión 36
4.3.3. Fase de operación 36
4.4. TURISMO DE NATURALEZA – EVOLUCIÓN CONCEPTUAL DESDE ECOTURISMO EN LA HISTORIA 36
4.5. PRODUCTOS PARA EL TURISMO DE NATURALEZA EN EL PARQUE OLD POINT 39
4.5.1. Turismo: Factor de sostenibilidad ambiental 39

4.5.2. Turismo sostenible 39
4.5.3. Turismo de naturaleza 40
4.5.4. Ecoturismo 41
4.5.5. Turismo de aventura 42
4.5.6. Turismo científico 43
5. DISEÑO METODOLÓGICO 44
5.1. Posicionamiento 44
5.2. Objeto de estudio y unidad de análisis 45
5.2.1. Objeto de estudio 45
5.2.2. Unidad de análisis 45
6. DESARROLLO DEL TRABAJO 48
6.1. Instrumentos 48
6.2. Consideraciones éticas 48
6.3. Fases 50
6.4. Viabilidad 51
7. RESULTADOS 53
7.1. Modelo teórico metodológico 53
7.2. Actores Sociales 54
7.3. ESTUDIO DE MERCADO 55
7.3.1. Productos 56
7.3.2. Perfil del consumidor 59
7.3.3. Demanda 61
7.3.4. Estimación de la oferta 69
7.3.5. Precio 76
7.3.6. Comercialización y promoción 88
7.3.6.1. Comercialización 88
7.3.6.2. Promoción 93
7.3.7. Materias primas 96
7.4. ESTUDIO TÉCNICO 96
7.4.1. Macro y micro localización 97

7.4.2. Capacidad 97
7.4.3. Capacidad de carga 98
7.4.4. Proceso productivo y flujograma de proceso 101
7.4.5. Obras físicas 102
7.4.6. Análisis estratégico 109
7.5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL 112
7.5.1. Definición de los interesados 114
7.5.2. Definición de equipo 116
7.5.3. Plan de comunicación propuesto 116
7.5.4. Requerimientos administrativos adicionales 117
7.6. ESTUDIO LEGAL 118
7.7. ESTUDIO AMBIENTAL 121
7.7.1. Legalización ambiental 122
7.7.2. Línea base del proyecto 124
7.7.3. Inventario ambiental 126
7.7.4. Matriz de impactos ambientales y plan de manejo ambiental 129
7.7.5. Bienes, servicios ambientales y externalidades que pueden ser afectados por el proyecto y que deben ser cuantificados monetariamente 134
7.8. ESTUDIO FINANCIERO 136
7.8.1. Consideraciones para análisis de flujo de caja y variables 136
7.8.2. Resultados y criterios de decisión Flujo de Caja 139
7.8.3. Análisis determinístico de flujo de caja por escenarios 139
7.8.4. Conclusiones escenarios con una variable 140
7.8.5. Conclusiones escenarios y análisis de intervalos de confianza 141
CONCLUSIONES 142
REFERENCIAS 144

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Contribución sectorial PIB, San Andrés, Providencia y Santa Catalina 18
Ilustración 2. Principios fundamentales del ecoturismo 38
Ilustración 3. Turismo de naturaleza, sub-productos y productos complementarios 41
Ilustración 4. Ubicación geográfica parque Old Point 46
Ilustración 5. Propósito viajeros turismo de naturaleza 67
Ilustración 6. Formas de viajar de los turistas 68
Ilustración 7. Sendero parque Old Point 73
Ilustración 8. Sistema ABC, costeo para prestación de servicios en el parque Old Point de San Andrés 76
Ilustración 9. Elementos de análisis y fijación de precios 76
Ilustración 10. Ciclo de vida de los destinos turísticos 86
Ilustración 11. Esquema de comercialización turística 89
Ilustración 12. Canales de distribución indirecta 91
Ilustración 13. Imagen logo de marca parque Old Point 94
Ilustración 14. Diagramación gráfica lotes/job shop parque Old Point 100
Ilustración 15. Flujograma proceso parque Old Point 101
Ilustración 16. Infraestructura parque Old Point 103
Ilustración 17. Diseño de parqueadero parque Old Point 104
Ilustración 18. Propuesta diseño centro de interpretación 105
Ilustración 19. Mobiliario y ubicación de puntos de descanso en el sendero 106
Ilustración 20. Propuesta de señalética 107
Ilustración 21 Ubicación y diseño propuesto de torres de avistamiento 108
Ilustración 22. Diseño propuesto del planchón 109
Ilustración 23. Propuesta estructura organizacional 114
Ilustración 24. Ubicación proyecto Old Point 122
Ilustración 25. Isla de San Andrés 124

Ilustración 26. Vista aérea parque Old Point Regional Mangrove.....125
Ilustración 27. Mapa de capacidad de Carga Sendero del Parque Natural Regional Old Point Mangrove 126

LISTA TABLAS

Tabla 1. Flujo de turistas en San Andrés según estadísticas de MinCIT 32
Tabla 2. Fases del proyecto.....50
Tabla 3. Estudios para prefactibilidad 53
Tabla 4. Grupos de interés y actores sociales 54
Tabla 5. Llegada de pasajeros a San Andrés 61
Tabla 6. Proyección llegada de turistas a San Andrés.....62
Tabla 7. Número de visitantes áreas protegidas y PNN Old Providence 63
Tabla 8. Matriz de necesidades y valor esperado por segmento 77
Tabla 9. Ventajas competitivas y capacidades internas.....80
Tabla 10. Competencia rate y precio 81
Tabla 11. Políticas y estructura de precios 82
Tabla 12. Políticas de precio.....84
Tabla 13. Variación de precio 85
Tabla 14. Perspectiva de precio según ciclo de vida 86
Tabla 15. Menú de precios 87
Tabla 16. Criterios de evaluación y análisis.....98
Tabla 17. Lotes/job shop parque Old Point.....100
Tabla 18. Obras civiles propuestas para el parque Old Point 111
Tabla 19. Cargos y Costos 111
Tabla 20. Estructura organizacional propuesta, parque Old Point.....112
Tabla 21 Interesados parque Old Point 115
Tabla 22. Plan de comunicación propuesto parque Old Point 116
Tabla 23. Requerimientos administrativos adicionales 117
Tabla 24. Inventario ambiental.....126
Tabla 25. Matriz de impactos ambientales.....130
Tabla 26. Plan de manejo ambiental.....131
Tabla 27. Matriz de valoración de impactos ambientales 133
Tabla 28. Valoración de impactos ambientales 134

Tabla 29. Precios de servicios año base 138
Tabla 30. Resultados Flujo de Caja.....139

RESUMEN

Colombia se caracteriza por ocupar los primeros lugares en biodiversidad a nivel mundial, gracias a su riqueza natural. La isla de San Andrés es muestra de esta riqueza, sin embargo, enfrenta desafíos en desarrollo social y económico, sumados a la preocupación por proteger el medio ambiente. Esto conduce hacia el establecimiento de estrategias que suplan las necesidades de la población, teniendo en consideración el concepto de desarrollo sostenible. Para ello, se plantea una alternativa diferente al turismo de sol y playa en la isla de San Andrés, que contribuya con la conservación y el uso sostenible del ecosistema estratégico de mangle, con el fin de ampliar la oferta de servicios de turismo de naturaleza, a través del fortalecimiento comunitario y la articulación con otras iniciativas de negocios con enfoque sostenible propuestas por la comunidad, que puedan traducirse en un mecanismo de desarrollo económico.

Palabras clave: San Andrés, Parque Old Point, turismo de naturaleza, ecoturismo, desarrollo sostenible.

ABSTRACT

Colombia is characterized by occupying the first places in biodiversity worldwide, thanks to its natural wealth. The island of San Andres is an example of this richness; however, it faces challenges in social and economic development; this situation, added to the concern for protecting the environment, leads to the establishment of strategies that meet the needs of the population, taking into consideration the concept of sustainable development. To this end, and as will be seen in the document, a different alternative to sun and beach tourism on the island of San Andres is proposed, which contributes to the conservation and sustainable use of the strategic mangrove ecosystem and expands the supply of nature tourism services, through community strengthening and articulation with other business initiatives with a sustainable approach proposed by the community, which can be translated into a mechanism for economic development.

Keywords: San Andrés, Old Point Park, nature tourism, ecotourism, sustainable development.

INTRODUCCIÓN

La correcta formulación, evaluación y ejecución de proyectos es esencial al momento de asignar recursos para cumplir con un propósito determinado. Esta condición cobra mayor relevancia al momento de hablar de recursos públicos, en los cuales se busca optimizar la inversión e implementar proyectos de trascendencia e impacto social, con el fin de contribuir con el desarrollo del país desde diferentes sectores y niveles.

Actualmente, el Parque Old Point, ubicado en la isla de San Andrés, cuenta con la construcción parcial de una infraestructura pensada para el disfrute de visitantes tanto locales como foráneos de un turismo basado en la sostenibilidad y fundamentado en el potencial natural de la isla. Por tanto, se hace necesario identificar los elementos que se requieren para optimizar la estructura existente y ampliar la oferta de servicios turísticos, teniendo en consideración las características especiales del lugar en tanto se encuentra en territorio de una reserva de biosfera mundial.

Para lograr este propósito, es importante implementar una metodología clara que permita obtener el mejor resultado posible. Para ello, se utilizará la metodología ONUDI, dado su reconocimiento a nivel internacional por su estandarización, confiabilidad y aplicabilidad, pertinente al momento de elaborar un estudio de prefactibilidad que brinde información relevante y suficiente, para que los tomadores de decisiones continúen con las gestiones necesarias para la correcta ejecución del proyecto, generando impacto positivo para sus habitantes y aportando a la dinámica económica de la isla.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para llevar a cabo el estudio de prefactibilidad es preciso analizar el entorno y su impacto. En este sentido, se analizará el contexto social, cultural, político, tecnológico, legal, económico y ambiental, con énfasis en los dos últimos, dada su importancia para la dinámica económica en la isla de San Andrés y la protección de la Reserva de Biosfera Seaflower, respectivamente.

1.1. CONTEXTO SOCIAL

Según información publicada en el sitio web del DANE (2018), el total de la población nacional es de 48.458.244 personas; para el departamento de San Andrés Providencia y Santa Catalina, la misma entidad reporta un total de 48.299 personas, de los cuales 43.754 se encuentran en la isla de San Andrés; es importante resaltar que aproximadamente el 70,1% de la población sanandresana, tiene entre 15 y 64 años (DANE, 2020), rango en el que se encuentra la población productiva.

El índice de desempleo reportado durante la vigencia de 2022 para la isla de San Andrés fue el más bajo del país con un 6,9% (DANE, 2022); sin embargo, la incidencia de “pobreza multidimensional”, donde “se considera pobres a aquellos hogares que tengan índice de pobreza multidimensional ponderado, igual o superior al 33% de las privaciones” (DANE, 2019, p. 12), reporta una “privación por la variable de empleo informal del 50,3% de los hogares” (DANE, 2019, p. 4).

Sumado q lo anterior, según el boletín técnico presentado por el DANE sobre los resultados arrojados por la Encuesta de Hábitat y Usos Socioeconómicos (ENHAB) realizada en 2018, cerca del 88,4% de la población de la isla percibe de manera positiva el impacto generado por las actividades turísticas (DANE, 2020, p. 25).

Por tanto, se evidencia una oportunidad para la generación de empleo formal a través de la oferta turística en el departamento, que a su vez permita contribuir con la disminución de pobreza en la isla de San Andrés.

1.2. CONTEXTO CULTURAL

Con el propósito de buscar soluciones frente a la crisis económica surgida en San Andrés, Providencia y Santa Catalina en el año 1953, el Gobierno nacional, en cabeza del general Rojas Pinilla, declaró el archipiélago como Puerto Libre (Livingston Forbes, 2020).

Dicha estrategia tenía como propósito la promoción del turismo aduanero, incentivando la concurrencia de visitantes hacia la isla, atraídos por los beneficios arancelarios establecidos, pero esta situación acarreó la migración tanto de colombianos provenientes de diferentes lugares del país como de extranjeros (Livingston Forbes, 2020), lo cual influyó directamente en un proceso de integración cultural.

Como resultado de tal integración y según el reconocimiento de los habitantes, la isla de San Andrés está actualmente conformada en 51,6% por comunidad raizal, 10,7% por comunidad negra y aunque el resto de la población (aproximadamente, 41,3%) no se identifica con una etnia específica (DANE, 2020), es reconocida por el Gobierno departamental la existencia de “población de origen continental y extranjero asentada hace más de 60 años (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2020, p. 100)”. Esta situación permite establecer que la población objeto del proyecto sean los sanandresanos e incluir así a todos los habitantes de la isla, dado que el 52% de la población lo constituye negros y población que no se identifican con una etnia establecida.

La variedad étnica presente en la isla de San Andrés, sumado al proceso de convivencia e integración durante las últimas décadas, permite que en la actualidad

exista una oferta multicultural que incluye diversidad de gastronomía, música, costumbres, lenguas, y creencias, reconocidas como patrimonio cultural y que, a su vez, tienen gran relevancia para la oferta de turística de la isla.

Según el informe presentado por la Cámara de Comercio de San Andrés,

> la gastronomía ha demostrado ser, en sí misma, un atractivo que motiva e incentiva el turismo, por sus sabores caribeños propios y platos condimentados con las hierbas de azoteas que le brindan un sabor único y característico de la cultura raizal de las islas (Ortiz Roca, 2022, p. 14).

En relación con el interés mostrado por los turistas extranjeros, esta entidad reporta que “el 24% prefiere los restaurantes típicos o los *Fair Table*, incluso manifiestan tener interés en los eventos gastronómicos”, además resalta que “un 15% adicional prefieren los restaurantes familiares, al igual que un 15% prefiere las cafeterías locales para consumir sus alimentos” (Ortiz Roca, 2022, p. 14). En este sentido, el 54% de turistas extranjeros que visitan la isla se inclinan por la gastronomía local.

En relación con la diversidad musical y de acuerdo con la información disponible en el portal del Sistema Nacional de Información Cultural (SINIC, 2018), en la isla de San Andrés existen ritmos como “Polka, Mazurca, Schottische, Valse, Valse Lento, Foxtrot, Pasillo, Calypso y Mentó”; sin embargo, predominan el Calypso y el Mento (bailes y cantos con más de 500 años de antigüedad), los cuales, según el SINIC (2018), “constituyen la base de un sonido tradicional, provienen de distintos lugares y culturas y se han convertido en la identidad musical de las islas”. Al respecto, la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (CCSAI, 2022) estableció dentro de sus estrategias “posicionar el archipiélago como un Destino de Turismo Musical con iniciativas del Clúster de Empresas de Musical local” (p. 7), donde se plantea como apuesta “posicionar a nivel Internacional y nacional el archipiélago como un Destino Musical a través del programa Music Cities de la UNESCO” (CCSAI, 2022, p. 7).

Desde el contexto cultural, especialmente en relación con la oferta gastronómica y musical disponible en la isla, se evidencia un gran potencial para brindar a los turistas actividades y atractivos adicionales de los tradicionales “sol y playa” que pueden contribuir con el posicionamiento del turismo desde diferentes frentes.

1.3. CONTEXTO POLÍTICO

A lo largo de la historia, los habitantes de la isla han manifestado su inconformidad sobre la indiferencia del Gobierno nacional, lo cual ha traído como consecuencia poco sentido de pertenencia en el país; esto, sumado al fallo emitido por la Corte Internacional de Justicia (CIJ) en el mes de abril de 2022, en el cual se exigió a Colombia “cesar inmediatamente” las actividades pesqueras en territorio nicaragüense (International Court Of Justice, 2022), ha restado su sentido de pertenencia, afectando directamente la gobernabilidad sobre el territorio.

Dada su ubicación geográfica, San Andrés se ha convertido en un punto de ruta para el narcotráfico, por su cercanía y frontera marítima con Costa Rica, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, y la proximidad con Norteamérica. El narcotráfico ha generado impacto negativo en la seguridad de la isla, tal como indica el Centro de Estudios Económicos Regionales del Banco de la República,

> el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina siempre se ha caracterizado por ser una región colombiana con una baja incidencia de la violencia a pesar de que el narcotráfico ha permeado la cotidianidad del mismo. Sin embargo, recientemente en la isla de San Andrés se presentó un incremento significativo en los niveles de violencia, hecho que es atribuible a la penetración de bandas criminales provenientes del continente colombiano, las cuales se disputan el control del negocio del narcotráfico (Sánchez Jabba, 2013).

Las consecuencias sociales y económicas, por falta de sentido de pertenencia de la población isleña o por el incremento de la actividad del narcotráfico, demandan acciones directas del Estado que permitan fortalecer el tejido social y económico.

Teniendo en cuenta que, según reporta la Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2020), la economía del departamento “se basa principalmente en el turismo, el comercio y sector institucional” representando el 39.08% del PIB del departamento” (p. 224), se pueden establecer iniciativas, estrategias y proyectos que ofrezcan a la población alternativas para la consecución de ingresos.

Para ellos, es importante considerar los incentivos brindados por el Gobierno, orientados hacia los prestadores de servicios turísticos de naturaleza, emprendimientos y negocios ecoturísticos, definidos por la Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MinCIT), sobre los cuales se contempla, entre otros: “i. Facilitación para el acceso a incentivos por sostenibilidad; ii. Impulso a la conservación y restauración de la biodiversidad a través del turismo; iii. Fomento de la inversión turística sostenible*”* (MinCIT, 2020, p. 93)*.*

Además, existe una gran oportunidad de desarrollo del turismo de naturaleza, como respuesta al acuerdo de voluntades suscrito entre la isla y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2021), iniciativa lanzada por la Presidencia de la República en el marco del Foro Económico Mundial 2020, mediante el cual la ciudad se considera ambientalmente comprometida y sostenible, impulsando la protección y conservación de los ecosistemas y el medio ambiente.

1.4. CONTEXTO ECONÓMICO

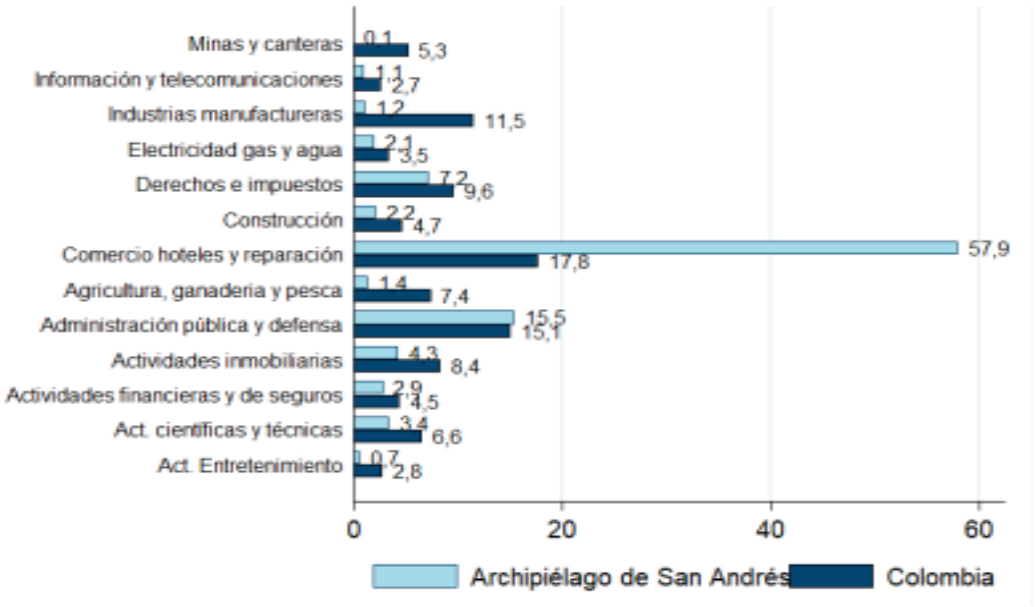
En el portal The World Travel & Tourism Council (2019) se expone el estudio de impacto y contribución en la economía del sector, particularmente para Latinoamérica. La contribución del turismo es del 8,2% en el PIB 2019 (GDP, por sus siglas en ingles) y del 8% sobre el total de empleos generados en el mismo año;

para la región Caribe la estadística es mayor, representando el 13,9% del PIB y 15,2% del total de empleos de la región.

En relación con nuestro país, según reportes del MinCIT (2022), la economía creció 7% durante el periodo enero-septiembre de 2022. A su vez, el crecimiento del sector Comercio – Transporte y alojamiento representó el 8,1% del PIB total, muy cerca del promedio de la región.

Para San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la variación anual del PIB alcanzado durante el año 2021 fue de 26,6%, por encima del 10,7% logrado por el del país. Vale resaltar que la distribución sectorial del PIB para el archipiélago refleja una significativa contribución del sector comercio, hoteles y reparación (en el cual se ubica el turismo) con 57,9%, por encima del promedio del país (17,8%) y por encima del aporte de los sectores administración pública y defensa (15,5%) y derechos e impuestos (7.2%), los cuales ocupan el segundo y tercer puesto respectivamente, en la contribución al PIB del archipiélago (ver ilustración 1).

Ilustración 1. Contribución sectorial PIB, San Andrés, Providencia y Santa Catalina



Fuente: DANE (2022).

Además, es importante resaltar que, según ejercicio realizado por la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en relación con la disponibilidad de gasto promedio diario en alimentación de la población turística en el archipiélago, este es uno de los rubros más representativos: el 49% de los encuestados manifestaron gastar entre USD 15 y USD 30; el 24%, entre USA 30 y USD 40; el 14%, más de USD 50; y el 13% menos de USD 15 (Ortiz Roca, 2022).

Todo lo anterior refleja un panorama económico favorable para el desarrollo del proyecto, el cual permitirá contribuir con el posicionamiento del sector turístico de San Andrés, desde una oferta de turismo de naturaleza que complemente la actual orientada hacia “sol y playa”.

1.5. CONTEXTO TECNOLÓGICO

La Agenda Interna para la Productividad y Competitividad 2012-2027 del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina está enfocada en los sectores agropecuario y servicios; este último hace especial énfasis en el turismo y ecoturismo, identificadas como las industrias de mayor potencial en la isla (Grupo In-Nova, 2012).

Para dar cumplimiento con tal agenda, la Gobernación estableció el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (PEDCTI) 2012-2027, mediante el cual se consolidan proyectos y actividades conducentes al cumplimiento de metas previamente definidas y que, a su vez, permitan la generación y transferencia de conocimiento hacia la sociedad; para ello, se trabaja de la mano con la Universidad Nacional, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Parque Natural Nacional Old Providence, el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP), la Corporación para el Desarrollo Sostenible del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Coralina) y la Cámara de Comercio, entre otros (Grupo In-Nova, 2012).

Para la formulación de dicho plan se identificaron seis áreas estratégicas de conocimiento dentro de las que se encuentra el turismo, donde se plantea que

> los recursos del paisaje, sus ecosistemas y la diversidad biológica de las islas y de sus mares, bien administrados, constituyen una gran ventaja comparativa frente a otros destinos del Caribe y del continente. Su situación como reserva de la Biósfera y los requerimientos que esto significa para el modelo de desarrollo turístico, antes que una restricción, representan un elemento fundamental y una oportunidad para su diferenciación (Grupo In-Nova, 2012, p. 50).

Para lo anterior, el PEDCTI establece que las acciones que deben llevarse a cabo para el fortalecimiento y posicionamiento del turismo

> se deben dirigir hacia la consolidación sostenible de la isla de San Andrés como destino paradisíaco de sol y playa, combinado con turismo recreativo y

> científico en el mar, ecoturismo y turismo cultural. Esta es una de las apuestas estratégicas en materia productiva del Departamento, por medio de esta apuesta, se busca ser parte del circuito turístico del mar Caribe para atraer tanto visitantes colombianos como extranjeros, en competencia con lugares más conocidos y mejor equipados (Grupo In-Nova, 2012, p. 51).

De igual manera, es importante tener en cuenta “actividades de emprendimiento basadas en la propia idiosincrasia del archipiélago, como la música, el arte o la cultura raizal. Para lograr una mayor competitividad en la región, mediante un modelo de economía basada en el conocimiento” (Grupo In-Nova, 2012, p. 77).

1.6. CONTEXTO AMBIENTAL

En relación con el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la Comisión Colombiana de Océanos (CCO, 2015) señala que en el año 2000 “la Unesco declaró a este departamento archipiélago como la Reserva de Biosfera Seaflower, considerando las particularidades de la comunidad raizal isleña junto con los valores ambientales que allí se presentan” (p. 13). En este mismo documento se resalta que la gran biodiversidad que se presenta en esta reserva es posible en gran medida porque “allí se encuentra la tercera barrera de coral más extensa del mundo y la que junto con otros ecosistemas como manglares, pastos marinos, playas, bosques secos y ambientes profundos propician un entorno favorable tanto para especies migratorias como endémicas” (CCO, 2015, p. 13). Por tanto, esta reserva se ha convertido en uno de los iconos más representativos del país, particularmente en lo relacionado con protección marina en Colombia, donde además se propende por el desarrollo sostenible y se contribuye con la preservación de los servicios ecosistémicos y el patrimonio natural y cultural.

Es importante resaltar las acciones que sobre el archipiélago viene desarrollando el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), conocido como GEF por sus cifras en inglés (Global Environment Facility). Este es un fondo que reúne gobiernos de 183 países y trabaja de la mano con instituciones internacionales, Organizaciones

No Gubernamentales (ONG) y el sector privado; en nuestro país este fondo funciona en el marco del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) Colombia, liderado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y tiene como objetivo fundamental brindar ayuda a nivel mundial para resolver problemas de alto impacto ambiental y promover el desarrollo sostenible. Para ello, incentivan el fortalecimiento de la gestión ambiental comunitaria y realizan financiación de proyectos “que contribuyan a la conservación de la biodiversidad, el fortalecimiento de las capacidades locales y el mejoramiento de los modos de vida de la población local, para contribuir al desarrollo sostenible y el buen vivir en los territorios” (Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) Colombia, p. 1).

Dentro de los proyectos definidos en el marco del GEF para nuestro país se encuentra el GEF Sea Flower, que impacta toda el área de la Reserva de Biosfera Seaflower (a la que pertenece el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina) y el cual será beneficiario de 64,36 millones de dólares, destinados para los proyectos GEF del país durante el cuatrienio 2023-2026.

De otro lado, y en relación con el Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia, se precisa que en nuestro país existen 60 áreas naturales protegidas**,** que conservan la biodiversidad de más de 22 millones de hectáreas y representa el 11% de la superficie nacional (Parques Nacionales Naturales, 2023). En el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se encuentran cinco parques naturales: Parque Ecológico de San Andrés, Cayo Santander, Hill Jardín Botánico de San Andrés, Laguna Mc Bean Vieja Providencia y el Parque Nacional de Manglares Old Point, este último objeto del proyecto que tiene 247,56 hectáreas de extensión.

Adicionalmente, es importante revisar y ajustar el plan de manejo, el cual, según se indica en el portal de Parques Nacionales Naturales de Colombia (s.f.), tiene como propósito contribuir con la planificación orientada “hacia el logro de los objetivos de

conservación de cada área, teniendo en cuenta una visión a corto, mediano y largo plazo", además, "el plan de manejo es esencial para utilizar efectivamente los recursos financieros, físicos y humanos disponibles, y planificar la consecución de recursos provenientes de organismos nacionales e internacionales aliados para el logro de los objetivos de conservación" y debe estar conformado por tres componentes: "diagnóstico, ordenamiento y plan estratégico". El análisis de este plan de manejo debe ser revisado de manera conjunta con Coralina, dada su calidad de corporación ambiental regional y de administrador y operador del parque Old Point.

También es importante reconocer la labor realizada por el Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras "José Benito Vives De Andrés" (Invemar), dentro de la que se resalta el *Atlas de la Reserva de Biósfera Sea Flower* (Invemar, 2012) que ofrece información relevante sobre gestión ambiental, descripción física, calidad ambiental, biodiversidad del borde costero, ecosistemas marinos, población, demografía y socioeconomía; información relevante para la conservación del hábitat natural sobre el área del proyecto.

Además, es importante anotar que, como resultado de estudio realizado en el año 2022 por la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, se identificó que

> dentro de las actividades turísticas preferidas por los turistas se encuentran Eco-Turismo: […] incluidas las actividades que se realizan en ambientes donde la naturaleza y la tranquilidad son protagonistas: la laguna y el Sendero Old Point (Manglares); Entorno Físico: […] actividades turísticas que tengan como protagonista el patrimonio turístico natural o el paisaje […]; Actividades subacuáticas: […] actividades que se realizan debajo del mar: buceo y apnea (Ortiz Roca, 2022, p. 15).

En consecuencia, en el archipiélago se cuenta con información ambiental pertinente para el desarrollo de proyectos con enfoque de sostenibilidad ambiental, tal como el planteado para el parque Old Point.

1.7. CONTEXTO LEGAL

El país cuenta con un marco normativo y regulatorio que favorece el ejercicio y desarrollo de las actividades de turismo. La Ley 1558 de 2012 tiene por objeto “el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos”; igualmente, el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022: Turismo: El propósito que nos une, impulsa las iniciativas que cuentan con mecanismos para promover las actividades de turismo y el desarrollo de las regiones. Este plan tiene como premisa mejorar la competitividad de Colombia como destino turístico, a partir de iniciativas de fortalecimiento de la productividad, la generación de valor y la corresponsabilidad entre los actores del sector, así como su posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales. Vale anotar que este plan debe articularse con Plan Nacional de Desarrollo; sin embargo, a la fecha no se ha presentado el nuevo Plan Sectorial de Turismo, por lo que continúa la última versión vigente.

Sumado lo anterior, en el año 2020 se expidió la Ley 2068, “Nueva Ley de Turismo” donde se

> consagra medidas de largo, mediano y corto plazo que permitirán: fomentar la sostenibilidad e implementar mecanismos para la conservación, la protección y el aprovechamiento de los destinos y de los atractivos turísticos; fortalecer la calidad turística y la competitividad del sector; fortalecer la formalización de los prestadores de servicios turísticos; promover la reactivación del sector (MinCIT, 2021, p. 1).

El Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023: “Todos por un nuevo comienzo” incluye, dentro de sus propuestas, trabajar sobre una política de desarrollo turístico, a través de la implementación de cuatro programas: “1) Fomento de la actividad cultural como activo complementario del desarrollo socioeconómico. 2) Colegios Amigos del Turismo Corredor Sea Flower. 3)Seguridad Turística y 4) Infraestructura

de soporte turístico-Soporte de economía y la competitividad” (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2020, p. 198).

Para dar cumplimiento, el ente territorial cuenta con fuentes de recursos, adicionales de los otorgados por el Sistema General de Participación, tales como el Fondo Nacional Ambiental (FONAM), concebido como “un sistema especial de manejo de cuentas del Ministerio del Medio Ambiente” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023), mediante el cual se

> financia la ejecución de actividades, estudios, investigaciones, planes, programas y proyectos, de utilidad pública e interés social, encaminados al fortalecimiento de la gestión ambiental, a la preservación, conservación, protección, mejoramiento y recuperación del medio ambiente y al manejo adecuado de los recursos naturales renovables y de desarrollo sostenible (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023).

Igualmente, se cuenta con recursos del Fondo de Compensación Ambiental (FCA), “instrumento financiero de redistribución de recursos entre Corporaciones, con beneficio para aquellas que cuentan con menores posibilidades de generación de ingresos, incluyendo a las Corporaciones de Desarrollo Sostenible” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023), destinados para la “financiación del presupuesto de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda de las corporaciones que resulten beneficiarias de los recursos del Fondo” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023).

Por último, el Departamento puede acceder a recursos ofrecidos por el Sistema General de Regalías en sus diferentes niveles (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023), los cuales, según se indica en el Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023, ascienden a 302.665 millones de pesos colombianos para el cuatrienio (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2020).

2. JUSTIFICACIÓN

El parque Old Point de San Andrés tenía dificultad en el acceso, dado que se realizaba en un terreno privado sin infraestructura, incluso sin la posibilidad de servicio de parqueadero para turistas, limitando el desarrollo de un proyecto con aprovechamiento del sendero existente de más de un kilómetro, mencionado en los antecedentes; sin embargo, esta situación puede ser subsanada, pues la Gobernación adquirió el predio al anterior propietario que bloqueaba el acceso, de modo que se tiene la oportunidad de terminar de construir el sendero faltante y ampliar la infraestructura para ofrecer más y mejores servicios, necesarios para posicionar la experiencia de turismo de naturaleza en la isla, diferente al tradicional turismo de sol y playa.

Para lograr este propósito, como primer paso es necesario realizar los estudios de prefactibilidad orientados hacia la consecución de recursos para la inversión requerida, con el fin de contar con infraestructura necesaria y la operación del parque para brindar a los visitantes de la isla una experiencia vivencial de turismo de naturaleza, que incluya ecoturismo, turismo de aventura, turismo científico, avistamiento de fauna y flora, buceo, careteo y senderismo, generando nuevas dinámicas económicas para sus habitantes.

La razón de proponer este proyecto está en la oportunidad social y económica para la isla, dado que ofrecerá una alternativa económica, con sentido de sostenibilidad, en el marco de la protección de los principios culturales de la isla y el respeto al ecosistema existente en el parque, generando opciones de empleo y capacitación para los habitantes de la isla. Adicionalmente, permitirá tener una opción diferente para los turistas en contacto con la naturaleza y de forma vivencial, considerando aspectos de calidad de la oferta de los servicios sostenibles en el desarrollo de la actividad turística. Bien está descrito en la visión del Plan de Turismo de Naturaleza en Colombia 2027: “La naturaleza prístina, los lugares míticos, los saberes

ancestrales y la hospitalidad de su gente brindan experiencias innovadores y sostenibles” (MinCIT - Proexport, 2013, p. 26).

2.1. PERTINENCIA DISCIPLINAR

La propuesta de prefactibilidad se inscribe en el contexto de proyecto dada por el PMI (Project Management Institute, 2021), tomando como referencia la PMBOK® séptima edición, donde establece que una de las características de un proyecto es que se trata de un “esfuerzo temporal”. En este sentido, la ampliación y transformación del parque Old Point obedece a una propuesta de trabajo único para luego ser entregada a Coralina como responsable de la operación; es decir, el proyecto propuesto tiene un principio y un fin. Otra característica relevante en el análisis de prefactibilidad, objeto de este trabajo, es la existencia de un objetivo único, orientado en ofrecer nuevos servicios turísticos en el parque. Teniendo esto en cuenta, se define la pertinencia de hacer el estudio de prefactibilidad bajo la metodología de proyectos que, como se ha indicado previamente, se hará basada en el manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial de ONUDI.

Finalmente, el trabajo será desarrollado con la metodología ONUDI, con desarrollo de estudios de apoyo, base para el eje programático de la maestría, concordante con las materias aprobadas y finalizadas, específicamente las relacionadas con estudios de prefactibilidad.

2.2. RELEVANCIA SOCIAL

Colombia ha venido desarrollando estrategias de crecimiento en el sector de turismo y tiene una atractiva oferta para el desarrollo del turismo vacacional gracias a su riqueza natural, geografía y biodiversidad (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2022). En el mismo informe de referencia de la OMT se indica que el país ocupa el puesto 19 entre 140, en relación con el pilar de recursos naturales en el Índice de

Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial. Esto es porque los proyectos de turismo de naturaleza en Colombia tienen un potencial diferenciador y sostenible. A su vez, el turismo de naturaleza contribuye con la minimización del impacto por el cambio climático, reducir la huella de carbono, y aporta al cumplimiento de la función social “a través de la interacción con las comunidades vinculadas a los atractivos naturales y la posibilidad de incluirlas en la cadena de valor, generando así una relación directa con el turismo comunitario” (Colombia Productiva, 2021).

San Andrés está a unos 750 kilómetros al norte del territorio continental colombiano, sin embargo, se considera la oportunidad de ofrecer propuestas de valor que fortalezcan la actividad económica del turismo de una forma sostenible, en aprovechamiento de los recursos actuales existentes en el parque natural Old Point, a través de acciones simples y efectivas que generen mayor competitividad y productividad, que para el caso del presente proyecto es una opción adicional y complementaria de la ya existente de “sol y playa” de la isla.

Las propuestas en proyectos de turismo de naturaleza tienen un impacto social importante, debido a que permite la generación de empleo y crecimiento económico, la cual, para el caso del trabajo de grado, se ve reflejada de manera directa en las nuevas posiciones que se generan en la operación del parque Old Point, y de forma indirecta en el flujo de inversión que se puede obtener como resultado de las actividades de construcción para el proyecto.

Finalmente, la pertinencia social de este proyecto se cimienta en uno de los principios éticos del turismo declarados por la OMT, donde indica que “el turismo de naturaleza y el ecoturismo se reconocen como actividades particularmente enriquecedoras y valorizadoras para el sector, siempre que respeten el patrimonio natural y la población local y se ajusten a la capacidad de ocupación de los lugares turísticos” (OMT, 2020).

2.3. PREGUNTA QUE PERMITE ABORDAR LA SITUACIÓN DE ESTUDIO

Se busca dar respuesta a la pregunta que servirá como guía de trabajo: ¿es factible la ampliación de servicios turísticos en el parque Old Point de la isla de San Andrés (Colombia) para ofrecer turismo de Naturaleza como una alternativa adicional al de sol y playa?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de prefactibilidad, para la ampliación de servicios turísticos en el parque Old Point de la isla de San Andrés, con base en la metodología ONUDI, para la consecución de recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las condiciones del macro y microentorno que inciden sobre el proyecto.
- Realizar un estudio de mercado para determinar la posible demanda de visitantes al Parque Old Point.
- Determinar las condiciones técnicas que requiere la preparación del proyecto, acorde con las necesidades establecidas para la prestación de servicios de turismo de naturaleza.
- Establecer un estudio para definir la estructura organizacional requerido para la eficiente operación del Parque Old Point.
- Analizar los aspectos legales que deben ser considerados en el estudio de prefactibilidad del proyecto.
- Establecer los impactos que el proyecto pueda generar sobre el ambiente y definir las acciones de mitigación o compensación necesarias.
- Hacer el estudio que contenga los elementos necesarios para establecer la viabilidad financiera del proyecto.

4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

4.1. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO

El componente de sostenibilidad en la actividad turística se ha convertido en un punto clave al momento de tomar la decisión de viajar, considerando que el respeto por la naturaleza y el medio ambiente se convierte en un factor de decisión para seleccionar un destino turístico. Clement Cabral cita, en un artículo de la revista *Journal of Ecoturism*, la declaración del año 2017 como el “International Year of Sustainable Tourism for Development” (Cabral, 2020), de donde se infiere que, a nivel global, persiste la necesidad de que el sector turismo deba focalizarse en el desarrollo sostenible y pueda disminuir el impacto de la conducta humana sobre el medio ambiente.

El sector turismo tiene gran relevancia para la economía mundial y de los propios países. La OMT, a través de información publicada en su sitio web, muestra que en los años previos de la pandemia de la COVID-19 se tenía un crecimiento sostenido (2016 creció 3%; 2017, 7%; 2018, 6%; y 2019 estaba creciendo a un ritmo del 4%).

Ahora bien, en cuanto al concepto de ecoturismo y su significado, Cobbinah (2015) publicó un artículo que permite rastrear históricamente este término y plantea un consenso basado en los principios que lo promueve: a) conservación ambiental; b) preservación cultural; c) participación de la comunidad; d) beneficios económicos y e) empoderamiento de grupos vulnerables. Es de resaltar que el proyecto objeto de este documento se desarrollará teniendo en cuenta estos principios.

Para el caso de Colombia, las políticas de turismo están reglamentadas y definidas por el MinCIT y amparadas en la Ley 300 de 1996, en la cual se define en su artículo 1:

> El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social. El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional.

Además, en el numeral 9 del artículo 2 de la misma Ley se consagra el "desarrollo sostenible como uno de los principios rectores de la actividad turística". Este es el punto de partida para la definición y publicación de la Política de Turismo Sostenible: "Unidos por la Naturaleza" en el año 2021.

Según Flavia Santoro (2019), presidente de ProColombia, el turismo es el segundo sector generador de divisas de Colombia, después del sector minero-energético, además, es uno de los llamados a dinamizar la economía y despertar el interés de empresarios e inversionistas del mundo. De otro lado, el plan sectorial de turismo 2018-2022 establece que entre 2011 y 2017 el país presentó un incremento del 69% en las llegadas de viajeros internacionales, un aumento del 19% en la creación de nuevos empleos y un 52% en la generación de divisas, impactando positivamente la economía de 281 municipios del territorio nacional. Teniendo en cuenta los reportes del DANE, el turismo en el año 2019 tuvo un crecimiento del PIB de 10,2% (como consecuencia del arribo de 4,3 millones de turistas extranjeros), versus 6,9% de crecimiento en 2018 y 1,6% en 2017. Según estimaciones del MinCIT, el país en condiciones sin pandemia reportaba un crecimiento del sector turismo aproximadamente de cuatro veces más que la del promedio mundial, demostrando una buena dinámica del sector, y convirtiéndose en un eje clave para la generación de empleo.

Es de precisar que la industria del turismo de la región Caribe y toda la economía regional depende de la salud de sus arrecifes de coral y otros ecosistemas costeros y marinos importantes (incluyendo manglares y pastos marinos), así como también de especies y hábitats terrestres frágiles. Un reciente estudio de *The Nature Conservancy* (Spalding, 2018) determinó que las actividades adyacentes a los

arrecifes generan en el Caribe un estimado de ingresos de 5,7 mil millones de pesos por año y una participación de cerca de 7,4 millones de visitantes.

Ahora bien, en la isla de San Andrés predomina la oferta de turismo tradicional brindada por hoteles con planes todo incluido, enfocados en atención de turismo masivo, lo que en términos de cifras se ve reflejado en un aumento de dos veces el número de visitantes desde 2015 (ver tabla 1), pasando de 91 mil a 104 mil en 2019, de los cuales el 90% tuvo como motivo realizar actividades turísticas. Como consecuencia de esta dinámica, predomina en la isla un modelo de desarrollo turístico basado en la estandarización y venta de terrenos, para brindar servicios turísticos a una población flotante que excede los límites de capacidad de carga del archipiélago.

Tabla 1. Flujo de turistas en San Andrés según estadísticas de MinCIT

Departamento	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	91.130	101.37	114.47	104.48	98.603	130.757	105.421

Nota: 2020 no se incluye por cifra afectada por restricciones de la COVID-19.

Fuente: MinCIT (2023).

Es de resaltar que, según el portal de datos abiertos que registra el Gobierno, existe un total de 828 empresas dedicadas al alojamiento y operación turística en el archipiélago de San Andrés, que en su mayoría ofrecen el plan “sol y playa”, dentro de los cuales se encuentran tan solo 23 negocios de turismo de naturaleza, de acuerdo con el portafolio de 2022 de turismo de naturaleza del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible publicado en el año 2022. Esta situación de turismo masivo, sumado al rápido y creciente posicionamiento turístico de la isla, afecta de manera directa y progresiva los activos culturales y ambientales, generados por la desbordada presión causada por el aumento de visitantes.

Precisando en el tema de turismo de naturaleza, la OMT indica que “si bien el turismo de naturaleza es el 8% del total, se trata de un sector que viene creciendo tres veces más rápido que los segmentos masivos” (citado en ProColombia, 2012). De igual manera, para el caso de nuestro país, ProColombia (2012) en su sitio web señala:

> Según la creciente tendencia mundial hacia la conservación del medio ambiente y la riqueza en biodiversidad que tiene Colombia lo ubican con un gran potencial como destino para turismo en naturaleza, un sector que al año mueve US$215 billones, según la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Además de los esfuerzos realizados por ProColombia para posicionar el turismo de naturaleza en nuestro país, se debe tener en cuenta la labor realizada por la Unidad Administrativa de Parques Nacionales Naturales de Colombia, entidad que cuenta con 60 Parques Nacionales Naturales, enmarcado dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, en las que sobresalen 36 parques con vocación turística, de los cuales, actualmente 23 se encuentran al servicio del público. Es importante precisar que se entiende por vocación turística lo definido en la Resolución 0531 de 2013 emanada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible:

> conjunto de condiciones y características que determinan la aptitud que tiene un área protegida para establecer el ecoturismo como estrategia de conservación, contribuyendo a cumplir con la función ambiental y social de las Áreas del Sistema, promoviendo la creación de consciencia sobre el valor de la naturaleza y el reconocimiento del ecoturismo como una alternativa que aporta a la conservación del patrimonio natural y cultural por parte de los actores locales, regionales y nacionales.

Para el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, el turismo de naturaleza tiene alta relevancia, si se tiene en consideración la declaratoria de la UNESCO como Reserva Mundial de la Biosfera, a partir de la cual surge el compromiso de trabajar en pro del desarrollo sostenible desde todas las aristas posibles, incluido el sector turismo. Dentro de los parques naturales existentes en

el archipiélago, se resaltan el Parque Nacional Natural Old Providence Mc Bean Lagoon y The Peak Regional Park, ambos abiertos al público.

Según la oferta presentada por los operadores turísticos del archipiélago, el parque Old Providence Mc Bean Lagoon ofrece *tour* en lancha alrededor de la isla, senderismo, visita a Cayo Cangrejo y *snorkling*; mientras que The Peak Regional Park brinda senderismo y avistamiento de aves y reptiles.

Con el propósito de ampliar la oferta de turismo de naturaleza en el archipiélago, se propone llevar a cabo la construcción de infraestructura turística en el parque Old Point, necesaria para invitar una experiencia satisfactoria a los turistas. Actualmente, el parque cuenta con el 84,5% del sendero peatonal construido con teca, correspondientes a 1085 metros lineales, que se encuentran en perfecto estado, este sendero fue construido por la gobernación del archipiélago de la mano de Coralina en el año 2014; sin embargo, no pudo construirse el 16,5% faltante, dadas las dificultades de negociación de los entes territoriales con el propietario del predio, ubicado en la entrada del parque. Esta situación ha traído como consecuencia que la infraestructura en general esté inconclusa, pero en el año 2020 la gobernación departamental logró adquirir el área en negociación, mediante ordenanza, abriendo la posibilidad de desarrollar completamente la infraestructura y ampliar los servicios turísticos.

4.2. ALCANCE

El alcance de este proyecto es desarrollar un estudio de prefactibilidad que sea evaluado en las dimensiones social, cultural, política, económica, tecnológica, ambiental y legal para determinar si el proyecto es viable, buscando lograr los objetivos definidos en este trabajo. Se determina la prefactibilidad de ampliar los servicios turísticos en el parque Old Point de la isla de San Andrés, buscando los

recursos que se requieren para realizar el estudio de factibilidad y la ejecución del proyecto.

Para la realización de un estudio de prefactibilidad de un proyecto basado en turismo de naturaleza en el parque Old Point de San Andrés, es importante realizar un desglose de los conceptos más relevantes, donde se identifica:

- Metodología de proyectos basado en ONUDI – Estudio de prefactibilidad
- Turismo de naturaleza – Evolución conceptual desde ecoturismo en la historia
- Productos para turismo de naturaleza en el parque Old Point.

4.3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) a través de la publicación del *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial* (1994) establece las directrices y pautas para aplicar la metodología de gestión, en la cual se basa el estudio de prefactibilidad del proyecto. Este manual, publicado por primera vez en 1978, y que ha sido marco de referencia para los países, ya tiene su cuarta edición y se encuentra vigente y posicionada como una de las metodologías más importantes de evaluación de proyectos. En este manual se establecen tres fases para el desarrollo de proyectos, descritos a continuación.

4.3.1. Fase de preinversión

Corresponde a la fase cuyo objetivo es realizar el análisis de viabilidad del proyecto, considerando aspectos como idea, problema o necesidad objeto de estudio; análisis de factores específicos como competencia, innovación y sector público y privado; además de los estudios base: entorno y sectorial, de mercado, técnico, ambiental, organizacional, legal y financiero.

4.3.2. Fase de inversión

Se contemplan las actividades requeridas para llevar a cabo el proyecto. Para esta fase se cuenta con diferentes metodologías, como estándares previstos por el PMI en su PMBOK® versión 7 u otras metodologías como las enmarcadas en marcos ágiles como *scrum* o *kanban*.

4.3.3. Fase de operación

Corresponde a la puesta en marcha del proyecto e inicio del proceso productivo o prestación del servicio. Para el estudio objeto del proyecto se realizarán los estudios de preinversión**,** con alcance hasta el estudio de prefactibilidad. Tomando como referencia lo citado por Sapag Chain (2012), se tiene en cuenta la preparación de proyectos que sirve como instrumento para proveer información importante a los inversionistas respecto a la conveniencia de llevarlo a cabo.

Adicionalmente, el autor establece que

> todo inversionista, sea Privado o del Estado, desea disponer de elementos de juicio que sean capaces de responder a una genuina inquietud ¿será conveniente o inconveniente utilizar recursos que por naturaleza son escasos y de uso alternativo de esa idea de proyecto? (Sapag Chain, 2012, p. 18).

Con base en esto, el objeto de este trabajo será realizar un análisis que responda a la evaluación de prefactibilidad del proyecto, visto como oportunidad en el parque Old Point de San Andrés.

4.4. TURISMO DE NATURALEZA – EVOLUCIÓN CONCEPTUAL DESDE ECOTURISMO EN LA HISTORIA

Para explicar la evolución del concepto de ecoturismo se considera a Patrick Cobbinah, dado que en su artículo, “Contextualising the meaning of ecotourism”

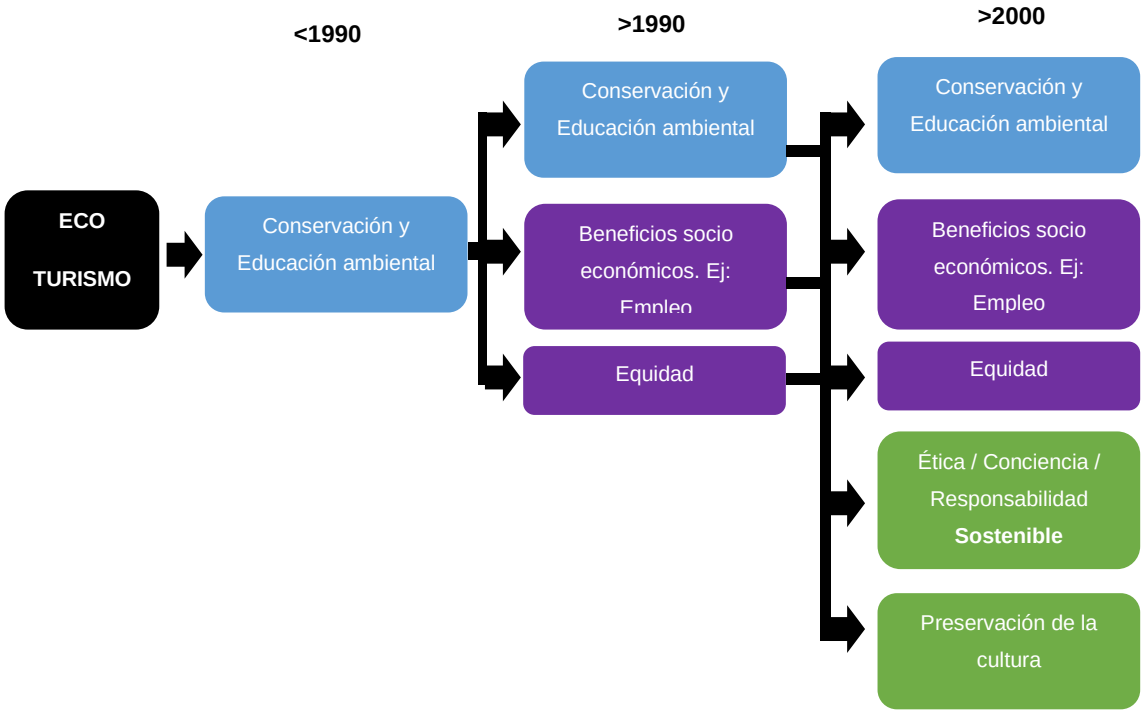
(Cobbinah, 2015), presenta un importante resumen y contribuye con la oportunidad identificada en parque Old Point.

Según Cobbinah, la evolución del concepto de ecoturismo se da de una forma particular en los países en desarrollo, como es el caso de Colombia, ya que se enmarca en el desarrollo sostenible, apalancando la reducción de pobreza y el desarrollo local. Esto, en función de que los proyectos de ecoturismo se desarrollan en áreas protegidas, como en el caso del parque Old Point en la isla de San Andrés. Por tanto, se pone en consideración el adecuado uso de los recursos naturales del lugar, que para el caso en estudio se ven representados en ecosistemas de mangle, manglares, fauna silvestre marina, y que a su vez ofrezca una forma de subsistencia para la población local, en función del turismo que genera la conservación y el turismo sostenible (Cobbinah, 2015).

Gráficamente el autor expone la evolución de la siguiente manera.[1]

[1] Traducción libre del artículo “Tourism management perspectives”.

Ilustración 2. Principios fundamentales del ecoturismo



Fuente: Cobbinah (2015).

En esta gráfica se plantea la evolución del concepto de ecoturismo desde un proceso sostenible de conservación, pasando por la consolidación de una fuente de beneficios económicos y equidad en la población. Posteriormente, en el siglo XXI se consolida como un proceso de turismo sostenible, incorporando el respeto por las culturas locales. Estas consideraciones serán tomadas como oportunidad en los estudios que soportan el análisis de prefactibilidad.

El uso de esta propuesta de Cobbinah obedece a la evolución misma del turismo de naturaleza en Colombia, de acuerdo con OMT y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2012), citado en la Política de Turismo Sostenible: “La implementación de estrategias de sostenibilidad en el turismo no solo resulta en

beneficios ambientales, sino también en una mayor contribución del sector al crecimiento económico de los países" (MinCIT, 2020).

4.5. PRODUCTOS PARA EL TURISMO DE NATURALEZA EN EL PARQUE OLD POINT

Los referentes conceptuales relacionados con el turismo sostenible y turismo de naturaleza deben ser abordados en este estudio de prefactibilidad, considerando que el marco de referencia del proyecto se enmarca en función de las políticas que se adelantan desde el MinCIT, así como desde otras entidades como ProExport, la cual, conjuntamente con MinCIT, definió el Plan de Negocios de Naturaleza de Colombia.

4.5.1. Turismo: Factor de sostenibilidad ambiental

La OMT, a través de la convención marco sobre ética de turismo, define dentro de sus principios el turismo, concebido como factor de sostenibilidad ambiental. Asimismo, en su numeral 5, establece que "el turismo de naturaleza y el ecoturismo se reconocen como actividades particularmente enriquecedoras y valorizadoras para el sector, siempre que respeten el patrimonio natural y la población local y se ajusten a la capacidad de ocupación de los lugares turísticos" (OMT, 2020).

4.5.2. Turismo sostenible

La OMT (2020) lo define como "turismo que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, abordando las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas". Así mismo, en la política de turismo sostenible se establece que "la sostenibilidad debe ser la brújula para desarrollar, consolidar y posicionar el sector turismo en Colombia" (MinCIT, 2020, p. 16).

Entonces, la política generada por el MinCIT afianza la oportunidad de tener en el parque Old Point una opción de turismo de naturaleza que articule el crecimiento económico y sociocultural con la protección de los ecosistemas estratégicos y el capital natural que hacen parte de los atractivos turísticos y de las fuentes de ingreso que sustentan el desarrollo de Colombia (Colombia Productiva, 2021, p. 15).

Para el caso en estudio, esta definición es acorde para el contexto de la isla de San Andrés.

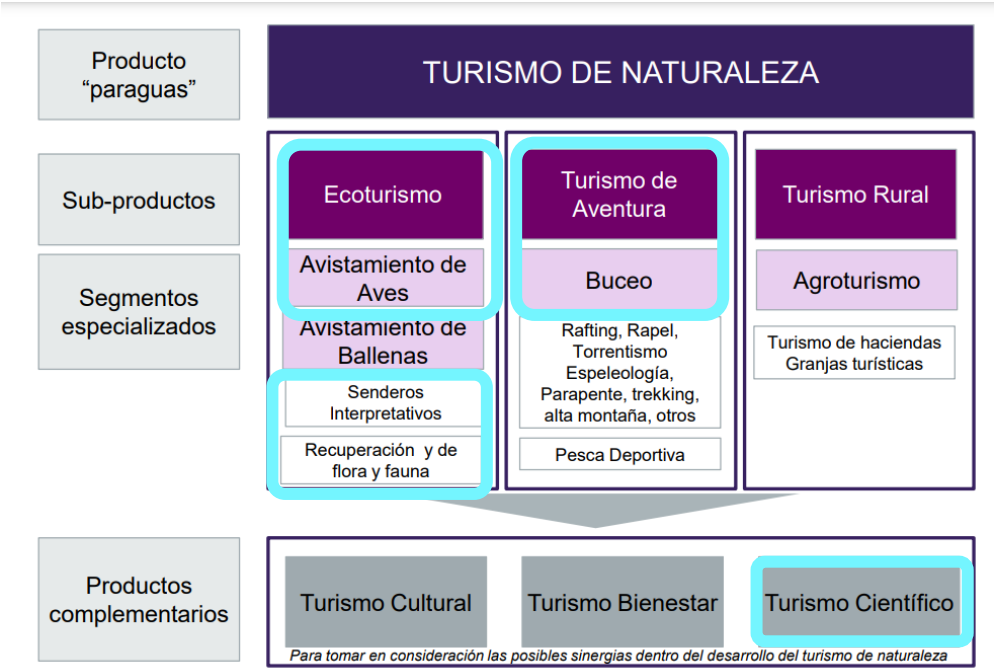
4.5.3. Turismo de naturaleza

La definición aceptada por Colombia, y citada por MinCIT y ProExport (2013), es la emitida por OMT: “El Turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales”.

En el plan de negocios de turismo de naturaleza se determinan los subproductos, segmentos y complementarios de turismo de naturaleza. Del mismo plan se extrae la gráfica 3.

Los recuadros sobrepuestos corresponden con la identificación de productos y subproductos según el alcance propuesto para el parque Old Point San Andrés. Sumado a lo anterior, es importante considerar definiciones que son relevantes para el proyecto, tomadas del documento publicado por Colombia Productiva, “buenas prácticas en sostenibilidad para turismo de naturaleza. Guías de turismo” (Colombia Productiva, 2021), asociadas con la figura 2.

Ilustración 3. Turismo de naturaleza, sub-productos y productos complementarios



Fuente: MinCIT - Proexport (2013).

4.5.4. Ecoturismo

A partir de la conceptualización de subproductos de turismo de naturaleza establecido en el Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia se adopta la definición de ecoturismo como

> turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca en los parámetros del desarrollo humano sostenible, siendo la motivación esencial del visitante observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la diversidad biológica y cultural, con una actitud responsable frente al ecosistema y el bienestar de la comunidad local (Colombia Productiva, 2021, p. 19).

4.5.4.1. Senderismo

Es una actividad deportiva o turística que consiste en recorrer a pie rutas o senderos por el campo o la montaña (Parques Naturales Nacionales, 2016).

4.5.4.2. Avistamiento de aves

Es una actividad de reconocimiento, identificación y apreciación de las aves endémicas y migratorias en su hábitat natural, en este caso, en los manglares del parque Old Point.

4.5.5. Turismo de aventura

Teniendo en cuenta la conceptualización de subproductos de turismo de naturaleza establecido en el Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia se adopta la definición de turismo de aventura como aquella que

> consiste en el desafío del turista o viajero a sus capacidades físicas en los entornos naturales (tierra, agua, aire) donde se desarrolla. Las personas buscan en el turismo de aventura una oportunidad para involucrarse en la exploración o el viaje con un riesgo latente, pero controlado, donde inevitablemente será necesario hacer uso de habilidades tanto físicas como psicológicas (Colombia Productiva, 2021, p. 20).

Esta definición es apropiada para el estudio de prefactibilidad, dado que, dentro de los servicios turísticos contemplados en alcance del proyecto, están el buceo y el careteo, experiencias que pueden disfrutarse por la cercanía con los arrecifes de coral que existen en el parque Old Point, convirtiéndose en un novedoso atractivo turístico.

Parques Nacionales Naturales (2016a) las define como “actividades de inmersión submarina, la primera de ellas se realiza a todo pulmón, mientras que la segunda requiere tanques de oxígeno para una inmersión más duradera”.

4.5.6. Turismo científico

En el Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia se define que el

> turismo científico de naturaleza se basa en la gestión del conocimiento que promueven la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y la participación de la comunidad local, permitiendo el descubrimiento del territorio, los modos de vida y el capital natural y social (Colombia Productiva, 2021, p. 21).

Esta definición es apropiada para el estudio de prefactibilidad, dado que, dentro de los servicios turísticos contemplados en alcance del proyecto, está el turismo científico, experiencia que puede disfrutarse gracias a la biodiversidad presente en el parque Old Point, convirtiéndose en un novedoso atractivo turístico.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el propósito de elaborar el estudio de prefactibilidad es necesario establecer con claridad el método de solución, abarcando aspectos como tipo de investigación, objeto de estudio y ubicación, modelo teórico metodológico para implementar, actores involucrados en el estudio, instrumento de recopilación de información, consideraciones éticas y fases requeridas para llevar a cabo el estudio.

5.1. POSICIONAMIENTO

Este trabajo cumple con las características de una investigación cuantitativa, mediante la cual se busca aportar para la resolución de una oportunidad real en la isla de San Andrés. Basado en las condiciones descritas por Hernández Sampieri (2006), la investigación cuantitativa nos permitirá utilizar la información estadística como base de análisis y análisis de causa y efecto para determinar los diferentes estudios que se abordan en este trabajo.

De acuerdo con Hernández Sampieri (2006), se define que el alcance de la investigación es de tipo estudio exploratoria descriptiva, ya que se pretende realizar una evaluación de prefactibilidad con cada uno de los estudios que la conforman, y la medición y recolección de información de las dimensiones o variables requeridas. El análisis de estas variables determinará el objetivo de prefactibilidad, sobre la oportunidad propuesta desde el inicio. Si bien el turismo y turismo de naturaleza propiamente dicho son campos con amplia investigación y estudios, la oportunidad que se presenta en el parque Old Point es poco estudiada.

Finalmente, el proceso a seguir será de tipo secuencial, provisto por la metodología tomada como referencia (ONUDI) que, por su concepción, tiene el proyecto: llevar a cabo una secuencia de estudios con variables específicas que tienen una correlación final de evaluación.

5.2. OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

Con el propósito de dar respuesta a la situación de estudio, se hace necesario tener claramente identificado el objeto de estudio y la unidad de análisis del proyecto.

5.2.1. Objeto de estudio

Ampliación de servicios de un parque de turismo de naturaleza.

5.2.2. Unidad de análisis

Dentro de los 32 departamentos que conforman el país está el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, caracterizado por ser el único departamento completamente insular (sin territorio continental), conformado por un grupo de islas, cayos e islotes.

San Andrés y Providencia y Santa Catalina, “se encuentra ubicado en el Mar Caribe, al noroeste de las costas colombianas a más de 700 km (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2020, p. 23). Según información brindada por la gobernación departamental, el archipiélago posee una “extensión total de 350.000 km², localizado 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, adentrándose en el sector centro-occidental del mar de las Antillas” (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, s.f.); sin embargo, “la extensión de la tierra firme emergida de islas, cayos e islotes suma 52,5 km²", convirtiéndolo en el departamento con menor superficie del país.

En relación con la conformación política, el departamento cuenta con dos municipios, San Andrés y Providencia y Santa Catalina, los cuales presentan una

extensión de 26 km^2 y 18 km^2, respectivamente, el área restante corresponde a cayos e islotes que no están habitados.

Teniendo en cuenta la riqueza natural del archipiélago, en el año 2000 el programa “Man and Biosphere” de la UNESCO declaró la Reserva de Biosfera Seaflower, la cual abarca la totalidad del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

En relación con el proyecto, el parque Old Point está ubicado en la isla de San Andrés “entre las bahías Hooker y Haines, en el costado oriental de la isla” (Coralina, 2008, p. 3), y “consta de 150 hectáreas terrestres en total de las cuales 37,5 hectáreas son de manglar y 172, 7 ha. corresponden al área sumergida” (Coralina, 2008, p. 5); el parque es de fácil acceso para los visitantes, dado que se encuentra a 2,7 km desde el aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla, vía automóvil, por vías completamente pavimentadas.

Ilustración 4. Ubicación geográfica parque Old Point

Fuente: Lesniewski (2019).

Finalmente, el objetivo poblacional de clientes corresponde a un segmento de turistas, el cual, por su concepción, no tiene fronteras ni limitación de acceso o procedencia específica. De hecho, cualquier ciudadano colombiano puede ingresar a la isla de San Andrés sin restricción, y a nivel de migración para extranjeros existe la posibilidad de tener acceso de personas de diferentes orígenes, ya que, en Colombia, gracias a los convenios suscritos, más de 90 países no requieren visa para ingresar, ni procedimientos previos (ProColombia, 2022).

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

6.1. INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo el proyecto fue necesario recopilar información para realizar análisis cualitativos y cuantitativos, con el propósito de consolidar resultados útiles para la toma de decisiones. En este caso en particular se empleó la metodología de triangulación de datos, dada la amplia información existente.

Según Betrián Villas (2013), la triangulación es

> un procedimiento de control implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación" así mismo afirma que "una de las prioridades de la triangulación como estrategia de investigación es aumentar la validez de los resultados y disminuir los problemas de sesgo.

La triangulación fue aplicable durante cada una de las fases del proceso de investigación, incluyendo la consolidación de información, obtención y análisis de resultados. Esta metodología permite adicionalmente profundizar en el análisis de la información recopilada, en procura de una mayor comprensión, rigurosidad y sentido crítico de los resultados obtenidos.

La metodología tiene diferentes tipos de triangulación: a) datos, b) investigadores, c) métodos, d) teorías y c) múltiple.

6.2. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Teniendo en cuenta que el proyecto se relaciona directamente con el turismo de naturaleza, es importante considerar las consideraciones éticas establecidas sobre el tema. En este caso, el código mundial de ética emitido por la OMT, mediante el cual se declara que en el numeral 5 del artículo 6:

> El turismo de naturaleza y el ecoturismo se reconocen como actividades particularmente enriquecedoras y valorizadoras para el sector, siempre que respeten el patrimonio natural y la población local y se ajusten a la capacidad de ocupación de los lugares turísticos (OMT, 2020, p. 14).

Desde el contexto nacional, el MinCIT adoptó en el marco legal de la política de turismo sostenible las consideraciones aprobadas por la Convención Marco de Ética del Turismo aprobada por la OMT sobre el tema; donde se indica:

> 38. Principios éticos del turismo. En el año 2017, la OMT aprobó la Convención Marco sobre Ética del Turismo, que está dirigida a gobiernos, empresas del sector, comunidades locales y turistas y tiene dentro de sus objetivos maximizar la contribución del sector al desarrollo sostenible. En su artículo 6 “el turismo, factor de sostenibilidad ambiental”, esta convención hace referencia a la necesidad de salvaguardar el entorno natural, fomentar un desarrollo turístico que propenda por el ahorro de recursos naturales escasos y valiosos, reducir la presión que ejerce la actividad turística en el ambiente, y contribuir al respeto del capital natural y de la población local (OMT, 2020) (MinCIT, 2020, p. 23).

Además, la recolección y tratamiento de información surgida en el desarrollo del proyecto da cumplimiento con lo establecido en la Ley Estatutaria 1581 del 2012, mediante la cual se “dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”, particularmente en lo determinado en el numeral a de los artículos 17 y 18 relacionados con los deberes y responsables de tratamiento de datos, con el propósito de “garantizar al Titular, en todo tiempo, el pleno y efectivo ejercicio del derecho de hábeas data” (Ley 1581 de 2012, p. 5). Para esto, se establecerán los recursos que permitan obtener la autorización previa por parte de los actores (según los instrumentos utilizados) con el propósito de autorizar la información recolectada en el proyecto.

6.3. FASES

La propuesta de solución se llevará de forma secuencial, siguiendo la metodología ONUDI, la cual tiene una cadencia establecida para la evaluación de proyectos en su fase de preinversión.

Tabla 2. Fases del proyecto

Fase	Descripción	Resultado esperado
1. Preliminares	Corresponderá a la planificación, definición de instrumentos y acordar agendas con actores clave para el desarrollo de los estudios. Igualmente, está en consideración visita *in situ* en el lugar, en este caso en la infraestructura existente en parque Old Point en San Andrés.	Documento con información primaria, relevante para la formulación del proyecto.
2. Estudio sectorial	Profundización en información cualitativa y cuantitativa respecto a macro y microentorno, ámbitos, sector y subsector, siendo este último turismo de naturaleza.	Análisis de participación y articulación con el sector y lineamientos estratégicos.
3. Estudio de mercado	Análisis de variables producto, demanda, oferta, precio, comercialización, promoción	4P: precio, producto, promoción y plaza.
4. Estudio técnico	Localización, capacidad, procesos, obras físicas requeridas (ejemplo torres de avistamiento, centro de interpretación, sendero faltante, entre otros), tecnología, programación y control.	Valor agregado, costos y tiempos.
5. Estudio legal y organizacional	Estructura, perfiles, reglamentos canales de autoridad y comunicación, así como la identificación de leyes, decretos, resoluciones, reglamentos, manuales y normatividad aplicable en turismo y turismo de naturaleza en San Andrés.	Cumplimiento legal y social.
6. Estudio ambiental	Análisis de los factores ambientales objeto de conservación y base de explotación de la actividad en el parque.	Inventario ambiental inicial existente en parque.

Fase	Descripción	Resultado esperado
7. Estudio financiero	Cálculos, análisis, flujos, indicadores y proyecciones basados en la demanda de turistas y los costos requeridos estimados. Consideración que se espera sea un proyecto sostenible, aunque sea con apoyo de entidades territoriales su ejecución.	Flujo de caja, indicadores de evaluación y evaluación de objetivos.
8. Consolidación de resultados	Formulación de respuesta de prefactibilidad de proyecto en función de los estudios realizados.	Conclusiones.

Fuente: elaboración propia.

6.4. VIABILIDAD

Dado que se tiene como propósito realizar un estudio de prefactibilidad para la ampliación de servicios turísticos en el parque Old Point de la isla de San Andrés, es importante recalcar que en la gobernación del archipiélago y en Coralina reposa información técnica, económica, social y ambiental sobre la fase 1 de construcción del parque, la cual es de suma relevancia para desarrollar la segunda etapa, en el marco del contexto establecido como objetivo de este trabajo. También vale resaltar que la información es de fácil acceso en ambas entidades, pues el ejercicio contribuye al fin común de concluir la construcción del parque Old Point.

Como el proyecto se ubica en una reserva de biosfera, el componente ambiental tiene alta relevancia. En este sentido, se cuenta con acceso a información generada por el Invemar para determinar las actividades que se pueden desarrollar en el proyecto sin afectar el ecosistema.

Para diseñar la estrategia de operación y promoción del parque resulta crucial articularla con estrategias establecidas tanto a nivel nacional como local. En este caso, la información generada por el MinCIT es accesible al público; de otro lado, desde el nivel local se tiene acceso a la información, tanto en los entes territoriales

como en la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, esta última, encargada de ejecutar las estrategias de posicionamiento del sector turístico de la isla.

Por último, se cuenta con información por parte de los actores sociales identificados, dado el interés de entes gubernamentales, aliados y academia para desarrollar ofertas turísticas en la isla con las connotaciones presentadas en el proyecto; y la favorabilidad de casi el 85% manifestada por la comunidad de la isla frente al desarrollo de proyectos turísticos tal cómo se indicó en el contexto social de este documento.

7. RESULTADOS

7.1. MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO

Como se mencionó en el objetivo general, y teniendo en consideración la base de estudio de la Maestría de Gerencia de Proyectos, se aplicará el *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial* (ONUDI, 1994) en su cuarta versión. Dado el alcance del proyecto, se aplicará la metodología para la fase de preinversión, específicamente para el componente de estudio de oportunidades y el estudio de prefactibilidad para la ampliación de servicios turísticos en el parque Old Point de la isla de San Andrés, con los estudios del entorno y sectorial, de mercado, técnico, ambiental, organizacional, legal y financiero.

Tabla 3. Estudios para prefactibilidad

Estudio	Descripción
Entorno y sectorial	Revisión e identificación del contexto en el cual se desarrolla el proyecto propuesto, en este caso, el subsector de turismo de naturaleza, sector de turismo, en el marco de la isla de San Andrés; se utilizará como base la metodología PESTEL para reconocimiento de entorno. Adicionalmente, se revisará en metodología DOFA el análisis de fortalezas y debilidades desde el punto de vista interno, así como los factores externos relacionadas como oportunidades y amenazas.
Mercado	Análisis de las variables de producto, demanda, oferta, precio, mecanismos y comercialización, estrategias de promoción y necesidades propias de consumidor, entendido este último como los turistas que visitan la isla.
Técnico	Relacionado con la estrategia de operación del servicio del parque Old Point, con ello se busca identificar los aspectos de localización (subproductos propuestos dentro del parque), capacidad (asociado a concepto también de capacidad de carga-turistas máximos por día que pueden ingresar al parque), además de determinar las obras físicas, equipos y tecnología requerida.
Ambiental	Factor de estudio de alta relevancia por el tipo de producto que se enmarca el proyecto, por lo que se trabaja como un estudio independiente. Para este estudio serán objeto de evaluación el inventario ambiental, impactos ambientales y los habilitadores regulatorios.

Estudio	Descripción
Organizacional	Relacionado con las necesidades de estructura organizacional, perfiles de equipo de trabajo, reglamentos, canales de autoridad y estrategias de comunicación. En este componente se evaluarán las funciones requeridas del equipo de trabajo, en función del subsector de turismo de naturaleza.
Legal	Corresponde a la identificación, análisis y relación del marco normativo aplicable al proyecto, al igual que la identificación de aspectos habilitantes que permitan el cumplimiento legal e incluso social del proyecto.
Financiero	Resulta de la consolidación y organización de los estudios previamente realizados, con el propósito de construir el flujo de caja, teniendo en cuenta la inversión requerida, la relación del flujo de ingresos (precio y demanda), costos y gastos de operación. Resultante de este estudio se analizarán los indicadores de decisión de tasa interna de retorno (TIR), valor presente neto (VPN) relación costo/beneficio y otros adicionales.

Fuente: elaboración propia.

7.2. ACTORES SOCIALES

Los actores sociales relevantes, identificados para el desarrollo del proyecto son los siguientes:

Tabla 4. Grupos de interés y actores sociales

Grupo de Interés	Actor
Gubernamentales	MinCIT – Viceministerio de Turismo
	Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
	Coralina
Comunidad	Empleados
	Comunidad del área de influencia
	Turistas-clientes
Aliados	Asociación Red Colombiana de Reservas Naturales de la sociedad civil (Resnatur)
	Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Grupo de Interés	Actor
	Agencias de viajes y operadores turísticos
	Asociaciones de turismo (Cotelco, Anato, Acotur)
Academia	Sena, universidades, institutos y centros de investigación

Fuente: elaboración propia.

7.3. ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo principal de este estudio es determinar la existencia de un mercado potencial para ser atendido, acorde con el alcance de un proyecto que está orientado hacia el aprovechamiento de una infraestructura existente en el parque Old Point, específicamente en lo relacionado con producto, precio, plaza y promoción para brindar información que permita llevar a cabo las fases siguientes del proceso de preparación del proyecto. Para este estudio se tienen en cuenta siete aspectos principales: producto, oferta, demanda, precio, comercialización, promoción y mercado de materias primas.

Es importante establecer que el proyecto se presenta ante la autoridad ambiental ubicada en la isla Coralina, dado que, por su misionalidad y condición como parte del Sistema Nacional de Colombia (SINA), se considera como actor ideal para ejecutar el proyecto y operar el parque, actividad que será complementaria a las acciones que ya adelanta la autoridad ambiental en los parques naturales ubicados en la isla.

Coralina es una entidad pública con autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, para administrar el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por el desarrollo sostenible del departamento archipiélago.

7.3.1. Productos

Teniendo en consideración que actualmente se tiene una infraestructura existente, y que el propósito es complementarla para brindar otros servicios turísticos, se tienen establecidos los siguientes productos:

- Centro de visitantes o de interpretación: concebido como un espacio diseñado para brindar múltiples usos, orientado al cumplimiento de las necesidades de los visitantes al parque, en el cual se proporcione información general de las instalaciones y los servicios ofrecidos, comprar las entradas para acceso a los diferentes atractivos turísticos, además de ser propicio para ofrecer al visitante una reseña de la historia de la isla y en particular de las características únicas de la biodiversidad existente en Old Point. El centro de visitantes contará con los siguientes servicios:
    - Mostradores de información general del parque, donde se resalte la importancia cultural, ambiental y patrimonial tanto local como regional, y donde se brinda a los visitantes información de los atractivos del parque.
    - Vitrina de ventas donde se ofrezcan *souvenirs* de diferente tipo, que hagan alusión a la isla y al parque, el cual será abastecido por artesanos y negocios de la Isla.
    - Área donde se proyecte información (tipo documental) sobre los ecosistemas, fauna y flora existente en el parque, siendo este un mecanismo de educación ambiental, con el propósito de impactar a los visitantes y generar consciencia tanto en niños como adultos sobre la importancia del cuidado de la biodiversidad y la responsabilidad de cada individuo sobre esta.
    - Área con muestra física de fauna, flora, cultura e historia de la isla.
    - Centro de interpretación que podrá ser utilizado como espacio para realizar actividades especiales de educación llevadas a cabo por terceros (colegios, universidades, centros de investigación, entre otros), quienes,

mediante acuerdos previos, puedan utilizar el espacio para la realización de sus eventos versus una contraprestación económica.

- Un espacio de parqueo diseñado para atender la demanda de los visitantes que lleguen en vehículo propio

- Guianza por el sendero interpretativo: es la infraestructura o equipamiento que se construye con el propósito de que sea recorrido por el público en general, y en el caso particular de Old Point contará con el acompañamiento de un guía que transmitirá a los visitantes información relevante del patrimonio, ecosistema, fauna y flora, y otros valores medioambientales existente en el parque, con la finalidad de generar consciencia sobre la importancia de la conservación del patrimonio cultural y la biodiversidad de las comunidades, permitiendo el contacto directo de los visitantes con los valores sobre los que se quiere dar un mensaje (Secretaría de Turismo, 2004). Esto podrá generar el mínimo impacto sobre el entorno y permitirá que el turista/visitante tenga una visión directa y personal, con la cual puede descubrir nuevos significados, y sentirse identificado con el lugar y sus valores naturales y culturales.

  De otro lado, estos senderos pueden ser utilizados para desarrollar actividades lúdicas, didácticas e interdisciplinarias, orientadas hacia la educación ambiental y la recreación en el entorno natural, donde se interactúe con el medio natural, promoviendo y potenciando la responsabilidad compartida hacia el entorno y favoreciendo modelos de conducta sostenibles, actitudes y valores positivos relacionados con la educación en valores y desarrollo de habilidades sociales, que contribuyan al desarrollo integral de las personas, a la vez que se cuida el medio ambiente, favoreciendo la conservación del patrimonio cultural y natural.

  Los senderos diseñados en el parque Old Point permiten recorrer con facilidad el parque, a través de tramos cortos y largos, estos últimos con puntos de descanso, que permitan brindar a los visitantes una experiencia placentera.

- Avistamiento de aves: Colombia es un país ideal para el avistamiento de aves. El país está catalogado por la Universidad de Cornell como el país que alberga la mayor diversidad de aves en el mundo, siendo además la cuna de 79 especies únicas o endémicas, representando el 20% de la cantidad y variedad de aves que habitan el planeta. Además, dada nuestra particular topografía, la nación recibe cerca de 170 especies migratorias durante todo el año, debido a la benigna posición geográfica y al clima particular que nos regalan la altitud y la latitud. Esta característica hace que Colombia sea atractivo para los ornitólogos, quienes han promovido esta actividad de conexión con la naturaleza mediante el recorrido de senderos llenos de vegetación espesa y fauna exuberante.

  En el caso particular de la Isla de San Andrés y de acuerdo con informes de Coralina, la Reserva de Biosfera Seaflower cuenta con 157 especies de aves (incluidas, migratorias, residentes y endémicas). Esto es una oportunidad para fomentar su cuidado, protección y conservación, como recurso natural que embellece nuestro territorio insular.

  En el archipiélago existe alta diversidad de aves, entre migratorias y costeras: 22 especies marinas localmente registradas y 21 playeras. De estas últimas, el 65% presenta un descenso en sus poblaciones sobre todo en época de invierno. Teniendo en cuenta este potencial, se ofrece a los visitantes la oportunidad de vivir la experiencia de avistamiento de aves, y para ello se dispone en el parque la instalación de cuatro torres de avistamiento, ubicados en extremos del sendero, considerados como sitios estratégicos, para garantizar a los turistas la vivencia de una experiencia más cercana con las aves. Estas torres son aprovisionadas con binoculares fijos que permitan ofrecer a los visitantes disfrutar de una experiencia única y cercana.
- Recorrido en el planchón y careteo en el mangle: los planchones son estructuras construidas de madera, sostenidos en dos canoas, soportados por una guaya y una cuerda. El parque ofrece la experiencia para los turistas de pasear sobre el mangle, en un planchón de madera con piso en fibra de

vidrio que permite a los visitantes tener la experiencia de avistar y contemplar la fauna marina existente en el ecosistema de mangle, sobre las aguas cristalinas, características de la isla de San Andrés.

Sumada a esta experiencia, se ofrece el servicio de careteo o esnórquel, el cual consiste en practicar buceo a ras de agua, donde el visitante se aprovisiona con máscara de buceo y aletas. El atractivo principal del esnórquel es la oportunidad de observar la vida submarina de en un entorno natural sin un equipo complicado, ni la formación que se requiere para el buceo; el careteo puede realizarse durante largos periodos con relativamente poco esfuerzo; la persona solo debe saber flotar para practicar esnórquel. Para esta actividad se requiere de máscara de esnórquel, tubo de esnórquel semiseco y aletas. Este equipo puede ser propio del turista o, en caso de requerirlo, el parque puede brindar en alquiler el equipo para que el turista pueda disfrutar de la experiencia.

7.3.2. Perfil del consumidor

Para definir nuestro perfil del consumidor, se hace necesario en primera medida tener claridad del tipo de turismo que se realiza en el parque Old Point, considerado como turismo de naturaleza, el cual tiene como objetivo principal la realización de actividades recreativas en contacto con la naturaleza y las comunidades que habitan sus alrededores. Además, enriquece la experiencia de cualquier viajero al promover el cuidado de la flora y fauna.

Al respecto, es importante resaltar que un factor característico de estos turistas se relaciona con viajeros que tienen como propósito principal la interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza y la participación en su conservación.

Asimismo, este perfil de visitantes suele participar en una amplia gama de actividades, como senderismo, fotografía, proyectos de conservación, comunitarios y exploración de áreas naturales.

7.3.2.1. Perfil del usuario

A continuación, se describen algunos rasgos característicos de nuestros visitantes al parque Old Point:

- Lugar de procedencia: los usuarios son turistas nacionales e internacionales.
- Perfil socioeconómico: corresponden al grupo de mediana edad (30-50 años), seguidos por el grupo de más jóvenes, a partir de los 20 años, con nivel de formación mediano-alto y de ingresos mediano-alto; viajan en grupos (*baby boomers*) en pareja o solos (*millennials*)
- Motivaciones principales: aprender sobre la fauna, flora y el ecosistema del mangle, descansar, divertirse y realizar algún tipo de deporte.
- Actividades deportivas: nuestros viajeros prefieren, principalmente, senderismo y actividades de agua (careteo, buceo).
- Tipo de alojamiento: nuestros visitantes se alojan en hoteles, *campings* y casas rurales. En menor medida, en casas de familiares o, incluso, segundas residencias. Estos consumidores acostumbran a viajar con la pareja, la familia y, por último, con amigos.
- Organización y duración del viaje: la mayor parte de viajeros organizan el viaje por cuenta propia; acostumbran a pasar de 2 a 3 días en el destino (lo que responde a la tendencia de hacer viajes más cortos, aunque más frecuentes). En segundo término, quedan los viajes más largos, de una semana o 15 días de duración.

7.3.2.2. Segmentación del mercado

Teniendo en cuenta la diversidad de visitantes al parque Old Point, se han establecido varios segmentos de mercado (ver anexo 2):

- Institutos de investigación y universidades
- Instituciones educativas (colegios y escuelas)
- Visitantes de la isla
- Turistas de aventura suave (*soft adventure*)

7.3.3. Demanda

7.3.3.1. Comportamiento actual y futura de la demanda

Como propuesta de proyecto se identifica el público objetivo, con base en la información suministrada previa ocurrencia de la pandemia, con el propósito de no sesgar los indicadores, ya que la isla y, en general, el sector turismo se vieron afectados por este hecho. Por ello, se hace el análisis en las siguientes dimensiones:

- Turistas con ingreso a la isla: de acuerdo con las estadísticas del MinCIT, el total de pasajeros que llegaron a la isla en los últimos 5 años fue la siguiente:

Tabla 5. Llegada de pasajeros a San Andrés

	2015	2016	2017	2018	2019
Llegadas pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares	46.362	58.530	52.616	45.594	44.185
Llegadas de pasajeros aéreos en vuelos regulares desde ciudades de Colombia	774.728	830.924	960.846	957.130	1.087.792
	821.090	**889.454**	**1.013.462**	**1.002.724**	**1.131.977**

Llegada de visitantes extranjeros por puntos de control migratorio*	91.130	101.372	114.472	104.483	98.603

*Extranjeros que en punto de migración informan tener como destino San Andrés, ya contabilizados en las llegadas aéreas de pasajeros.

Fuente: MinCIT (2019).

Tomando como base el crecimiento esperado según el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022: Turismo: El propósito que nos une, se establece un crecimiento acumulado del cuatrienio (con línea base de 2018) de turistas extranjeros en un 30,8%. Esta meta fue impactada por el efecto de la COVID-19, razón por la que no se logró la meta sectorial establecida; de otro lado, si se considera como base de proyección de turistas para los siguientes cuatro años, según los datos de 2023 hasta 2025, se tendría la siguiente proyección de expectativa de turistas:

Tabla 6. Proyección llegada de turistas a San Andrés

	2023	2024	2025	2026
Llegadas pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares	47.592	51.261	55.213	59.470
Llegadas de pasajeros aéreos en vuelos regulares desde ciudades de Colombia	1.171.645	1.261.962	1.359.241	1.464.019
	1.219.237	**1.313.223**	**1.414.454**	**1.523.489**

Fuente: Fuente MinCIT (2018) .

Adicionalmente, el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 del archipiélago establece, como uno de los pilares, las metas del Plan Maestro de Turismo, focalizándose en el desarrollo de estrategias para incrementar en número de turistas internacionales que visitan el archipiélago, que actualmente representan entre el 9% y 10%, con el fin de cumplir con la meta de participación del 20,5%.

- Turismo de naturaleza en Colombia: tomando como referencia la información sobre turismo de naturaleza, suministrada por Parques Naturales de

Colombia y según las estadísticas de esta entidad, el total de visitantes en los cinco últimos años se muestra en la tabla 7.

De la anterior, se puede evidenciar que el parque tiene una participación reducida sobre el total de visitas que se realizan en el resto de los parques nacionales en al país. Esta estadística permite establecer una meta de captación de visitantes, dado el potencial de visitantes interesados en el turismo de naturaleza.

Tabla 7. Número de visitantes áreas protegidas y PNN Old Providence

	2015	2016	2017	2018	2019
Total, general visitantes en áreas protegidas	969.791	1.446.673	1.652.935	1.830.851	1.977.882
Parque Nacional Natural Old Providence	20.617	25.076	17.638	15.118	23.416
	2,1%	1,7%	1,1%	0,8%	1,2%

Fuente: Parques Nacionales Naturales de Colombia (2020).

- Caracterización del turista internacional. Oportunidad para captar segmento de visitantes en San Andrés: tomando como referencia el estudio citado en el análisis sectorial, realizado por FONTUR, mediante consultoría realizada por la firma especialista McKinsey, se establecen las siguientes condiciones del turista internacional, con oportunidad de ser captados por Colombia:
  - Descubrimiento del patrimonio natural bien preservado como elemento clave para los ecoturistas, seguido por la observación de la flora/fauna, experiencias de vida al aire libre en áreas naturales protegidas, y el alojamiento en medio de la naturaleza.
  - Por lo general, los viajeros más experimentados, de mediana o alta edad, con estudios superiores y pertenecientes al grupo de ingresos más altos (en comparación con turistas promedio).

- Toma de decisiones para la elección del destino basado en la experiencia práctica de otras personas (por ejemplo, el “voz a voz” es más relevante que canales convencionales).
- Criterio de revisión respecto las exigencias de la población conocida como *baby boomers*, quienes actualmente están teniendo un incremento importante en el turismo internacional.

7.3.3.2. Ciclo de la demanda

Con el propósito de determinar y entender la demanda, usaremos una descripción de las etapas que vive un turista y que se alinea con los productos que ofrece en el parque Old Point:

- Previa: el turista identifica la necesidad de realizar una actividad o tener una experiencia diferente de su vida cotidiana. Para satisfacer esta necesidad consulta o se soporta en conceptos personales, familiares o culturales. De forma adicional y complementaria, el factor de decisión se verá impactado por el nivel de ingresos y su relación con el precio determinado para el servicio que quiere adquirir.
- Disfrute: una vez que el sujeto se encuentra en el destino elegido, buscará el contacto con los lugareños o residentes de la zona o contacto con el entorno, así como con los prestadores y operadores turísticos. En esta interacción es donde se genera un contacto de satisfacción en función de la promesa de valor o, por el contrario, se genera una experiencia insatisfactoria.
- Después: el turista evaluará el resultado de la experiencia, y definirá si repite luego la experiencia, la descarta para otra oportunidad o considera no necesario regresar.

7.3.3.3. Elasticidad y desplazamiento de la demanda

- Elasticidad de la demanda: para determinar la elasticidad de la demanda del proyecto Old Point, desde su caracterización cualitativa, se consideran los siguientes factores:
    - Tipo de necesidad que cubre el servicio: los cuatro productos base de la oferta del parque no son considerados de primera necesidad o de condición básica. Desde esta perspectiva, un cambio en el precio se convertiría en un factor de decisión importante para el turista en aceptar o no y pagar por los productos en el parque. Conclusión: factor → perspectiva que vuelve el servicio del parque elástico.
    - Servicios sustitos: considerando que la demanda será elástica cuanta más competencia y alternativas haya en la isla, se establece según el estudio de oferta, que en la isla no se encuentran sustitutos actuales. Sin embargo, en relación con la oferta de turismo de naturaleza, Colombia tiene un abanico de opciones importantes que pueden ser considerados sustitutos y con condiciones similares, pero ninguno con las condiciones de Caribe y biosfera marina que ofrecería Old Point. Conclusión: factor → perspectiva que vuelve el servicio del parque inelástico.
    - Relevancia de servicio ofrecido en términos de precio: los planes que se ofrecen en San Andrés son mayoritariamente de sol y playa, bajo el concepto *all inclusive*. El precio estimado en el capítulo de estrategias y menú de precio se considera en una proporción no relevante, y por ello no es un factor decisorio ante un cambio en el precio. Conclusión: factor → perspectiva que vuelve el servicio del parque inelástico.
- Desplazamiento de la demanda: en el turismo, esto se puede considerar por los siguientes factores, que no están relacionados con el precio:
    - Incremento de la demanda – desplazamiento a la derecha, determinada por los siguientes factores:
        - Incremento de la capacidad de pago de turistas que visitan la isla: nacionales por un incremento en las condiciones económicas del país, o devaluación del peso que motive a turistas extranjeros para visitar el

país, dado el menor costo que implica el turismo para ellos (precio del parque Old Point permanece constante).

- Incremento de precios de alternativas de turismo asociados a sol y playa, como los ofrecidos en la isla por servicios relacionados con buceo, paseos en lancha entre otros. Esto impacta positivamente para el parque, convirtiéndolo en una opción más atractiva al momento de ser seleccionado.
- En las condiciones actuales de pandemia y futuro de pospandemia, la sociedad en general está optando por alternativas de contacto y conservación de la naturaleza, que le permitan tener espacios tranquilos y que favorezcan la conservación del ambiente y el planeta.

- Disminución de la demanda – desplazamiento a la izquierda.
  - En sentido inverso, si se reduce la capacidad de pago de los turistas o el peso colombiano tiene una revaluación frente otras monedas de la región, se produciría una disminución de la demanda. Esto, porque el turismo no es un servicio básico ni de necesidad prioritaria para los viajeros.
  - Si se ejecutan proyectos adicionales en la isla o en Providencia, con el mismo carácter de conservación y contacto con la naturaleza, causaría una reducción de la demanda.
  - Si se tiene una disminución de precios de los productos complementarios o relacionados con el turismo de sol y playa, puede impactar generando que la demanda se desplace hacia la preferencia por estos servicios, reduciendo la atracción y elección del parque Old Point.

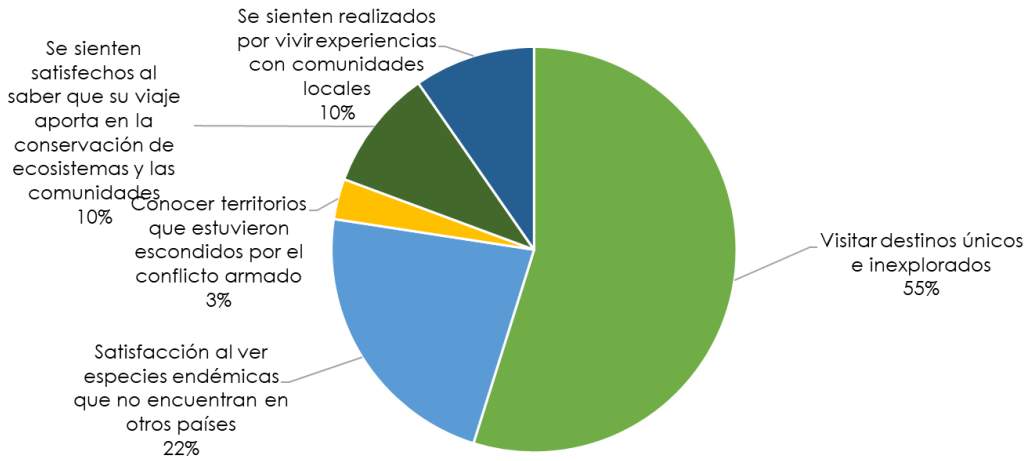
7.3.3.4. Estimación de la demanda

ProColombia (2018) realizó un estudio focalizado en el Turismo de Naturaleza, para lo cual entrevistó a 40 mayoristas internacionales en el NTM 2017 y 2018, con el fin

de identificar cuál es el tipo de experiencias y actividades que busca el visitante interesado en el turismo de naturaleza.

Los propósitos de los viajeros cuando seleccionan una experiencia de turismo de naturaleza son las siguientes:

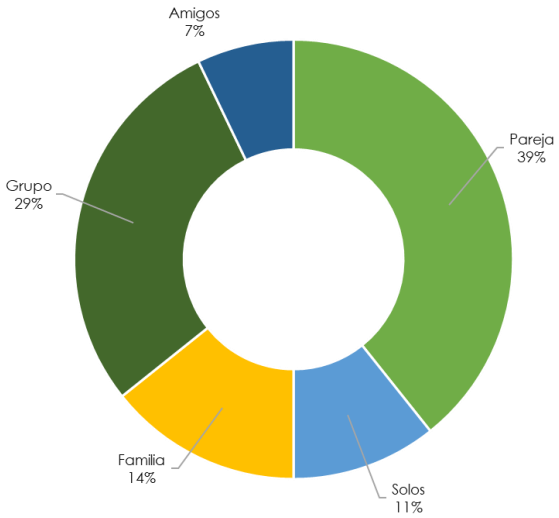
Ilustración 5. Propósito viajeros turismo de naturaleza



Fuente: ProColombia (2018).

Se demarca como principal objetivo tener destinos únicos e inexplorados y los más demandados se relacionan con historia, aventura, compartir con comunidades, observación de flora y fauna, senderismo, gastronomía y avistamiento de aves (*birdwatching*). De otro lado, la forma de viajar de los turistas se caracteriza por los siguientes:

Ilustración 6. Formas de viajar de los turistas



Fuente: ProColombia (2018).

Se evidencia una tendencia en la que los *baby boomers* viajan más en grupos, y los *millennials*, en pareja o solos.

Por otro lado, en Latinoamérica, Costa Rica es el líder en el turismo de naturaleza, junto con Galápagos. Ambos destinos han fortalecido las estrategias para ser posicionados como un lugar de preferencia por el turista internacional (Colombia Productiva, 2012).

En conclusión, teniendo en cuenta que el parque Old Point de San Andrés está enmarcado en un proyecto de turismo de naturaleza, la capacidad de visitantes debe alinearse a los criterios de capacidad de carga, por tanto, se definirá la demanda de los servicios con base EN los resultados de ese estudio, teniendo en cuenta para el primer año 70% de ocupación con un crecimiento anual del 15%.

7.3.3.5. Tipo de negocio

Para negocios de turismo de naturaleza, particularmente en este proyecto se puede establecer contacto con la demanda mediante los dos modelos de la siguiente manera:

- B2C (*Business-to-Consumer*): se consideraría como focalización de este modelo propuesto los siguientes canales:
  - Intermediarios *on-line*: como se indicó en el análisis sectorial, la oportunidad que ofrece el mercado actual es ofertar el parque a través de canales online y con una plataforma de reserva y compra de accesos.
  - Modelo basado en publicidad voz a voz con el turista instalado en la isla: publicidad generada por el voz a voz y a través de acuerdos con hoteles y sector de comercio, donde se buscaría ofrecer el parque, y así captar demanda.
- B2B (*Business-to-Business*): para este tipo de comercialización se trabajaría en dos esquemas:
  - Portales especializados de turismo de naturaleza: en la promoción y reserva de destinos turísticos, se dispone la posibilidad de ofertar el servicio. En este caso, el contacto con la demanda es a través de este intermediario, quien finalmente se encarga de la comercialización, a través de principios de comercio electrónico.
  - Agencias de viaje u operadores turísticos: acuerdos establecidos con mayorista distribuidoras, que a su vez tienen establecidos los canales de distribución con agencias minoristas. A través de estos acuerdos, se incorpora en la oferta de agencias y operadores los servicios del parque Old Point.

7.3.4. Estimación de la oferta

Para el proyecto parque Old Point de San Andrés, la elasticidad en la oferta se puede ver afectada a largo plazo por costos en la operación debido al

mantenimiento y conservación del lugar, y en la tecnología aplicada, ya que se espera que sea un servicio en su mayoría amigable con el medio ambiente (Economipedia, 2022).

En cuanto a la oferta actual, la economía de este departamento está basada principalmente en el turismo y el comercio; diariamente, llegan a las islas varios aviones procedentes de diferentes ciudades colombianas y algunos del exterior, en busca de esparcimiento y descanso. De otro lado, se adelantan actividades propias de la agricultura y la pesca de subsistencia, insuficientes para abastecer las islas, por lo que se hace necesario recurrir al interior del país para adquirir la mayor parte de los víveres de consumo cotidiano, tanto para los habitantes de las islas como para los turistas.

El principal producto agrícola producido y comercializado en el archipiélago era el coco, seguido del aguacate, caña de azúcar, mango, naranja, ñame, noni y yuca; sin embargo, estas producciones fueron decayendo a través de los años, como consecuencia de daños en el suelo y urbanización de muchas áreas (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2022).

Desde el punto de vista del sector turismo, y con la finalidad de identificar la potencial competencia del proyecto, se aplica el método de la observación, con el fin de hacer un diagnóstico cualitativo, que permita clasificar de manera clara las diferentes empresas y prestadores de servicios turísticos.

El servicio contemplado para ser ofertado en el marco del proyecto se caracteriza por ser innovador, dado que es una oferta nueva en la isla, diferenciado por su enfoque de turismo de naturaleza, cuyo fin es dinamizar la cadena de valor en el marco de los negocios sostenibles para lo cual se aprovechará y complementará la infraestructura existente en el parque Old Point, potencializando productos y servicios en tanto se tiene como marco de referencia el conocimiento del mangle.

Esto genera procesos de educación ambiental bajo actividades recreativas y de aventura, y vincula espacios para participación que dinamizan la economía de la región y contribuyen con la dinámica económica del departamento desde un enfoque sostenible, siendo un factor diferenciador con el resto de los posibles competidores y haciendo que la competencia no sea en estricto sentido “directa”.

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta que el enfoque es turismo de naturaleza, se debe analizar la competencia respecto los sitios que ofrecen servicios similares, enmarcados en temáticas diferenciales tales como cultural o conocimiento. Se evidencia un aspecto importante dentro del portafolio de servicios del parque Old Point de San Andrés, dado que este tiene como propósito generar un valor agregado al turismo de naturaleza a través de una vivencia de naturaleza, recreación y educación única, hecho fundamental para generar expectativa en los consumidores potenciales. Con base en lo señalado, la competencia directa se establece por aquellos que oferten servicios de turismo de naturaleza, mientras que la indirecta se enfoca en quienes ofertan servicios turísticos con un enfoque temático, bien sea de conocimiento, cultural y sol y playa, entre otros. Para ello, se realizó una investigación basada en fuentes secundarias.

Al respecto, se consideraron seis aspectos: a) ubicación, b) servicios; c) mercado objetivo; d) infraestructura; e) precio promedio y f) especialización (ver anexo 3). Para el análisis de oferta se identificaron centros turísticos ubicados en la isla de San Andrés y que se caracterizan por tener una temática establecida:

- Johnny Cay
- Museo Casa de la Cultura Isleña
- Fort Warwick
- Jardín Botánico de San Andrés
- Cayo Cangrejo
- Big Pond

Teniendo en cuenta cada uno de los criterios establecidos para calificar las ofertas, se consultaron fuentes secundarias y se estableció que la competencia más fuerte que existe actualmente en el mercado de turismo de naturaleza en la isla es el Jardín Botánico de San Andrés, el cual en el análisis de criterios obtuvo una calificación de 29 puntos de los treinta calificables.

En consecuencia, el proyecto tiene identificada la competencia directa e indirecta, y cuenta con información específica para ser diferenciador en el mercado e identificar sus fortaleza y amenazas frente al servicio ofertado.

Ahora bien, en cuanto a oferta futura, el gobierno departamental del Archipiélago se ha enfocado en la búsqueda de otras alternativas de crecimiento económico. Para ello, ha iniciado acciones enfocadas en la economía circular, el desarrollo sostenible y la innovación tecnológica, así mismo, los sectores agropecuario y pesquero han empezado a demandar nuevas estrategias de desarrollo y mercadeo en la región, como una forma alternativa al turismo y comercio del Puerto Libre.

Además, se espera que con la inauguración del mercado agropecuario (*Farmers Market*) los productores y asociaciones locales cuenten con una plaza fija para ofertar los productos agrícolas y pesqueros. Esta estrategia se suma a la iniciativa llevada a cabo por la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), mediante la cual se hizo entrega de varios contenedores dotados con elementos complementarios (por valor de 500 millones de pesos colombianos), lo cuales fueron entregados para 90 familias dedicadas a la pesca marina artesanal.

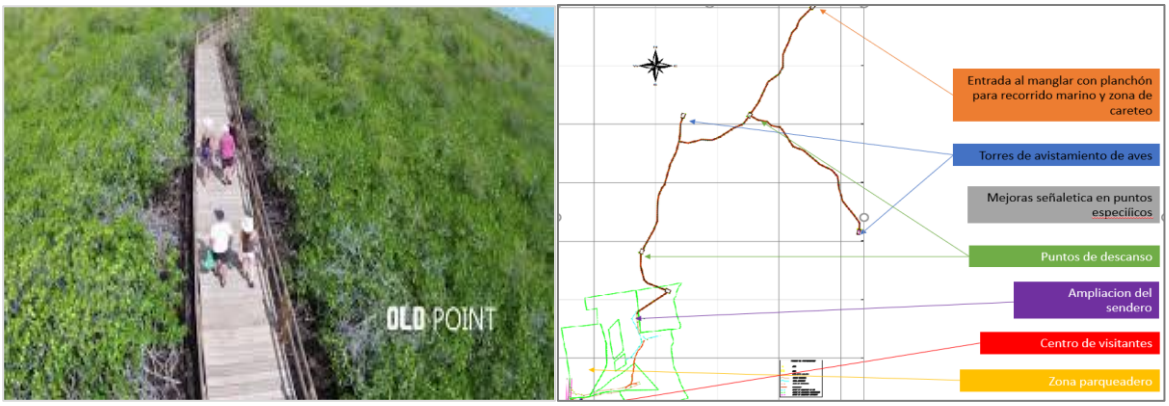
Seis organizaciones fueron las beneficiarias de esta estrategia, realizada en el marco de un proyecto que la ADR cofinancia por 700 millones de pesos, a saber:

Fish And Farm, Sprat Association, Ffgha - Green Hill Association, Palace Wharf Association, Sealand Group, Cooperativa de Pescadores de San Luis El Bay.

Por tanto, a futuro se espera que la isla aumente sus expectativas de turismo de negocios, situación potencial para generar un incremento en el número de visitantes y escenario favorable para promocionar los servicios de turismo de naturaleza y generar interés en estos visitantes y en sus familias. Por ello, se deben fortalecer las estrategias de promoción y mercadeo también hacia ese mercado potencial.

En lo referente al tamaño, se tratan de 50 hectáreas de parque que abre sus puertas a los viajeros amantes del turismo de naturaleza. En él se encuentra un sendero de 1085 metros lineales, los cuales en el marco del proyecto alcanzarán cerca de los 1300 metros lineales, con la debida señalética, y puntos de descanso para brindar comodidad a los visitantes. Esto se complementa con estructuras como torres de avistamiento de aves e instalación del planchón en medio del mangle, lo cual proporciona la oportunidad de disfrutar de la isla desde un concepto de interacción con la naturaleza, muy diferente de la oferta convencional de sol y playa.

Ilustración 7. Sendero parque Old Point



Fuente: Coralina (2022).

Por otro lado, el posicionamiento de una marca se define como el lugar que ocupa esta en la mente de los consumidores, en función de uno o pocos atributos y con relación a los competidores. La elección de una estrategia de segmentación proporciona una visión indispensable de la estructura de la demanda, de tal forma que el posicionamiento conduzca a tener presentes los emplazamientos ocupados por los competidores.

Para tener éxito en el competitivo mercado actual, las compañías deben centrarse en el cliente, conquistar los de la competencia, conservarlos y luego fidelizarlos mediante la entrega de mayor valor. Pero antes de poder satisfacer a los consumidores, la compañía debe entender primero sus necesidades y deseos (CEUPE, 2022).

Teniendo en cuenta el análisis de la competencia existente, se evidenció que en el mercado actual existen dos competidores directos: el Jardín Botánico de San Andrés y la laguna Big Pond, que brindan servicios enfocados hacia el turismo de naturaleza, foco del proyecto Old Point**.** Como se menciona anteriormente el proyecto debe enfocarse en identificar los clientes de la competencia inicialmente, caracterizar sus gustos como turistas, con la finalidad de buscar cómo ser diferenciadores en el servicio de turismo de naturaleza con respecto a la competencia existente.

De los seis centros de turismo identificados como competencia actual, el 33% correspondientes a los establecimientos descritos en el párrafo anterior y hacen parte del mercado de turismo de naturaleza, por lo cual son catalogados como competencia directa, mientras que el 77% restante ofrece servicios turísticos de otros segmentos del mercado, principalmente sol y playa, por tanto, son catalogados como competencia indirecta.

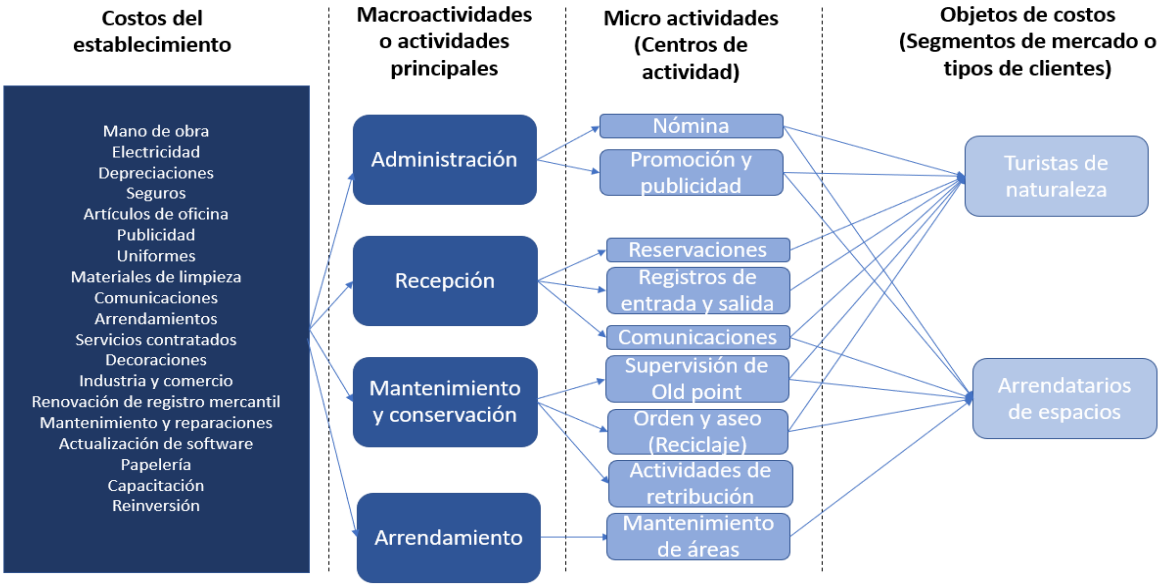
Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto Old Point debe ofrecer servicios de turismo de naturaleza que le permitan ser diferenciado y posicionado en el mercado

por encima de sus dos competidores directos. Debe enfocar sus estrategias en prestar servicios que satisfagan las expectativas en el mercado actual, aprovechar la tendencia actual de aumento de interés sobre el ambiente, la sostenibilidad y el turismo de naturaleza, la cual inició como moda, pero cada día hace parte integral de nuestro diario vivir y de nuestra responsabilidad de seres humanos con el planeta. Así mismo, es de vital importancia ser innovadores en los servicios ofrecidos, integrando todas sus bondades para lograr el fin propuesto y posicionar el parque en el mercado, logrando nuestros propósitos con la oferta (competencia) y la demanda (consumidores) y aprovechando los mercados potenciales que puedan resultar de nuestros competidores indirectos y prestadores de bienes y servicios diferentes a los ofrecidos por Old Point.

Luego de tener claramente identificados los productos y servicios que ofrecerá el parque, al igual que la infraestructura necesaria para potencializar la vivencia de los turistas, se realiza la estimación de costos de materiales, mantenimiento, seguros, consumibles, recursos humanos y publicidad, entre otros, necesarios para la puesta en marcha del parque, con el fin de determinar el costo de operación del proyecto.

Para el proyecto se propone utilizar el modelo de costes basado en las actividades (ABC, por sus siglas en inglés: *activity based costing*) (Andes, 2009). Por consiguiente, se presenta la siguiente estructura:

Ilustración 8. Sistema ABC, costeo para prestación de servicios en el parque Old Point de San Andrés



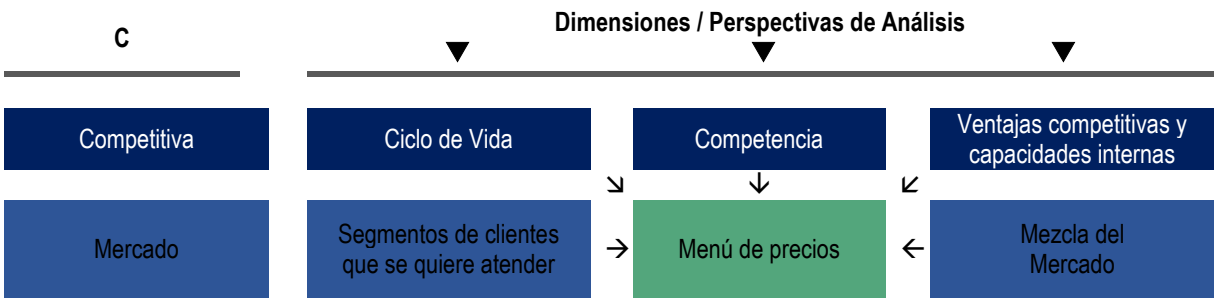
Nota: a medida que avancen los estudios previos del proyecto, se pueden ajustar los diferentes costos que apliquen en cada una de las macro actividades.

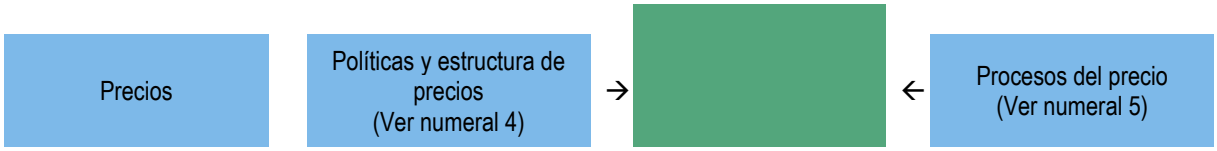
Fuente: elaboración propia con base Andes (2009).

7.3.5. Precio

Para el análisis propuesto de estudio de precios y fijación se usará la siguiente metodología expuesta a continuación:

Ilustración 9. Elementos de análisis y fijación de precios





Fuente: material académico preparación de proyectos – Laura Olarte - Maestría Gerencia de Proyectos – Universidad del EAFIT

A continuación, el desarrollo de cada una de las perspectivas descritas en las estrategias indicadas en el esquema anterior.

En cuanto a los segmentos de clientes que se quiere atender, se definen en los siguientes grupos:

- Institutos de investigación y universidades
- Instituciones educativas (colegios y escuelas)
- Visitantes de la isla
- Turistas de aventura suave (*soft adventure*)

Metodológicamente, se propone la siguiente matriz para listar sus necesidades y el posible de valor esperado, considerando el ciclo de vida de la demanda, descrito en el capítulo de la demanda.

Tabla 8. Matriz de necesidades y valor esperado por segmento

Segmento	Ciclo de vida	Necesidad	Valor esperado
Institutos de investigación y universidades	Previa	• Conocer el componente de conocimiento agregado y diferenciador del parque. • Propuestas diferenciales para grupos. • Equipo especializado en temática del parque.	• Disponibilidad en la promoción de los productos y beneficios. • Capacidad de recepción de grupos y precios diferenciales para grupos. • Personal capacitado que comparta conocimiento y siembre semillas en los grupos que visitan el parque.

Segmento	Ciclo de vida	Necesidad	Valor esperado
	Disfrute	• Capacidad de tener grupos ubicados y coordinados. • Tener personal capacitado que imparta la instrucción a los grupos. • Naturaleza conservada y protegida.	• Comodidad y buena disposición para la recepción de los equipos que visitan. • Equipos de estudiantes / visitantes motivados en la temática de ecoturismo. • Conocimiento de nuevas especias o contacto directo con las mismas.
	Después	• Invitaciones a posteriores capacitaciones. • Encuestas satisfacción. • Posibilidades de crear propuestas de investigación focalizada.	• Reconocimiento de interés para visitar parque con propuestas diferentes en temáticas o novedades. • Satisfacción y entusiasmos de grupos visitantes en temas de ecoturismo. • Alternativas de investigación.
Instituciones educativas (colegios y escuelas)	Previa	• Conocer el componente de conocimiento agregado y diferenciador del parque. • Propuestas diferenciales para grupos. • Equipo especializado en temática del parque.	• Disponibilidad en la promoción de los productos y beneficios. • Capacidad de recepción de grupos y precios diferenciales para grupos. • Personal capacitado que comparta conocimiento y siembre semillas en los grupos que visitan el parque.
	Disfrute	• Capacidad de tener grupos ubicados y coordinados. • Tener personal capacitado que imparta la instrucción a los grupos.	• Comodidad y buena disposición para la recepción de los equipos que visitan. • Equipos de estudiantes / visitantes motivados en la temática de ecoturismo.
	Después	• Invitaciones a posteriores capacitaciones. • Encuestas de grupos visitantes	• Reconocimiento de interés para visitar parque con propuestas diferentes en temáticas o novedades. • Satisfacción y entusiasmos de grupos visitantes en temas de ecoturismo.
Visitantes de la isla	Previa	• Claridad en la promoción y oferta de servicios en el parque. • Facilidad de poder acceder al parque (ingreso, reserva, y pago).	• Descripción diferencial y novedosa. • Facilidad de acceso y pago, preferiblemente medios electrónicos. • Flexibilidad y disponibilidad de la información.

Segmento	Ciclo de vida	Necesidad	Valor esperado
		• Publicidad en portales web que permitan obtener información del parque.	
	Disfrute	• Alternativas de sol y playa completamente diferentes. • Vista de fauna y flora que en la isla no se encuentre o al menos no de forma fácil. • Comodidad y facilidad para disfrutar los servicios de la naturaleza. • Aprender de la fauna y flora y la importancia de conservar ecosistemas.	• Experiencia maravillosa e incluso inesperada al plan usual de sol y playa. • Tener avistamiento o acercamiento con especias endémicas del caribe en su estado natural. • Experiencia única y diferencial: felicidad y satisfacción. • Poder contar a los demás de lo único y nuevo que ofrece al parque.
	Después	• Información del parque a quien pueda referenciar y recomendar. • Expectativa de volver a visitar con la esperanza de que a su regreso encuentre aspectos diferentes (por temporada, ejemplo, ver otra especie),	• Ansiedad de conocer más acerca de San Andrés y fauna y flora del caribe y poder recomendar la experiencia. • Volver a visitar la isla, donde el principal atractivo sea visitar el parque sobre sol y playa.
Turistas de aventura suave (*soft adventure*)	Previa	• Conocer las alternativas de aventura que ofrece el parque. • Seguridad que ofrece el parque. • Forma de poder pagar y adquirir el acceso al parque.	• Claridad y garantía de tener una visita en condiciones de “aventura” en la naturaleza. • Descripción y compromiso en la declaración de seguridad. • Rapidez y flexibilidad.
	Disfrute	• Concordancia entre las actividades de senderismo, apnea, careteo, kayak con el contacto y conservación de los ecosistemas.	• Satisfacción y experiencia de aventura.
	Después	• Expectativa de volver a visitar con la esperanza de que a su regreso encuentre aspectos diferentes (por temporada ejemplo ver otra especie).	• Volver a visitar la isla, donde el principal atractivo sea visitar el parque sobre sol y playa.

Fuente: elaboración propia.

Sobre las ventajas competitivas y capacidades internas, como un elemento diferenciador y proteccionista de un recurso natural de la isla, y tomando como referencia el análisis realizado en el numeral de la oferta, se tiene:

Tabla 9. Ventajas competitivas y capacidades internas

Ventaja competitiva		Caracterización	Asociación de costos por componente
Existencia de infraestructura Old Point	Inversión mínima para realizar para puesta en marcha del parque en producto de senderismo.	Capacidad	Costo fijo
San Andrés cómo centro de biodiversidad	Promover los acuerdos y reconocimientos internacionales que tiene San Andrés que turista de sol y playa no conoce.	Diferenciador	Costo variable (no se compite por precio)
Servicio de turismo con posibilidad de oferta en canales electrónicos	Poder ofertar, explicar y reservar el acceso al parque para todo segmento.	Capacidad	Costo fijo en su estructuración
Servicio de Turismo complementario y único en avistamiento de aves en la isla	Servicio único por su equipamiento y facilidad de encontrar aves en su estado natural por la cercanía al mangle y la reserva.	Diferenciador	Costo variable (no se compite por precio)
Senderos con cercanía a fauna y flora	Servicio único por su equipamiento y facilidad de encontrar aves en su estado natural por la cercanía al mangle y la reserva.	Diferenciador	Costo variable (no se compite por precio)
Personal capacitado en fauna y flora y su respectiva guía e interpretación.	Personal que genere una experiencia de visita diferente y especial – amor y entrega a la naturaleza.	*Know How*	Costo variable (no se compite por precio)

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo expuesto en la oferta, se hace un reconocimiento de la competencia:

Tabla 10. Competencia *rate* y precio

Oferta (nombre)	Johnny Cay	Museo Casa de la Cultura Isleña	Fort Warwick	Jardín Botánico de San Andrés	Cayo Cangrejo	Big Pond
***Rate* (ver oferta)**	18/30	21/30	18/30	29/30	18/30	28/30
Precio (COP)	$65 K	$10 k	$0	3 – 10 K	55 k	$0

Fuente: elaboración propia.

En la evaluación previa respecto a la oferta de productos y su estrategia de comercialización, y dada la diferenciación del parque, se considera:

- El parque Old Point en su punto de estrategia es más fuerte
- El parque Old Point no justifica una reducción de precios por el conjunto de servicios que forman la propuesta de valor

Por ello, la propuesta es que pueda trabajarse y convencer a la competencia de que el parque Old Point es una alternativa diferente y se puedan hacer alianzas de promoción conjunta o *cross sell*, donde se busque persuadir positivamente a los turistas para el disfrute de estas alternativas complementarias al plan de sol y playa.

Ahora bien, considerando los análisis de oferta y demanda expuestos, las propuestas en política y estructura de precios son las siguientes:

Tabla 11. Políticas y estructura de precios

Aspecto de la propuesta ▼	Institutos de investigación y universidades	Instituciones educativas (colegios y escuelas)	Visitantes de la isla	Turistas de aventura suave (soft adventure)
Políticas de cobro	Convenios interinstitucionales – posibilidad de acuerdos de pago por facturación posterior.	Contado – pago previo al ingreso	Contado – pago previo al ingreso	Contado – pago previo al ingreso
Barreras	No sensibilidad por precio – pondera la experiencia y calidad del servicio sobre el precio.	No sensibilidad por precio – pondera la experiencia y calidad del servicio sobre el precio	Sensibilidad respecto a precio. Depende del nivel de ingreso del visitante a la isla	No sensibilidad por precio – pondera la experiencia y calidad del servicio sobre el precio
Autosegmentación en función del precio	No	No	No	No
Unidad de medida del cobro	Número de personas por cada servicio incluido en el plan de visita.	Número de personas por cada servicio incluido en el plan de visita	Servicios adquiridos – cada servicio tiene precios asociados a modo incremental de un precio base de ingreso.	Servicios adquiridos – cada servicio tiene precios asociados a modo incremental de un precio base de ingreso

Aspecto de la propuesta ▼	Institutos de investigación y universidades	Instituciones educativas (colegios y escuelas)	Visitantes de la isla	Turistas de aventura suave (soft adventure)
Métrica de cobro	• Alineado con política de coralina: tarifas estudiantes, tarifa turista nacional, tarifa mayor para extranjeros. • Precio descuento por número de personas y servicios incluidos en la visita: mayor número de personas y más servicios incluidos, menor precio por persona.	• Alineado con política de coralina: tarifas estudiantes, tarifa turista nacional, tarifa mayor para extranjeros. • Precio descuento por número de personas y servicios incluidos en la visita: mayor número de personas y más servicios incluidos, menor precio por persona.	Alineado con política de coralina: tarifas estudiantes, tarifa turista nacional, tarifa mayor para extranjeros	Alineado con política de coralina: tarifas estudiantes, tarifa turista nacional, tarifa mayor para extranjeros
Diferenciación de precio por segmento	Sí – tarifa diferencial por cantidad de personas en grupo	S+i – tarifa diferencial por cantidad de personas en grupo	No	No

Fuente: elaboración propia.

La caracterización del proceso del precio para el ingreso y acceso a los servicios del parque Old Point se describirían así:

- Políticas de precios: para la evaluación de este componente se propone revisar de acuerdo con el siguiente análisis de categorización:

Tabla 12. Políticas de precio

Política	Análisis respecto Old Point	Comentario / justificación
Política de precios altos	No aplica ☒	El parque si bien se considera un servicio diferenciado para la Isla, es un servicio con un fin principalmente social y de conservación, apalancado por el ingreso de visitantes del parque. Lo que se busca tener un margen incremental a través de un aprovechamiento de un alto precio.
Política de precios bajos	No aplica ☒	La cuota de mercado que se espera ganar en los turistas con preferencia o gusto por turismo de naturaleza, no se espera por competencia de precio (ver conclusión de competencia)
Política de precios diferenciados	Considerado ☑	La determinación y análisis del precio se considera dependiendo del segmento y de los servicios que se incluyan en la venta. Ver política de cobro en el numeral 4 de estrutura de precios.
Política de precios preferenciales	No aplica ☒	No se busca tener una creación de auto segmentación de clientes o preselección diferencial entre los mismos segmentos en función del precio.
Política de precios estables	Considerado ☑	Considerando que el parque buscara estar abierto al público los 365 días del año, se buscara tener una política de precios estables. Adicional, como se explicó en el numeral 4, se buscará tener una alineación de cobro de precios acorde con los alineamientos de Coralina respecto a la diferencia de tarifa para estudiantes, nacionales y extranjeros.
Política de precios flexibles	Considerado ☑	Se considera esta política como incentivo de reserva de ingreso a través de portales especializados o que se hagan a través de operadores / agencias aliadas, donde se podrían establecer acuerdos de descuentos o recargos sobre los servicios adicionales que se adquieren (diferentes a los de Interpretación y senderismos) que son la base y referente para todos los turistas que ingresen.

Fuente: elaboración propia,

- Variación del precio: se identifican variables de precio en función de los productos ofrecidos, así:

Tabla 13. Variación de precio

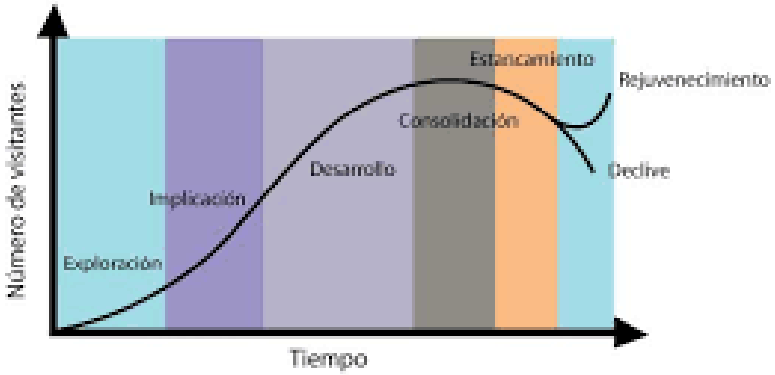
	Productos			
	Centro de visitantes o de interpretación	**Guianza por el sendero interpretativo**	**Avistamiento de aves**	**Recorrido en el planchón y careteo en el mangle**
Precio dinámico en función del mercado	No	No	No	No
Precio dinámico en función de la demanda (cantidad)	Sí – para grupos de universidades o colegios y escuelas. No – para turistas de la isla o de aventura	Sí – para grupos de universidades o colegios y escuelas. No – para turistas de la isla o de aventura	Sí – para grupos de universidades o colegios y escuelas. No – para turistas de la isla o de aventura	Sí – para grupos de universidades o colegios y escuelas. No – para turistas de la isla o de aventura
Precio dinámico en función de su lugar de compra	No – precio de ingreso estándar por persona	No - precio de ingreso estándar por persona	Sí – precio dinámico en función de descuento que se acuerde con canal de comercialización o de venta	Sí – precio dinámico en función de descuento que se acuerde con canal de comercialización o de venta
Precio dinámico en función temporada de año	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia.

- Objetivos mínimos con precio; los objetivos del precio y su fijación tendrán sostenibilidad de los costos fijos y variables del parque; cuota de reinversión y actividades de protección / conservación de la fauna y flora; no se espera margen de utilidad o beneficio monetario para Coralina o *sponsor* que se sumen a la iniciativa.

- Ciclo de vida: dentro del proceso de investigación del presente proyecto se encuentra la metodología de revisión del ciclo de vida del turismo (CVDT) formulado en 1980 por el doctor, Richard Butler, profesor emérito de la Strathclyde Business School, en Glasgow.

Ilustración 10. Ciclo de vida de los destinos turísticos



Fuente: EntornoTuristico (2017).

Teniendo como marco de referencia el ciclo de vida, se considera en la perspectiva del precio lo siguiente.

Tabla 14. Perspectiva de precio según ciclo de vida

	Productos			
	Centro de visitantes o de interpretación	Guianza por el sendero interpretativo	Avistamiento de aves	Recorrido en el planchón y careteo en el mangle
	Análisis general del comportamiento del precio parque Old Point			
Exploración	⇔	⇔	⇧	⇧
Implicación	⇔	⇔	⇧	⇧
Desarrollo	⇔	⇔	⇧	⇧
Consolidación	⇔	⇔	⇧	⇧
Estancamiento	⇗	⇗	⇗	⇗

Rejuvenecimiento	⇧	⇧	⇧	⇧
Declive	⇩	⇩	⇩	⇩

Convenciones:

⇔	Mantiene Precio	⇧	Estrategia posible de incrementar precio	⇩	Riesgo por necesidad de disminuir precio	⇗	Se estima redefinición de producto y con ello evitar caída de precio.

Fuente: elaboración propia.

- Conclusión de menú de precios: considerando las anteriores estrategias de precio, mercado y competencia, la propuesta de determinación de precios estaría dado con la siguiente estructura:

Tabla 15. Menú de precios

	Productos			
	Centro de visitantes o de interpretación	**Guianza por el sendero interpretativo**	**Avistamiento de aves**	**Recorrido en el planchón y careteo en el mangle**
Menú de precios				
Tarifa por estudiante (individual)	Fija – única	Fija – única	Variable – 1. Forma de compra 2. Si adquiere o no otro producto	Variable – 1. Forma de compra 2. Si adquiere o no otro producto
Tarifa por visitante nacional (individual)	Fija – única	Fija – única	Variable – 1. Forma de compra 2. Si adquiere o no otro producto	Variable – 1. Forma de compra 2. Si adquiere o no otro producto
Tarifa por visitante extranjero (individual)	Fija – única	Fija – única	Variable – 1. Forma de compra 2. Si adquiere o no otro producto	Variable – 1. Forma de compra 2. Si adquiere o no otro producto

	Productos			
	Centro de visitantes o de interpretación	**Guianza por el sendero interpretativo**	**Avistamiento de aves**	**Recorrido en el planchón y careteo en el mangle**
Menú de precios				
Tarifa por grupo	Variable según negociación	Variable según negociación	Variable – 1. Forma de compra 2. Si adquiere o no otro producto	Variable – 1. Forma de compra 2. Si adquiere o no otro producto

Fuente: elaboración propia.

7.3.6. Comercialización y promoción

7.3.6.1. Comercialización

Este es uno de los retos más grandes que se tienen en el proyecto, por cuanto debe consolidarse tanto a nivel local, como nacional e internacional, en el marco de una temática que, aun cuando se ve como gran potencial turístico en Colombia y el mundo, todavía requiere de una inversión considerable para hacerse visible y posicionarse en el mercado.

Además, parte de la eficiencia y efectividad de la labor de comercialización, por lo cual se requiere de sistemas robustos que brinden información de manera ágil y mínimo tiempo de respuesta para realizar reservas en línea, con el fin de brindar a los turistas una experiencia agradable desde el primer momento de contacto con el arque.

Así mismo, la estrategia de comercialización deberá estar enfocada en potencializar el mercado, el cual se puede lograr a través de estrategias orientadas hacia la identificación de nuevos espacios geográficos y segmentos de clientes que permitan consolidar las ventas.

Para lo anterior, es importante tener en cuenta cómo opera el esquema de comercialización.

Ilustración 11. Esquema de comercialización turística

• Proveedores de alojamiento • Atracciones para Visitantes • Transportes • Servicios auxiliares	• Operadores Turísticos B2B • Sistemas de Distribución global (GDS) • Empresas de organización y destinos • Banco de camas	• Agentes de viajes • Agencias de viajes (en línea) • Operadores turísticos B2C. • Agentes especializados em viajes de negocios	• Empleados de empresas • Viajeros de placer • Personas que visitan amigos o familiares

Fuente: Hotelmize (2022).

Para la comercialización de los servicios ofertados por el parque Old Point se implementarán dos canales principales:

- Directo: concebido como la conexión directa de los operadores del parque con los turistas consumidores. Es decir, el turista se comunica directamente con el parque, sin intermediarios, a través del sitio web del parque donde se pueda seleccionar fechas de viaje, pagar en línea, solucionar inquietudes y tener información completa sobre el servicio deseado, también puede hacerse a través de navegadores y buscadores turísticos que redireccionen al sitio del parque, sistemas de reserva global donde esté inscrita la página web del parque, vía telefónica y de manera presencial en las instalaciones

del parque Old Point, pese a que esta figura demanda un alto esfuerzo de planificación y estructuración de una estrategia de atención efectiva para los clientes, ofrece la ventaja de tener contacto directo con el cliente final y conocer de primera mano sus necesidades, expectativas y gustos.

- Redes de profesionales: dentro de las redes de profesionales se destaca Adventure Travel Trade Association (ATTA), que agrupa más de 750 miembros entre *tour* operadores, destinos, agencias de viaje, medios de comunicación, empresas de turismo relacionado con el medio natural, entre otros, y tiene como objetivo promocionar y potenciar el mercado del turismo de naturaleza y aventura.

  Adicionalmente, se pueden explorar las asociaciones de avistadores de aves de los Estados Unidos y de Gran Bretaña, que son identificados como los mercados más grandes a nivel mundial para este tipo de actividades.

- Espacios especializados:
  - Rueda Colombiana de turismo de naturaleza - Colombia Nature Travel Mart, especializada en turismo de naturaleza, que se realiza anualmente; espacio organizado por Procolombia para consolidar el turismo y el MinCIT. Se realiza de manera virtual y cuenta con la participación de prestadores de servicios nacionales e internacionales, especialmente de Europa y América, interesados en conocer y en sumar a sus portafolios la amplia oferta que Colombia tiene para el turismo de naturaleza.
  - Encuentro Nacional de Ornitología (ENO), este evento es liderado por la Red de Observadores de Aves de Colombia (RNOA), se realiza cada año, y está dirigido hacia la comunidad ornitológica y “pajareadora” de Colombia, cuyo objetivo es intercambiar experiencias, inquietudes, resultados de investigaciones y actividades para observar aves endémicas del país la zona. Hace 26 años se realiza este evento con una periodicidad anual.

Como estos espacios, se pueden identificar otros escenarios que concentren grupos interesados en el turismo de naturaleza, donde puedan comercializarse los productos y servicios ofrecidos por el parque.

- Indirecto: al ser el turismo de naturaleza un producto tan especializado, la venta directa puede ser insuficiente para el desarrollo del negocio y sostenibilidad del negocio. Por esta razón, es fundamental identificar los intermediarios, a través de los cuales se puede desarrollar la comercialización de los productos, más aún si se tiene en cuenta el alto potencial de turistas extranjeros:

  La distribución se puede hacer en tres categorías principales: canales *online*, asociaciones estratégicas y canales *offline* (Hotelmize, 2022).

Ilustración 12. Canales de distribución indirecta

Fuente: Hotelmize (2022).

El ejercicio de distribución se realiza a través de intermediarios, quienes forman un paquete de servicios que luego se vende de forma independiente, a través de estos intermediarios o mediante redes de profesionales.

En este punto, se destacan plataformas en internet. Dentro de las estrategias turísticas, los negocios le apuestan a la innovación para reinventarse y generar mayor confianza con los turistas. El uso de internet se considera una gran estrategia de comercialización y ventas; para este propósito, existen plataformas que ofrece alternativas a los *tours* operadores para vender sus paquetes turísticos a nivel local e internacional, tales como Tripadvisor, Gustazos, Viator, Awake travel, Impulse Travels, South American Tours – SAT.

Así mismo, es importante tener en cuenta que, dada la especialidad de los servicios y productos ofrecidos por el parque, debe seleccionarse las empresas operadoras y agencias que ofrezcan el servicio tanto a nivel nacional como internacional, y donde las partes asumen obligaciones y limitaciones para la realización de negocios turísticos. Es preciso tener en cuenta que muchos operadores turísticos y agencias mayoristas especializadas en turismo de naturaleza cuentan con una amplia red de agencias, lo cual contribuye en incrementar el éxito de ventas del producto turístico.

En cuanto a los *tour* operadores, siguiendo con la propuesta de definición de CEUPE, estas son agencias mayoristas que realizan intermediación entre establecimientos turísticos y las agencias minoristas. Para generar mayor impacto, los *tour* operadores diseñan programas y paquetes turísticos que ofrecen a las agencias minoristas transporte, alojamiento y tipo de pensión alimenticia desde el origen del cliente hasta su destino final (CEUPE, s.f.). Posteriormente, la agencia minorista la vende directamente al cliente y cobra una comisión por esta labor.

Es importante tener en cuenta que, por ser un producto especializado, así como su distribución, son aspectos que tendrán que analizarse con detenimiento al momento de seleccionar un *tour* operador. En este sentido, existen en el mundo agencias mayoristas especializadas en turismo de naturaleza, dentro de las que se destacan las siguientes:

- Latin American Escapes
- Orizonia Life
- Ruta 40
- Hand Up Holidays

Por otro lado, las agencias de viajes minoristas comercializan productos de las agencias mayoristas, y los venden directamente al usuario o elaboran y venden sus propios paquetes turísticos, aunque estos últimos no se pueden comercializar a través de otras agencias (CEUPE, s.f.). Son muy importantes, ya que en el proceso de comercialización de paquetes especializados como los de turismo de naturaleza tienen contacto directo con las agencias mayoristas y pueden vender los productos como especialistas en el destino. Algunos ejemplos de agencias minoristas especializadas en turismo de naturaleza son Akaoka, Bentzi Global y Field Guides.

Por último, se reseñan las ferias comerciales especializadas, las cuales son canales de comercialización tradicionales del sector turístico. En estas ferias se combina la promoción turística con los negocios. Su principal objetivo es unir los extremos de oferta (destinos turísticos, empresas que forman parte del proceso de producción y operaciones del turismo.) y demanda (*tour* operadores, agencias minoristas, prestadores), facilitando el proceso comercial, además del intercambio de información. Entre las principales ferias especializadas en turismo de naturaleza están el Salón de la Randonnée Et de Sports de Nature, en Francia, y Reisepavillon, en Alemania.

7.3.6.2. Promoción

Uno de los aspectos más importantes al momento de ofrecer al mercado un bien o servicio es establecer una estrategia de promoción. Nadie puede consumir lo que no conoce, por lo cual es responsabilidad de los operadores del parque Old Point dar a conocer los atractivos, productos y servicios turísticos que ofrece al mayor

número de personas que estén en posibilidades de adquirirlos, utilizando los medios más adecuados para hacer llegar la información eficaz, de tal manera que despierte el interés de los posibles turistas, para transformarlo en deseo y este en una verdadera necesidad.

Es importante que, a través del ejercicio de promoción, se dé a conocer al turista la información relevante que permita generar interés y acceder a los servicios y productos ofrecidos.

En cuanto a la imagen de marca, conscientes de la necesidad de promocionar y posicionar el parque Old Point, se hizo evidente la necesidad de tener una imagen para ser utilizada en todas las estrategias de promoción, para lo cual se propone el siguiente diseño, el cual permite identificar la riqueza natural del parque, representando el ecosistema del mangle, el océano con su fauna marina y las aves, aduciendo la actividad de avistamiento de aves; así mismo, se presenta en el centro al turista (actor principal para la oferta del servicio) disfrutando de un paseo en kayak.

Ilustración 13. Imagen logo de marca parque Old Point

Fuente: elaboración propia.

Para posicionar el parque Old Point en el mercado se utilizan dos tipos de promoción:

- Promoción persuasiva: nuestra primera tarea es dar a conocer el parque Old Point, y motivar los turistas para que lo conozcan y disfruten de nuestros productos y servicios.
- Promoción de recordación: una vez se dé a conocer el parque Old Point, se debe establecer una estrategia que permita recordarle a nuestros clientes dónde pueden adquirir los servicios, y los beneficios educativos, ambientales y de disfrute ofrecidos por la experiencia interacción con el ecosistema de mangle, el contacto con la naturaleza y la fauna tanto aérea, terrestre, despertando así interés y atraer clientes potenciales. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario tener definidos los medios para llevar a cabo la estrategia de promoción, que en nuestro caso se centra en tres: medios digitales, medios especializados y ferias y eventos:
    - Medios digitales: es de los más utilizados y de rápido crecimiento, apropiado para promocionar los servicios del parque, aunque no es tan fácil medir la eficiencia del anuncio o publicidad. Dentro de los elementos que se pueden desarrollar están el portal web, redes sociales y blogs (ver anexo 4).
    - Medios especializados:
        - Oficinas de turismo: también llamadas oficinas de información turística, ubicadas en aeropuertos nacionales e internacionales del país, Gobernación de San Andrés y Providencia, Coralina y centros comerciales, en los cuales se provee información al turista, con el fin de dar a conocer la oferta turística del lugar y facilitar su estadía. Dado su carácter público y sin fines de lucro, brinda neutralidad y calidad de la información sin sesgos comerciales; a través de esta oficina puede suministrarse datos de contacto de prestadores de servicios turísticos (oferta turística: alojamientos, agencias de viajes, guías, restaurantes,

transportes y otros como hospitales, cabinas de Internet y teléfonos, vacunas), atractivos, lugares, eventos y actividades de interés, horarios de atención, tarifas, rutas, sugerencias de seguridad y otros datos relevantes para el turista.

- Pauta en medios especializados: aunque en términos económicos puede representar un esfuerzo financiero, este tipo de promociones es fundamental para dar a conocer el parque, sus productos y servicios. Dentro de las ubicaciones identificadas están la revista *Avianca*, *Latam, Viva Air, Semana Sostenible*, entre otras. En el caso de las revistas de las aerolíneas, estas impactan gran número de viajeros de diferente tipo, representando una gran oportunidad de promocionar el parque y sus bondades; en el caso de *Semana Sostenible*, se impacta un mercado caracterizado por su inclinación y preferencia hacia temas ambientales, elemento fundamental de la oferta del parque.
- Ferias y eventos: son escenarios propicios para dar conocer la oferta de bienes y servicios. Para el caso particular del parque se han identificado varios espacios feriales para promocionar sus productos y servicios: Vitrina Turística ANATO, presentación del servicio en mercados de naturaleza, programa de sensibilización en la población local y a empresarios turísticos, ferias regionales de negocios verdes.

7.3.7. Materias primas

El proyecto Old Point ofrece servicios de senderismo, educación ambiental, avistamiento de aves y de fauna marina, razón por la cual no se requieren materias primas. Es de resaltar que todos los costos y gastos generados por la prestación del servicio son cargados como elementos la operación.

7.4. ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo principal de este estudio es determinar las condiciones técnicas que requiere la preparación del proyecto, acorde con las necesidades de aprovechamiento de una infraestructura existente en el parque Old Point, para prestación de servicios de turismo de naturaleza, justificando su ejecución desde el componente de técnico, en lo relacionado con la localización, capacidad y los resultados y, a su vez, brindar información que permita llevar a cabo las fases siguientes del proceso de preparación del proyecto.

Es importante establecer que el proyecto se presenta ante la autoridad ambiental ubicada en la isla de San Andrés, Coralina, dado que, por su misionalidad y condición como parte del SINA, se considera como actor ideal para ejecutar el proyecto y operar el parque, actividad que será complementaria a las acciones que ya adelanta la autoridad ambiental en los parques naturales ubicados en la isla.

7.4.1. Macro y micro localización

Para el caso particular del parque Old Point, el análisis de macro y microlocalización no es aplicable. Esto es justificable por dos razones: la primera corresponde al hecho de que el origen del proyecto es aprovechar el ecosistema de mangle existente en San Andrés, es decir, que por definición el proyecto surge por un potencial con una ubicación definida soportada, además por estudios previos realizados por Coralina, incluido el estudio de carga del ecosistema.

De otro lado, se resalta que el objetivo del proyecto es el aprovechamiento de una infraestructura existente en el parque Old Point, acotando incluso la disposición de la infraestructura que se desarrollará.

7.4.2. Capacidad

Como parte de la ingeniería del proyecto, el análisis de la capacidad tiene relevancia para conceptualizar el proceso productivo, las unidades de medida de seguimiento de la producción y el tipo de proceso productivo que se definirá.

7.4.3. Capacidad de carga

Considerando que el parque Old Point de San Andrés está enmarcado en un proyecto de turismo de naturaleza, la capacidad de visitantes debe alinearse a los criterios de capacidad de carga, concepto que determina el número de turistas aceptables que ingresan en el parque y generen un balance de no impacto sobre los elementos de fauna y flora y que garantice la sostenibilidad del ecoturismo como estrategia de conservación.

Para ello, Coralina realizó en el año 2016 el estudio de capacidad con la metodología disponible de parques nacionales naturales. Este estudio corresponde a un ejercicio metodológico, compuesto por fases de preparación de equipo especialista, trabajo de campo directo en el sendero y el ejercicio matemático para determinar la capacidad (ver anexo 5).

7.4.3.1. Análisis de criterios de capacidad

A continuación, se establecen los criterios de evaluación y análisis para el parque Old Point de San Andrés:

Tabla 16. Criterios de evaluación y análisis

Unidad de medición de capacidad	Visitantes que ingresa en el parque (determinado por el estudio de Coralina expuesto en numeral anterior)	Capacidad estimada de ingreso de 349 personas por día 70 personas por turno 14 personas por grupo Duración de recorrido 90 minutos Operación continua en horario de 8:00 a. m. a 5:00 p. m. Todos los días

		El horario de operación es determinado por la luz día, ya que el parque no tiene alumbrado público, y los productos a ofrecer desde el recorrido de interpretación por el sendero, avistamiento y la visita al mangle requieren la luz natural para su apreciación.
Medición de capacidad	Medición a la entrada	Se mide al ingreso del parque para monitorear capacidad del parque y organización de los grupos según producto adquirido.
Factores externos	Gobernación Departamento / Coralina	Determine días cívicos o de protección al medio ambiente, o regule capacidad de ingreso al parque.
	Comunidad raizal	Establezca condiciones o actividades especiales para los trabajadores raizales y de la comunidad que no permitan operación normal del parque.
	Medio ambiente	Eventos no controlables que puedan cerrar algún servicio o producto o cierre continuo del parque: • Marea del mar → impacto en actividad de careteo o planchón. • Huracanes → cierre continuo del parque. • Lluvia o Tormentas → cierre temporal del parque.
	Servicios turísticos de la isla complementarios (sol y playa)	La afluencia de visitantes a la isla Segmento turistas de la isla" depende de la atracción del sector que promueve servicios de sol y playa.
Factores internos	Personal especializado en interpretación de fauna y flora	Ausencia de personal vinculado impacta capacidad y velocidad de atención al visitante.
	Disponibilidad / funcionamiento de equipos: Planchón y Balsas para llevar turistas a careteo	Equipos base de la prestación del servicio de careteo y planchón, requiere procesos de mantenimiento y vigilancia. En estos tiempos se generaría indisponibilidad para la prestación de servicios.

Fuente: elaboración propia.

7.4.3.2. Configuración de Capacidad

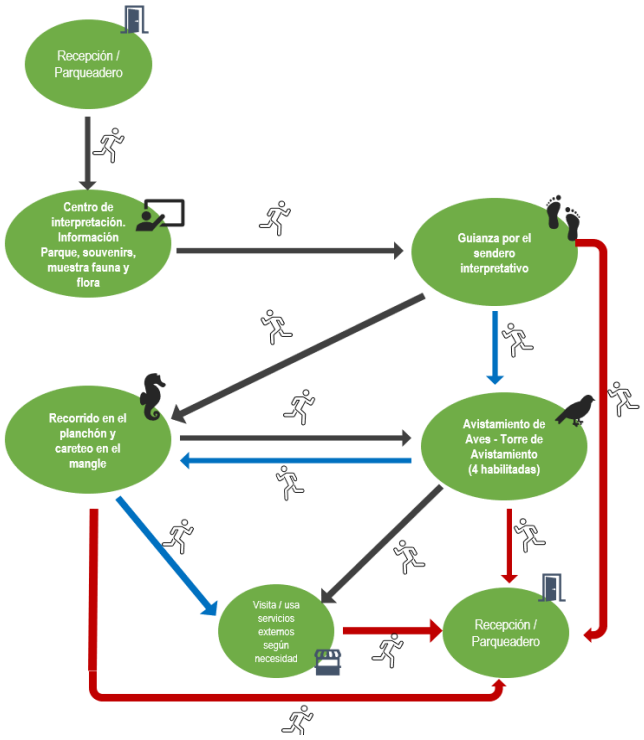
Considerando el proyecto propuesto del parque, se tiene la siguiente diagramación:

Tabla 17. Lotes/*job shop* parque Old Point

Configuración	Tipo de servicio	Descripción / justificación
Lotes/*job shop*	Se tiene de base un servicio estándar, pero posteriormente el turista puede personalizar los servicios que desea visitar dentro del parque.	Se tendrá por mínimo de servicios adquiridos por el turista o grupo, los productos de • Centro de interpretación. Información parque, *souvenirs*, muestra fauna y flora • Guianza por el sendero interpretativo De acuerdo con la necesidad, el visitante en el parque puede optar por varias opciones, tales como (alguno, dos o ninguno de los siguientes): • Avistamiento de aves - torre de avistamiento (3 habilitadas). • Recorrido en el planchón y careteo en el mangle: además, puede hacer uso de alguno de los servicios complementarios tercerizados o en arrendamiento, tipo puntos de venta de artesanías, punto de venta comidas y/o bebidas hidratantes, entre otros, habilitados en el parque. Como punto final, tendrá la opción de salida.

Fuente: elaboración propia.

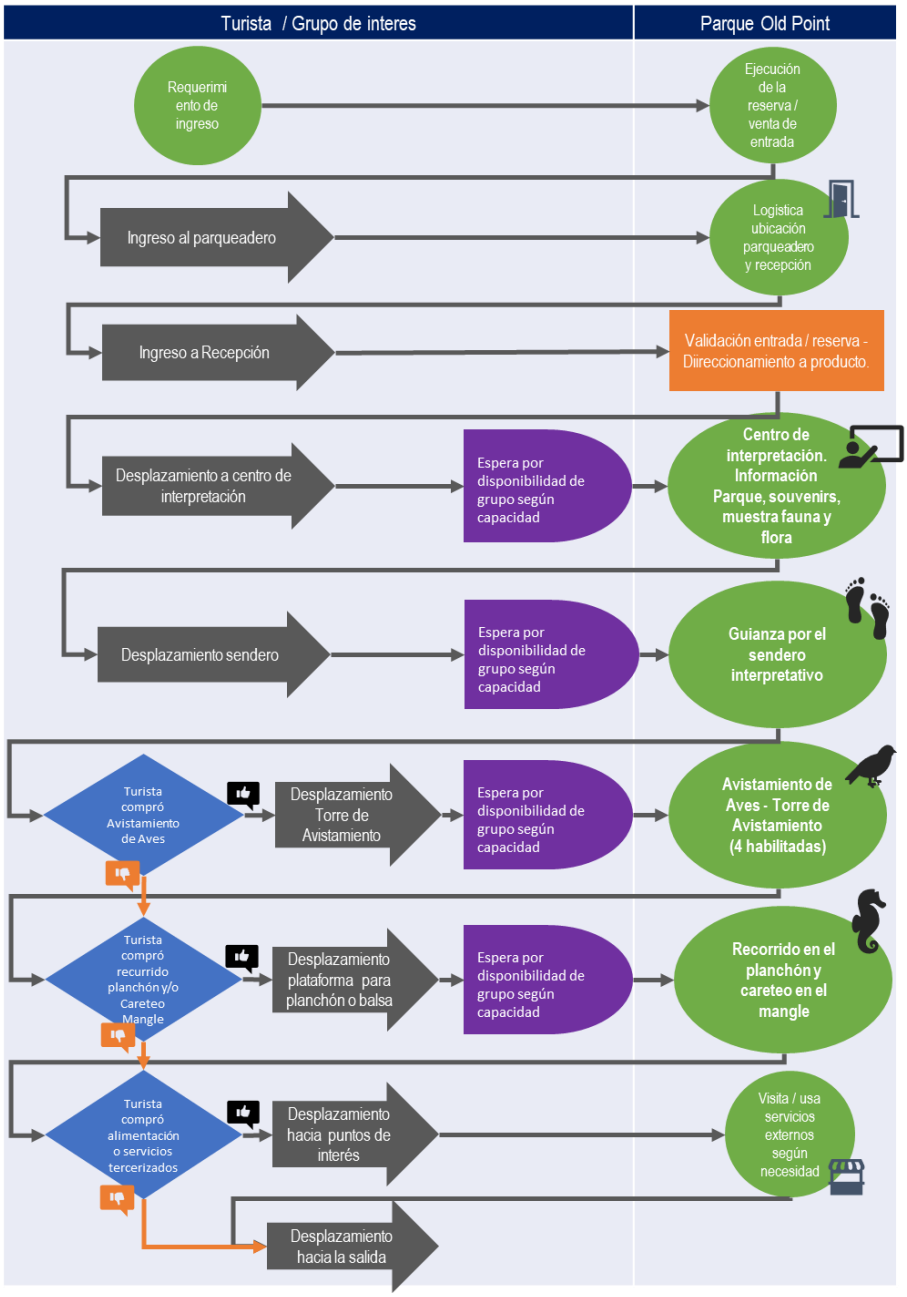
Ilustración 14. Diagramación gráfica lotes/*job shop* parque Old Point



Fuente: elaboración propia.

7.4.4. Proceso productivo y flujograma de proceso

Ilustración 15. Flujograma proceso parque Old Point



Fuente: elaboración propia.

El anterior flujo se desagrega en el anexo 6.

7.4.5. Obras físicas

Es importante anotar que el mayor atractivo del parque Old Point es la naturaleza, razón por la cual su conservación es un factor determinante en el proyecto. En este sentido, la infraestructura propuesta se planteará de tal forma que impacte al ambiente en lo menos posible. Dado lo anterior, y teniendo en consideración la infraestructura existente, sumado a la necesidad de infraestructura nueva en el parque para garantizar la oferta de los productos propuestos en el estudio de mercado, se plantea a continuación los requerimientos de obras físicas.

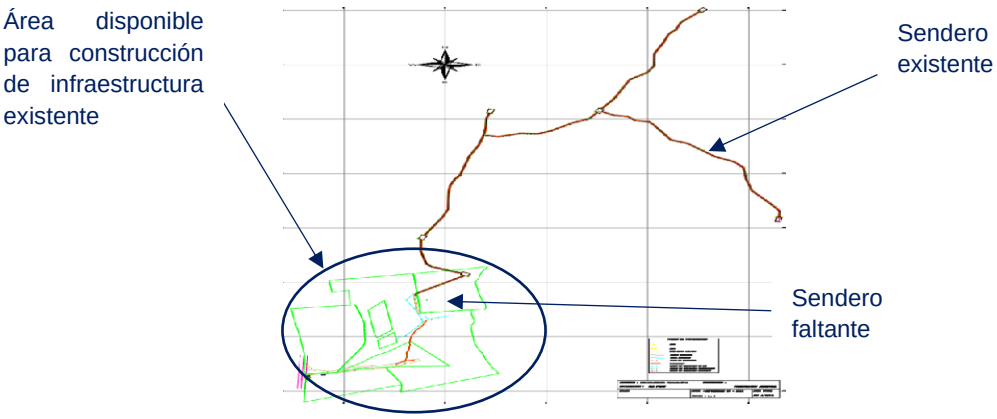
En la actualidad, el Parque Old Point cuenta con el 84,5% del sendero, correspondientes a 1085 metros lineales, que se encuentran en perfecto estado, y contribuyen con la optimización de inversión de recursos para la puesta en funcionamiento del parque.

Con el propósito de brindar una experiencia que quede en la memoria de los visitantes, se ha concebido la construcción de la infraestructura física necesaria, para brindar comodidad a los clientes, además de tener espacios diseñados para que la experiencia de turismo de naturaleza quede en la memoria de los visitantes. Para lo anterior, se tiene planteado destinar un área para la construcción del parqueadero, el cual tiene acceso directo. Además, se tiene contemplada la construcción de un kiosco, el cual será usado como base administrativa, punto de venta de entrada y paquetes de servicios, y que a su vez pueda ser utilizado como centro de interpretación.

De otro lado, se requiere construir el tramo de sendero peatonal faltante, correspondiente a 209 metros lineales, el cual conecta el sendero actualmente construido con el acceso al parque. Adicionalmente, y teniendo identificados varios puntos estratégicos, se propone la construcción de tres torres de avistamiento y un

planchón flotante. Como complemento de esta estructura se requiere la elaboración e instalación de señalética.

Ilustración 16. Infraestructura parque Old

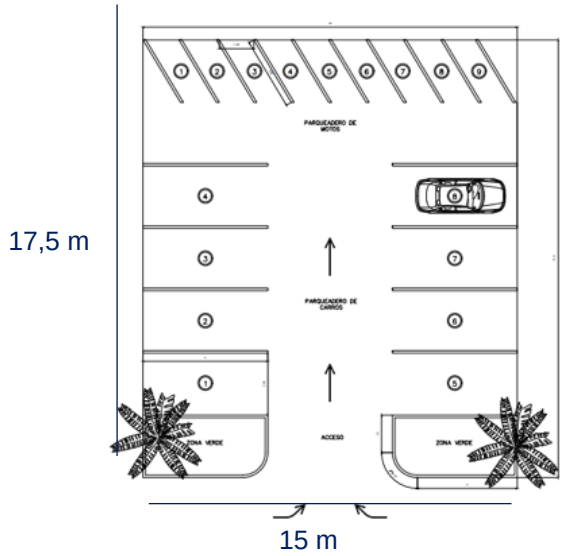


Fuente: Coralina (2022).

La mayoría de los visitantes serán turistas que se desplazan a la isla vía aérea, lo cual implica que no contará con vehículo propio para desplazarse. Sin embargo, dada la posibilidad de que los visitantes alquilen vehículos, los tradicionales *buggies* o motos, se establece la necesidad de construir un parqueadero de motos y autos, en la parte frontal del lote.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de terreno, se cuenta con un área disponible de 262,5 mt^2, en el que pueden ubicarse 8 autos y 9 motocicletas.

Ilustración 17. Diseño de parqueadero parque Old Point

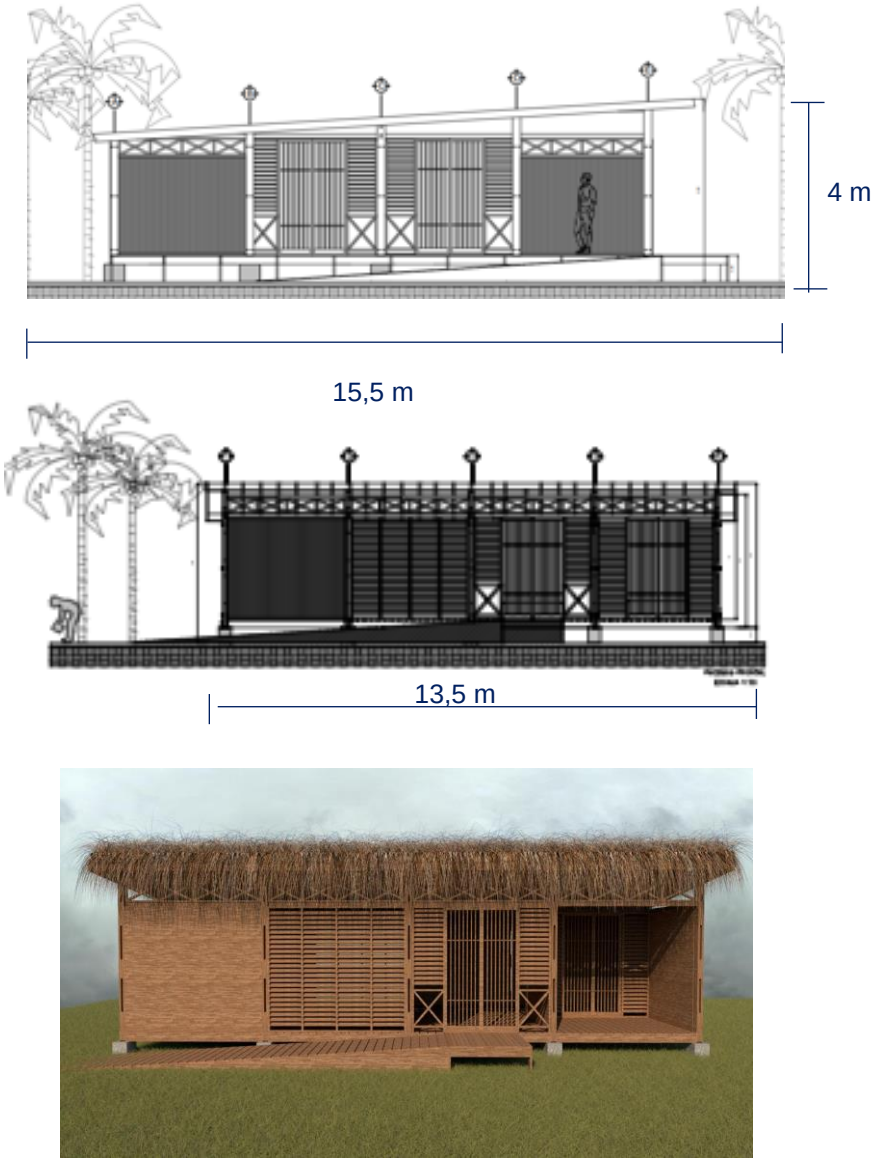


Fuente: Coralina (2022).

Para comodidad de los visitantes, el centro de interpretación quedará al lado del parqueadero. Este centro está concebido como un espacio diseñado para brindar varios usos a los visitantes, tal como se indicó en el estudio de mercado. En este sitio se brindará información general de las instalaciones y los servicios ofrecidos, se comprarán las entradas para acceso a los diferentes atractivos turísticos, se introducirá al visitante en la historia de la isla y las características de fauna y flora del parque.

Para la construcción de este centro se tiene un espacio concebido para ubicar el área administrativa, el expendio de boletas, el salón para proyección de información (tipo documental) y los servicios sanitarios (para hombres y mujeres independientes). Además, con el propósito de conservar la arquitectura de la zona, se utilizará la madera para la construcción de paredes y la paja para el techo.

Ilustración 18. Propuesta diseño centro de interpretación

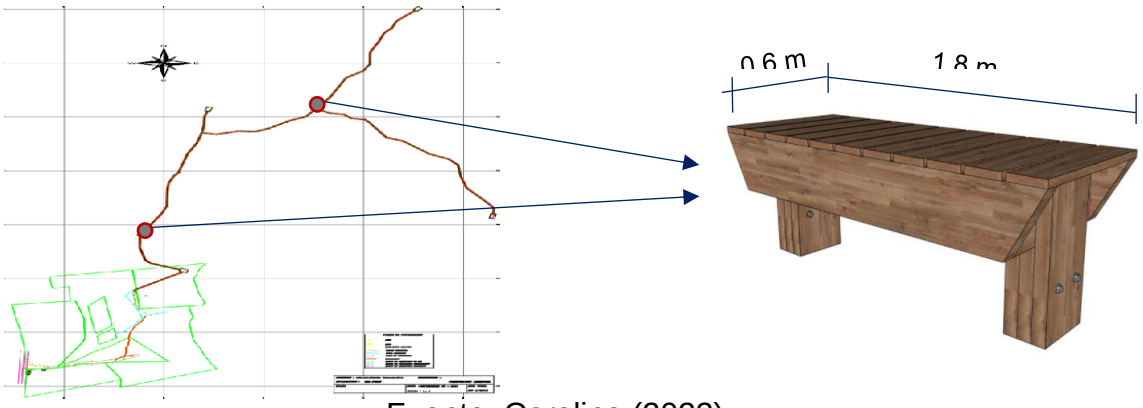


Fuente: Coralina (2022).

En relación con la construcción del sendero, se debe completar la construcción de 209 metros lineales, necesarios para unir el sendero actualmente construido con el punto final del sendero inicialmente proyectado, el cual está ubicado al ingreso del parque, beneficiando el acceso de los visitantes desde el centro de Interpretación.

Teniendo en cuenta que están concebidos varios segmentos de visitantes, con condiciones de estado físicas diferentes, y dada la longitud de los tramos del sendero, se considera importante ubicar puntos de descanso en sitios estratégicos, donde se utilizarán mobiliarios coherentes con el diseño del sendero y amigables con el ambiente, por lo cual se construirán bancos con madera de negocios maderables que cumplan con todos los permisos establecidos por las autoridades ambientales.

Ilustración 19. Mobiliario y ubicación de puntos de descanso en el sendero



Fuente: Coralina (2022).

Sumado lo anterior, es oportuno instalar señalética a lo largo de parque, que incluya el mapa del parque para que los visitantes puedan ubicarse de donde están y hacia dónde quieren seguir. De igual manera, brindar información sobre la ubicación de los servicios ofrecidos por el parque Old Point.

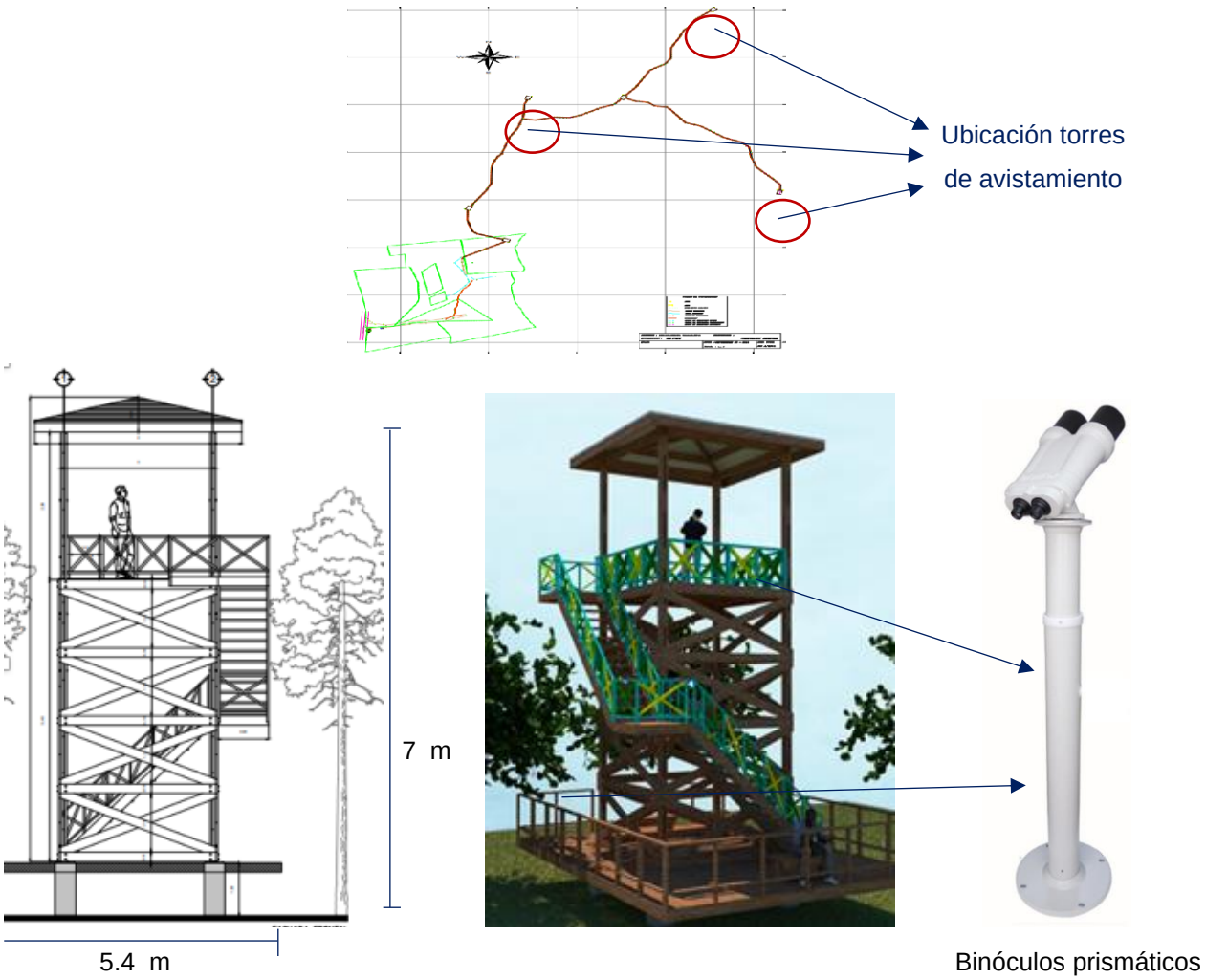
Ilustración 20. Propuesta de señalética

Fuente: UTadeo (s.f.).

Pensando en brindar una experiencia para compartir directamente con la naturaleza de una manera diferente, se ofrece a los visitantes la oportunidad de tener contacto con las aves que visitan el parque, para ello, se han identificado en el parque tres puntos estratégicos, ubicados en los extremos del sendero, justo en el borde del mangle, los cuales ofrecen una condición favorable para el avistamiento de aves. En procura de maximizar la experiencia, se plantea la construcción de torres de avistamiento de aves.

Las torres de avistamiento (o de observación) son estructuras de dos o más niveles, que disponen de plataformas de observación en los diferentes niveles y especialmente en su parte más alta (que para el caso del parque Old Point se proponen abiertas), a fin de favorecer la observación a gran distancia y en un rango de 360 grados.

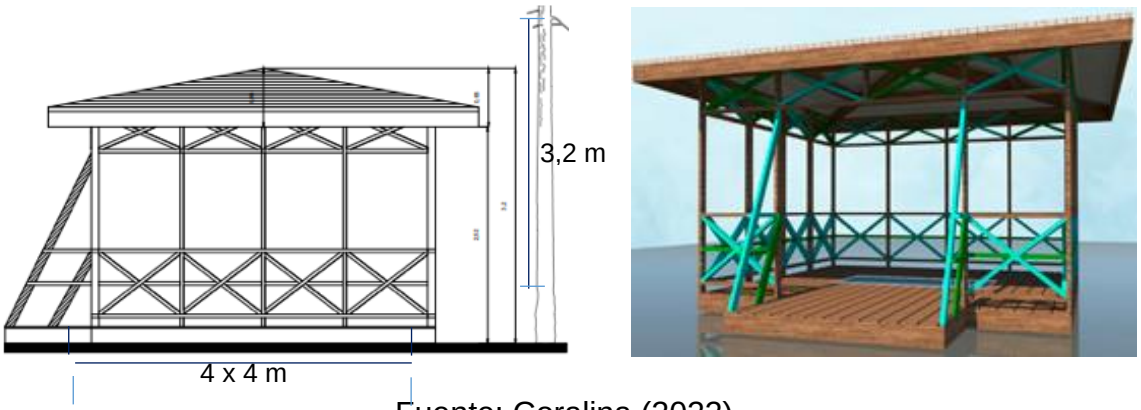
Ilustración 21 Ubicación y diseño propuesto de torres de avistamiento



Fuente: Coralina (2022).

Para brindar a los visitantes otro punto de vista cercano con la naturaleza, el parque ofrece el paseo en planchón sobre el mangle. Este planchón será construido en madera con piso en fibra de vidrio que permita a los visitantes tener la experiencia de avistar y contemplar la fauna marina que habitan las aguas cristalinas, características de la isla de San Andrés.

Ilustración 22. Diseño propuesto del planchón



Fuente: Coralina (2022).

7.4.6. Análisis estratégico

“La estrategia en las empresas de servicios está relacionada con el hecho de que los consumidores valoren los aspectos intangibles de la empresa, creando valor para el cliente” (Fuentes Delgado, 2022).

Teniendo en cuenta lo anterior, el parque Old Point se destaca principalmente por la oferta de servicios de turismo de naturaleza. La diferenciación radica en ofrecer servicios que el turista percibirá como innovadores en la isla de San Andrés, debido los atributos con los que cuenta, como el avistamiento de aves, el sendero interpretativo, el recorrido en el planchón y el careteo en el mangle, catalogados como servicios de turismo de naturaleza diferenciales.

El turismo es una actividad que está cambiando su rumbo, como demuestran las nuevas formas de viajar y elegir de los viajeros. Esta evolución está centrada, sobre todo, en vivir una experiencia. El turista busca ser más original y encontrar diferenciales que, además, enriquezca el espíritu (loscabrera, 2022).

Por tanto, vivir una experiencia única y que trascienda en la vida del turista, de la naturaleza y de la comunidad es el foco diferenciador del parque Old Point. Los servicios están encaminados en trasmitir las bondades que brinda la isla de San Andrés. Al momento de llegar al parque será evidente el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores, quienes estarán fuertemente capacitados en todos los servicios que ofrece el parque. Ellos serán los primeros en sentir el orgullo de generar valor a través de la enseñanza al turista y a las comunidades sobre la importancia del cuidado de las maravillas otorgadas por la naturaleza, convirtiéndose en una experiencia única que busca generar consciencia e impacto tanto en la vivencia de turismo de naturaleza como en la vida de cada uno de los integrantes del proyecto.

Por otro lado, teniendo en cuenta el enfoque que tiene el parque, se deben adquirir insumos, obras civiles, *software* y mano de obra, necesarios para la ejecución de las actividades que se llevan a cabo, además del manejo adecuado de control de procesos de entrada y salida de cada uno de los servicios ofertados, como equipos de oficina y el software CRM para operador turístico (ver descripción en el anexo 6).

Entretanto, las obras civiles y los costos que se requieren para el proyecto parque Old Point son los siguientes:

Tabla 18. Obras civiles propuestas para el parque Old Point

Obras civiles		
Cantidad	Descripción	Valor unitario año (Usuario)
1	KIOSKO - Centro de visitantes o de Interpretación	$ 441.445.027,00
1	MIRADOR AVISTAMIENTO DE AVES	$ 222.469.819,00
1	PLANCHON	$ 27.369.559,00
1	SENDERO ECOLOGICO	$ 780.098.834,00
1	SENDERO PEATONAL EN GRAVA	$ 103.100.400,00
1	PARQUEADERO	$ 123.652.982,00
1	SEÑALIZACIÓN	$ 4.000.000,00
Total Obras civiles		**$ 1.702.136.621,00**

Fuente: elaboración propia.

Además, se requiere personal idóneo para realizar las tareas, clasificados en personal técnico, administrativo, HSE, enfermería y otros para la buena prestación del servicio.

Tabla 19. Cargos y Costos

Estructura de cargos									
Cantidad	Nombre del cargo	Nivel del cago	Tipo de contrato	Salario	Aux Transporte	Prestaciones	Valor total de la nomina mes	Periodo de remuneración	Justificación del cargo
1	Administrador	Administrativo	Termino Fijo	$ 8.000.000	$ -	$ 4.320.000,0	$ 12.320.000,0	Mensual	Administror
2	Técnico Superior en Turismo	Administrativo	Termino Fijo	$ 3.500.000	$ -	$ 1.890.000,0	$ 5.390.000,0	Mensual	Punto de pago / Aseguramiento de reservas y contabilidad
1	Pofesionales en avistamiento de aves	Operacional	Termino Fijo	$ 6.500.000	$ -	$ 3.510.000,0	$ 10.010.000,0		Guías avistamiento
3	Técnico en Turismo	Operacional	Termino Fijo	$ 1.500.000		$ 810.000,0	$ 2.310.000,0	Mensual	Guía sendero
2	Técnico de mantenimiento	Operacional	Termino Fijo	$ 1.500.000		$ 810.000,0	$ 2.310.000,0	Mensual	Mantenimiento del parque
2	Supervisor HSE	Operacional	Termino Fijo	$ 2.500.000		$ 1.350.000,0	$ 3.850.000,0	Mensual	Inducciones / Normas de seguridad / QA
2	Enfermera	Administrativo	Termino Fijo	$ 1.500.000		$ 810.000,0	$ 2.310.000,0	Mensual	Inducciones, atención medica y caso de emergencia
2	Practicante SENA	Operacional	Aprendizaje	$ 908.526	$ 102.853	$ 490.604,0	$ 1.399.130,0		Aprendices
2	Servicios generales	Administrativo	Termino Fijo	$ 1.100.000	$ 102.853	$ 594.000,0	$ 1.694.000,0	Mensual	Orden y aseo
Total				**$ 27.008.526,0**	**$ 205.706,0**	**$ 14.584.604,0**	**$ 41.593.130,0**		

Fuente: elaboración propia.

De igual manera, se deben subcontratar servicios por medio de convenios, tales como el puesto de vigilancia y la subcontratación de la empresa que brinda el

servicio de careteo. A continuación, se estiman los costos mensuales de los ítems antes descritos:

- Valor subcontratación de servicios con la empresa de careteo / por persona: COP 20.000.
- Contratación de servicio de vigilancia, estimado en un costo promedio de COP 7.200.000.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, se puede establecer que los costos correspondientes a las actividades de talento humano y subcontratación están alrededor de COP 48.793.130,04.

7.5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con la propuesta de valor descrita en los capítulos anteriores, el parque buscará ser operado por Coralina o la entidad de la isla que mediante agremiación de las comunidades sea seleccionada, o bien a través de una APP, interesada en la operación del parque. En el marco de esta propuesta se proyecta la siguiente estructura organizacional:

Tabla 20. Estructura organizacional propuesta, parque Old Point

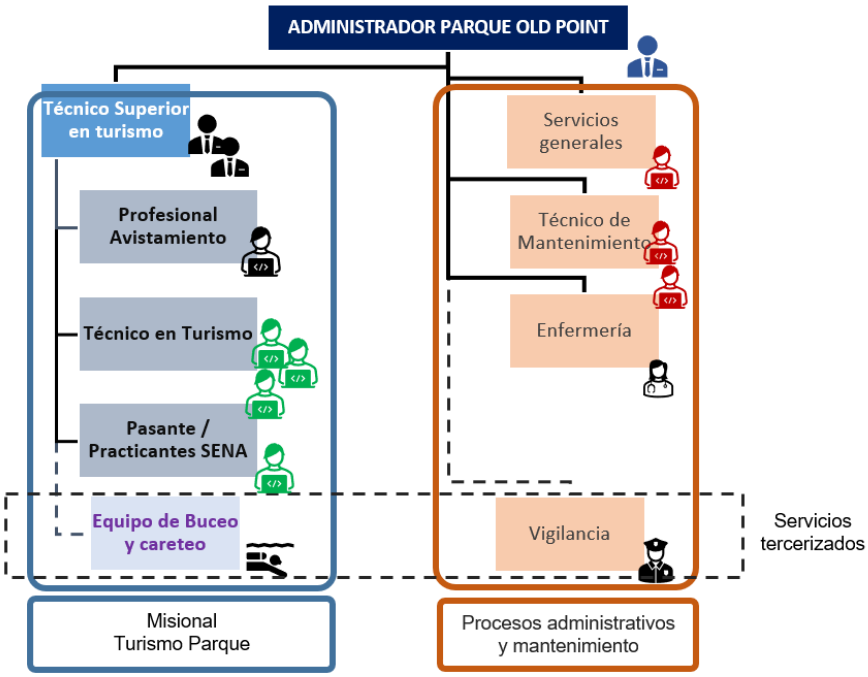
Componente	Caracterización en el parque	Descripción complementaria
Tipo de personería	Jurídica	En el marco de la propuesta de operación del Parque, se propone que sea operado por una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL). Lo anterior por el objetivo propuesto de parque natural de conservación de la fauna y flora, y por ser una concesión provista por Coralina, quien administra el espacio donde se encuentra el sendero ya construido sobre el mangle.

Componente	Caracterización en el parque	Descripción complementaria
Socios	No aplica	El parque no tendrá una propiedad privada o patrimonial de un ente nominado. La infraestructura física que se adicionará en el parque será para el espacio patrimonial de Coralina en el parque Old Point.
Inversionistas / capital	Públicos	Coralina – fondos públicos (ejemplo, FONAM, FCA) y Fondo General de Regalías, donde se propondrá el proyecto.
	Privados	Iniciativas privadas que estén dispuestas a realizar inversión bajo título de donación o sponsor de proyectos.

Fuente: elaboración propia.

La estructura organizacional propuesta para la operación del parque corresponde a una estructura simple, que de acuerdo con su caracterización sería de tipo orgánica, ya que los proyectos posteriores que se ejecuten dentro del parque en su operación serán realizados por los mismos colaboradores, y a su vez asociados a las actividades y servicios ofrecidos, con el direccionamiento del administrador designado para el parque. En concordancia con lo expuesto en el estudio técnico, el talento humano requerido para la operación del parque y la estructura propuesta sería dada de la siguiente manera:

Ilustración 23. Propuesta estructura organizacional

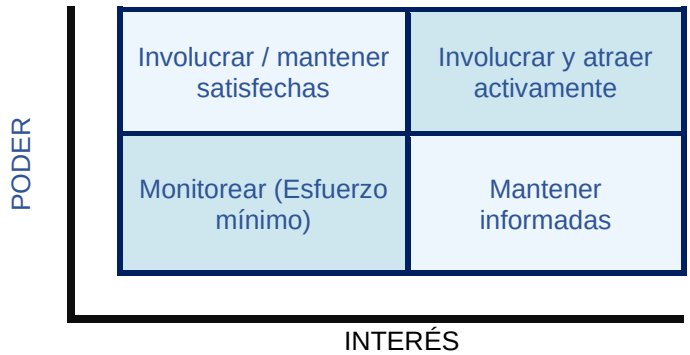


Fuente: elaboración propia.

7.5.1. Definición de los interesados

Para la definición de los interesados, se han considerado los siguientes dos puntos: grado de influencia, grupos de interés y sus características.

Ilustración 24. Grado de influencia e interés de los interesados



Fuente: elaboración propia.

Tabla 21 Interesados parque Old Point

Grupo de interés	Relación poder interés	Tipo de Interés	Problema que puede tener	Estrategia
Internos				
Empleados	Poder: bajo Interés: alto	Éxito / afluencia de turistas en el parque	Desmotivación	Mantener informado de los resultados del parque, proyectos de reinversión y hacerlos participes de la misión de Mantenimiento del parque.
Coralina	Poder: alto Interés: alto	• Éxito del parque • Conservación y no impacto en el mangle. • Sostenibilidad financiera y técnica.	Falta de capacidad operativa de seguimiento	La administración del parque mantener canal de comunicación permanente con funcionarios Coralina.
Externos				
Turistas (clientes)	Poder: alto Interés: alto	• Calidad de los productos. • Disponibilidad y tarifa de acceso.	Insatisfacción / no cumplir expectativas. No poder ingresar.	Focalizar las estrategias en conocimiento y capacitación a funcionarios para brindar la mejor experiencia a turistas. Mantener profesionales y los técnicos disponibles para atender grupos, reduciendo los tiempos de espera.
Sector gobierno departamental / nacional	Poder: alto Interés: bajo	Sostenibilidad del parque. Conservación de la reserva dentro del mangle. Cumplimiento de normas y permisos	Incumplimiento de normas. Afectaciones sobre turistas por fallas en el parque.	Para el gobierno departamental, buscar tener un reporte con la Secretaría de Turismo de resultados obtenidos. Para nivel nacional, canalizar los reportes. ante la entidad que vigile, como Parques Nacionales Naturales, o a quien se delegue.

Grupo de interés	Relación poder interés	Tipo de Interés	Problema que puede tener	Estrategia
Proveedores / terceros	Poder: bajo Interés: alto	Capacidad de pago. Consumo de materiales / servicios.	No pago	Comunicación y acuerdos comerciales establecidos y firmados.

Fuente: elaboración propia.

7.5.2. Definición de equipo

Con base en lo descrito en la estructura organizacional, el equipo debe estar conformado por el siguiente personal (ver descripción en anexo 7):

- Administrador del parque
- Técnico superior de turismo
- Profesional de avistamiento
- Técnico en turismo
- Practicante SENA
- Técnico de mantenimiento
- Personal de servicios generales
- Enfermera

7.5.3. Plan de comunicación propuesto

Para la propuesta de comunicación se seguirá la siguiente matriz:

Tabla 22. Plan de comunicación propuesto parque Old Point

Aspecto de comunicación	Objetivo de la comunicación	Periodicidad	Responsable de generarla	Destinatario / audiencia
Informe de resultados	Debe incluir los aspectos de • Número de turistas y productos que accedieron. • Ejecución de presupuesto / reporte financiero.	Mensual	Administrador de parque	Coralina Inversionistas

Aspecto de comunicación	Objetivo de la comunicación	Periodicidad	Responsable de generarla	Destinatario / audiencia
	• Reporte de gestión mensual: Actividades adicionales programadas, gestión proveedores y comunidad.			
Reporte de ingresos	• Número de turistas y productos que accedieron, reportando recaudo.	Diario	Técnico superior en turismo	Administrador de parque
Reporte de gestión de actividades	• Actividades especiales ejecutadas • Informe de mejoras, incidentes y oportunidades.	Mensual	Técnico superior turismo Líder de avistamiento	Administrador del parque
Propuestas de reinversión / conservación	• De acuerdo con el resultado de ejecución del presupuesto, se debe hacer informe de propuesta de reinversión y de actividades de conservación y fortalecimiento del parque.	Semestral	Administrador parque	Coralina
Reportes regulatorios	• Dar respuesta de los requerimientos de tipo regulatorio, jurídico o de la comunidad.	A demanda	Administrador del parque	Según requirente

Fuente: elaboración propia.

7.5.4. Requerimientos administrativos adicionales

Como requerimientos identificados se mapean los siguientes, con el respectivo plan de acción:

Tabla 23. Requerimientos administrativos adicionales

Plan de mantenimiento preventivo	Dadas las condiciones de exposición del parque a medio ambiente directo, y con el fin de garantizar la seguridad del turista, se establece como prioridad el tener el plan de mantenimiento preventivo estructurado.

Seguros	Definir la posibilidad de incluir en la visita y valor de acceso, el seguro de viajero y de accidentes personales para todo turista que ingrese al parque. Para ello se definirá la posibilidad de establecer una póliza general, y que se pague de forma individual por cada turista que ingresa y será sumado al precio de venta (costo de la póliza se traslada al turista.

Fuente: elaboración propia.

7.6. ESTUDIO LEGAL

El parque Old Point se constituirá como persona jurídica, entidad sin ánimo de lucro, por tanto, ante la ley se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para su debido funcionamiento.

Con la expedición del Decreto 2150 de 1995, se otorgó a las Cámaras de Comercio del país la responsabilidad de llevar el registro de las ESAL, así como el registro de los certificados especiales expedidos por la autoridad que las reconocía legalmente antes de la entrada en vigor de esta norma. Otras disposiciones que posteriormente se establecieron en el Decreto Reglamentario 427 de 1996 precisaron el registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro y la integración de excepciones a las establecidas, frente a la inscripción de dichas entidades. Los actos sujetos de inscripción en el registro de ESAL son los siguientes:

- Nombramiento de administradores
- Inscripción de libros
- Reformas
- Disolución
- Liquidación

Los interesados podrán consultar los documentos que reposan en cada expediente de este registro, obtener fotocopia de los documentos y solicitar certificado de inscripciones.

Contra los actos de registro proceden recursos de reposición y apelación, los cuales se podrán hacer por escrito dentro de los cinco días siguientes a la inscripción, la cual se entiende notificada una vez efectuada la correspondiente anotación (artículos 44 y 51 del Código Contencioso Administrativo).

Adicionalmente, el registro de la personería jurídica deberá seguirse a la atención de los siguientes trámites, que en anexo 8 se detallan los procesos y concepto correspondientes:

- Usos del suelo
- Minuta de constitución
- Antecedente marcario
- Certificado sanitario
- Visto bueno bomberos
- Requisitos legales laborales

También se deberán cumplir otros deberes legales detallados en el anexo en referencia (8).

Además de la normatividad relacionada con las obligaciones comerciales y laborales, se deben tener en cuenta dar cumplimiento de las normas relacionadas con el sector turismo:

- Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo
- Ley 1101 de 2006, por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones
- Ley 1558 de 2012, por la cual se modifica la Ley 300 de 1996

- Resolución 3722 de 2015, por la cual se derogan la Resolución 3349 de 2013 y la Resolución 5605 de 2014, respecto de las garantías de los prestadores de servicios turísticos
- Resolución 3860 de 2015, por la cual se reglamenta el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales, que deroga las Resoluciones 0405 de 2014 y 0148 de 2015
- Decreto 502 febrero 28 de 502 1997, por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996
- Decreto 504 de 1997, con el cual se re reglamenta el Registro Nacional de Turismo de que tratan los artículos 61 y 62 de la Ley 300 de 1996
- Decreto 1075 de 1997, de sanciones a prestadores de servicios turísticos por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos.
- Decreto 1076 de 1997, para el sistema de tiempo compartido por el cual se reglamenta el sistema de tiempo compartido turístico
- Decreto 2395 de 1999, por el cual se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico
- Decreto 174 de 2001, por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial
- Decreto 1824 de 2001, mediante el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones
- Decreto 1825 de 2001, en el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de los Guías de Turismo
- Decreto 2074 de 2003, por el cual se modifica el Decreto 504 de 1997

- Decreto 2590 de 2009, a través del cual se reglamentan las Leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006
- Decreto 4933 de 2009, por el cual se modifica el Decreto 2590 de 9 de julio de 2009
- Decreto 774 de 2010 Derecho de retracto en tiempo compartido. Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con el derecho de retracto en la venta de tiempo compartido turístico
- Decreto 2438 de 2010, en el que se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las agencias de viajes en la prestación de servicios turísticos
- Decreto 297 del 23 de febrero de 2016, por el cual el MinCIT reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para los servicios turístico
- Circular 008 de 2012, por la cual se instruye a las Cámaras de Comercio del país sobre la forma en que deberán asumir los registros a que se refiere el artículo 166 del Decreto Ley 019 de 2012
- Circular 010 de 2012, que corrige la Circular 008
- Circular 012 de 2012, por la cual se modifica el Título VIII de la Circular Única respecto de algunos aspectos referentes a los registros públicos que asumieron las cámaras de comercio en virtud de lo dispuesto en el artículo 166 del Decreto Ley 019 de 2012

7.7. ESTUDIO AMBIENTAL

El proyecto parque Old Point está ubicado en la parte nororiental de la isla de San Andrés, perteneciente al archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina; entre las bahías Hooker y Haynes, en las coordenadas 12º33’43”N 81º42’14W. La isla de San Andrés es la más grande de ellas y se encuentra ubicada a 637 km al noroeste de Colombia (aproximadamente) sobre el océano Atlántico. El predio donde se llevará a cabo el proyecto está a 2,7 km desde el aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla, los cuales se recorren en siete minutos por la avenida Juan XIII.

Ilustración 24. Ubicación proyecto Old Point

Fuente: Lesniewski (2019).

7.7.1. Legalización ambiental

Teniendo en consideración que la naturaleza del proyecto está relacionada con la optimización de la infraestructura existente para prestar servicios relacionados con turismo sostenible, los cuales no producen “un deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje” (artículo 3 del Decreto 2041 de 2014), el proyecto no requiere el trámite de licencia ambiental.

Sin embargo, se deben tener en cuenta otros trámites que deben ser gestionados ante Coralina. En relación con el recurso hídrico, es de precisar que la isla no cuenta con fuentes hídricas superficiales, pero posee servicio de acueducto y alcantarillado; respecto al primero, la isla tiene una cobertura de 30,7%, pero no presenta continuidad en el servicio, por lo cual se debe recurrir al abastecimiento

vía carro tanques. Por tanto, se consideró solicitar ante Coralina el permiso de prospección, exploración y concesión de aguas subterráneas, no obstante, la autoridad ambiental expidió en junio del año 2020 la Resolución 182, mediante la cual “se adoptan medidas para regular en la Isla de San Andrés el uso y aprovechamiento del recurso hídrico” incluyendo dentro de sus medidas la “suspensión definitiva de los trámites de los permisos de prospección, exploración y concesión de aguas subterráneas” (Brigard Urrutia, s.f.). Por ende, el proyecto debe continuar con el abastecimiento de agua a través de la empresa de acueducto.

Dado que en la isla se tiene servicio de alcantarillado, con una cobertura de 17,8% focalizado en centro de San Andrés, se hace necesario solicitar el permiso de vertimientos para realizar la disposición final de los residuos líquidos producidos como resultado de la operación del parque, con el respectivo tratamiento previo, según lo establecido en el Decreto Único Reglamentario 1076 de 2015 para el sector ambiental.

Además, se contempla el permiso para la recolección de especímenes de especies silvestres de la diversidad biológica con fines de investigación científica no comercial, en tanto dentro de los servicios turísticos ofrecidos se encuentra el turismo científico, en el cual se pueda capturar temporal o definitivamente especímenes de cara a su inclusión en acervos de colecciones científica o museográficas, conforme lo establecido en el artículo 2.2.2.8.1.2. del Decreto 1076 de 2015.

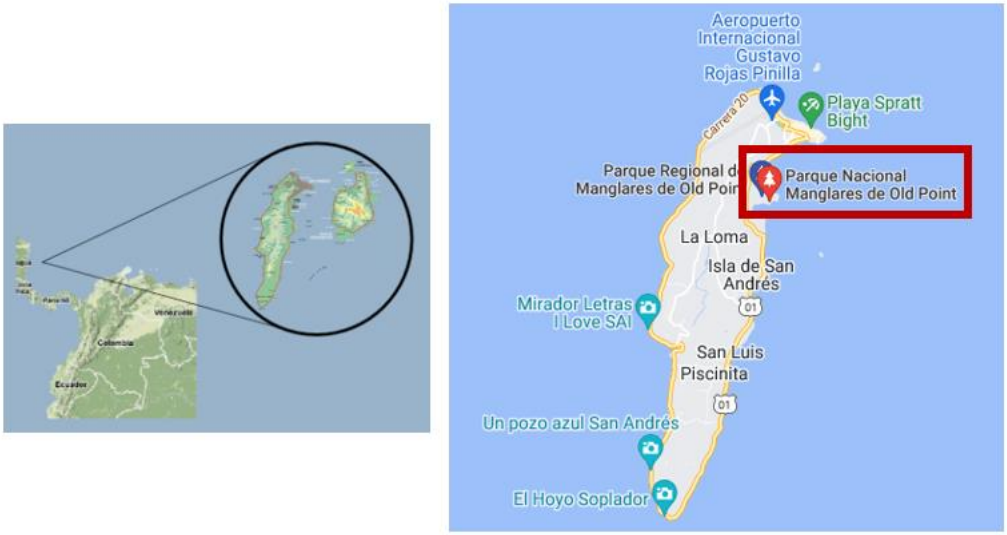
Debido a las particularidades del lugar y las afectaciones que puedan generarse sobre el parque a través de los servicios ofrecidos, es precisa la formulación e implementación de un plan de manejo de conservación de ecosistemas marino costeros, el cual debe estar inmerso en el Plan de Ordenación y Manejo Integrado de la Unidad Ambiental Costera (POMIUAC) Caribe Insular, en el departamento archipiélago San Andrés, Providencia y Santa Catalina, a ser desarrollado por la

Dirección General de Coralina, dadas las particularidades de la reserva Biosfera Sea Flower, conforme lo establecido en el Decreto 415 de 2017, emitido por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

7.7.2. Línea base del proyecto

Como se indicó en las generalidades del proyecto, este se desarrollará en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, el cual es un departamento de Colombia localizado al occidente del mar Caribe, su capital es San Andrés y tiene un solo municipio, Providencia y Santa Catalina Islas.

Ilustración 25. Isla de San Andrés



Fuente: Google Maps (s.f.).

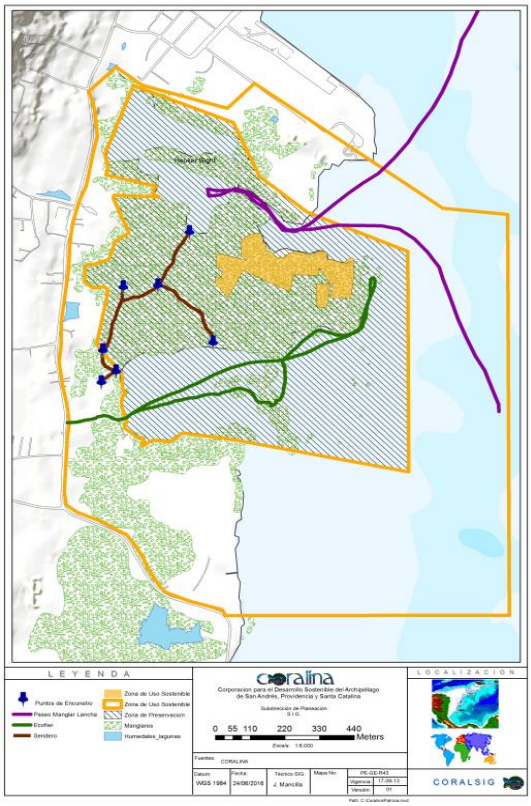
El proyecto tendrá como punto de desarrollo el Parque Regional Old Point Mangrove, dentro del cual se incluyen varias lagunas protegidas por Coralina. De acuerdo con un estudio publicado por Coralina (2008), este parque cuenta consta de 150 hectáreas terrestres, de las cuales 37,5 hectáreas son de manglar y 172, 7 hectáreas corresponden al área sumergida.

Ilustración 26. Vista aérea parque Old Point Regional Mangrove

Fuente: Coralina (2008).

Dado que es considerado un parque natural con establecimiento de reservas protegidas, y que el proyecto se llevará a cabo en predio con concesión de Coralina, la línea base se encuentra establecida. Se toma como referencia el estudio realizado por esta autoridad ambiental regional en el año 2016, mediante el cual se determinó la capacidad de carga.

Ilustración 27. Mapa de capacidad de Carga Sendero del Parque Natural Regional Old Point Mangrove



Fuente**:** Coralina (2016).

7.7.3. Inventario ambiental

Como punto de referencia, el parque es un santuario de flora y fauna entre las bahías Hooker y Haynes, como se enunció. Para la descripción del inventario ambiental se toma como punto de partida el documento de investigación publicado por Parques Nacionales Naturales de Colombia (2016b).

Tabla 24. Inventario ambiental

Sistema abiótico

Climatología	“La isla de San Andrés se encuentra en una región de orden tropical húmedo-seco, la temperatura a lo largo del año es en promedio anual de 27,6°C, presentando valores máximos de 29°C entre mayo y agosto y mínimos de diciembre a febrero, con alrededor de 22 °C. Toda la región del Caribe es influenciada por la presencia permanente de tormentas tropicales, que algunas veces se convierten en Huracanes de gran intensidad. La ocurrencia de estos eventos es variable e influencia las características ecológicas de los sistemas de las aguas costeras” (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2016).
Relieve	*“Unidad Montañosa*: Está conformada por picos que alcanzan alturas máximas de 360 m.s.n.m. *Unidad de Planicies*: Constituida por playas y algunos valles aluviales. Corresponde a sectores localizados entre los antiguos flujos volcánicos en donde se observan procesos de deposición aluvial y marina” (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2016).
Hidrografía	El parque se encuentra ubicado al oriente de la isla de San Andrés, allí se encuentran las microcuencas de McBean y Bailey. La condición de pendientes de las microcuencas y de cada cauce hacen que las crecientes sean torrenciales y presenten llegada y arrastre de sedimentos.
Vientos	Parques Nacionales Naturales de Colombia referencia y considera tener en cuenta que el calentamiento global tiene impacto en el incremento de la frecuencia e intensidad de los huracanes, para ser considerado en los temas de planeación. Como ejemplo, se resalta el huracán Beta, el cual ha impactado las bahías donde están los manglares, identificándose por Invemar pérdida de biomasa.
Sistema biótico	
Fauna	*Fauna Marina:* de acuerdo con la caracterización realizada por Parques Nacionales Naturales de Colombia con apoyo del INVENAR, en este grupo de fauna se identifican especies de crustáceos, esponjas, anélidos, moluscos, peces, entre otros; de interés comercial y explotación pesquera, están el caracol pala, la langosta y varias especies de peces de las familias de los meros y chernas, pargos y loros. Esta fauna es objeto de atractivo para ser avistados y apreciados desde el planchón y la actividad de careteo que ofrecería el parque. *Fauna de Mangle terrestre y aves*: de acuerdo con la Fundación PROAVES en su revista de Conservación Colombiana 2007, la isla de San Andrés esta compuesta por un inventario de 179 especies, algunas de ellas en estudio por ser endémicas de la isla, y otras que se identifican migratorias del Caribe.[2] De otro lado, de acuerdo con Parques Nacionales Naturales, el murciélago es el. único mamífero presente en la isla; así mismo, se tiene inventariado un solo

[2] PROAVES – Revista 2007 – Listado de Avifauna Colombiana

	tipo de anfibio asociado a la rana; en relación con los crustáceos, en la isla predomina el cangrejo negro, visto en la zona del parque.
Flora	De acuerdo con el estudio de carga realizado por Coralina y referenciado anteriormente, se establece que, en el paquete natural, y específicamente en el sendero, se encuentran las cuatro especies de mangle reportadas para San Andrés: mangle rojo -red mangrove- (*Rhizophora mangle*), mangle negro/black mangrove (*Avicennia germinans*), mangle blanco/white mangrove (*Laguncularia racemosa*) y mangle botón/botton wood mangrove (*Conocarpus erectus*).
Ecosistemas	Se identifican como parte del archipiélago los ecosistemas de arrecife de coral, que ocupa el segundo lugar en tamaño en el Caribe. Adicionalmente, hace parte del ecosistema el área de manglares.
Sistema antrópico	
Economía	La actividad económica preponderante y de donde se obtiene la mayoría de los ingresos es el turismo a gran escala, donde se utiliza infraestructura dura tipo hoteles. De igual manera, existe pluralidad de operadores turísticos con oferta de planes en función de uso del mar o visita de lugares de la isla. La actividad agrícola se considera artesanal y de menor escala, así como la actividad de pesca que también se hace de forma artesanal.
Proyecto San Andrés como biodiverciudad	El programa biodiversidades es una iniciativa lanzada por la Presidencia de la República en el marco del Foro Económico Mundial 2020; en este sentido, el departamento suscribió el acuerdo, por medio del cual la isla busca impulsar la protección y conservación de los ecosistemas y el medio ambiente, como una ciudad ambientalmente comprometida y sostenible.
Población local	Según ficha técnica de la gobernación de San Andrés y con referencia DANE (2020) se establece una población de 48.299 habitantes, 32.159 en cabecera urbana y 16.140 en sector rural o aislado. Este grupo de población es la base para analizar el potencial recurso de vinculación laboral o de investigación en el parque.
Población objetivo – turistas	De acuerdo con las estadísticas del MinCIT, el total de pasajeros que llegaron a la isla en los últimos 5 años fue el siguiente: 2015: 821.090; 2016: 889.454; 2017: 1.013.462; 2018: 1.002.724; 2019: 1.131.977
Controversia entre la normatividad vigente y decisiones de la comunidad raizal	La comunidad raizal del archipiélago ha buscado legitimar sus derechos de tenencia de territorios, de orden político y participación en las decisiones de desarrollo de la región, frente las instituciones y el gobierno colombiano. Los raizales buscan la reivindicación de los derechos de su etnia, más allá del logró obtenido con su reconocimiento en la Constitución de 1991.
Participación ciudadana como	Es importante considerar que desde la Constitución Política se reconoce las minorías culturales y los derechos que estas tienen para ser consultados y

actor transformacional de la isla de San Andrés	hacerlos participes de los proyectos. El departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina tiene presencia de múltiples culturas y mezcla de comunidades lingüísticas, conllevando a un multiculturalismo. Esta identidad cultural es parte fundamental y enriquecedora para el desarrollo del proyecto y para la construcción de atractivo turístico con marca propia y de interés para el visitante.
Condiciones de seguridad Isla de San Andrés	Por su ubicación geográfica, San Andrés se convirtió en un punto de ruta para el narcotráfico, dada la cercanía y frontera marítima con Costa Rica, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, y la cercanía con Norteamérica. El impacto del narcotráfico en la seguridad de la isla ha sido estudiado por diferentes centros. Al respecto, citamos un trabajo publicado por e Banco de la Republica – Centro de Estudios Regionales que indica: El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina siempre se ha caracterizado por ser una región colombiana con una baja incidencia de la violencia a pesar de que el narcotráfico ha permeado la cotidianidad del mismo. Sin embargo, recientemente en la isla de San Andrés se presentó un incremento significativo en los niveles de violencia, hecho que es atribuible a la penetración de bandas criminales provenientes del continente colombiano, las cuales se disputan el control del negocio del narcotráfico (Sánches Jabba, 2013).

Fuente: elaboración propia.

7.7.4. Matriz de impactos ambientales y plan de manejo ambiental

En la actualidad, se manejan diferentes herramientas para la medición y evaluación de los impactos ambientales sobre los medios físicos, bióticos y antrópicos de un proyecto, con las cuales se pueden identificar, cuantificar y monetizar sus impactos y riesgos sociales y ambientales.

Para el proyecto Old Point se trabaja bajo la metodología Vicente Conesa Fernandez, y se evaluará la naturaleza del impacto, utilizando los signos (±) o 0 en caso de ser indiferente; en la tabla 34 se relaciona la respectiva matriz de impactos ambientales.

Tabla 25. Matriz de impactos ambientales

MEDIO	COMPONENTE AMBIENTAL	INDICADOR AMBIENTAL	MATRIZ DE IMPACTOS AMBIENTALES						
			Construcción del parque	Zona de parqueadero / Recepción		Zona de centro de interpretación información del parque	Zona sendero	Zona de avistamiento de aves	Zona para recorrido en el planchon y careteo en el mangle
			Construcción de infraestructura	Traslado de personas	Traslado de vehículos	Información y capacitación al turista	Guianza sendero de turista	Avistamiento de aves de turista	Recorrido en el planchon y careteo en el mangle
MEDIO FISICO	AIRE	Material particulado	+	-	-		-	-	-
		Emisión de gases	+	-	+				-
		Generación de olores	+	-	+		-		-
		Fugas de gases	-	-	-				
	AGUA	Vertimientos	+	-	-		-	-	-
		Consumo de agua	+	-	+				-
		Uso de agua	+	-	+		-		-
	SUELO	Contaminación suelo	-	-	-		-	-	-
		Afectación de propiedades físicas	-				-		
		Afectación de la calidad microbiólogica	-				-		
	RESIDUOS	Residuos vegetales	-				-		
		Residuos inorganicos	-	-					
		Residuos peligrosos	-						
		Residuos domesticos	-	-			-	-	-
		Residuos solidos	+	-		-			
	ENERGÍA	Consumo de energía eléctica	+	-		-			
MEDIO BIÓTICO	FAUNA	Ahuyentamiento	-			-	-	-	-
		Disminución de la diversidad	-			-	-		
		Destrución de hábitats				-			-
	FLORA	Disminución de biodiversidad				-			
		Abuandancia relativa							-
	PAISAJE	Calidad visual	-	-		-	-	-	-
MEDIO ANTROPICO	EMPLEO	Generción de empleo	+	+		+	+	+	+
		Formalización	+	+		+	+	+	+
		Mejoramiento de la calidad de vida	+			+	+	+	+
	INFRAESTRUCTURA	Acceso a servicios públicos	-			-	-	-	-
		Mejoramiento en la calidad de acueducto y alacantarillado				-	-	-	-
		Interrupción en la prestación de los servicios							
	EDUCACIÓN	Acceso a programas de formación y capacitación	+			+	+	+	+
	SALUD	Mejoramiento de la prestación de servicio	+			+	+	+	+
	CONSTUMBRES	Cambios en el comportamiento de las comunidades	-			-	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Plan de manejo ambiental

Producto	Actividad	Aspecto ambiental	Impactos ambientales	Medidas de prevención	Medidas de control	Medidas de mitigación
Centro de visitantes o de interpretación	• Mostradores de información general • Vitrina de ventas • Área tipo documental • Muestra física de fauna, flora, cultura e historia	Suelo Ruido Paisaje	Modificación del hábitat	Programa de manejo de flora y fauna	Control y registro de cantidad de turistas	Educación para los visitantes. Placas informativas identificando las especies y su importancia. Entregar mapa para visitantes que indiquen los lugares permitidos para transitar.
Guianza por el sendero interpretativo	Tránsito de personas por el sendero	Suelo	Transformación del terreno-bosque fragmentado		Poner límites en el sendero para evitar tránsito en zonas no autorizadas	
		Paisaje				
		Ruido	Ahuyenta especies de fauna			
Avistamiento de aves	Visita a torres de avistamiento-binoculares fijos					
Recorrido en planchón	Paseo sobre el mangle	Agua	Durante el paseo arrojar algún tipo de Residuo al mar	Programa de recomendaciones en el paseo sobre el mangle	Imposición de multas	Placas donde se informe la prohibición de arrojar basura al mar.
		Seguridad de visitantes y personal	Posible caída al mar	Programa de prevención y seguridad	Contratación de un Salvavidas Suministro de Chalecos Salvavidas	Charlas educativas sobre medidas de cuidado para no caer al mar.
Careteo o esnórquel en el mangle	Práctica de buceo a ras del agua	Fauna	Pérdida de diversidad de especies	Revisión de las zonas con menos especies	Control y límite diario de horas para práctica	Práctica con una cercanía de máximo 4 metros de la orilla del manglar y en zonas específicas.
			Ahuyenta especies			

Producto	Actividad	Aspecto ambiental	Impactos ambientales	Medidas de prevención	Medidas de control	Medidas de mitigación
Área administrativa	Venta y preparación de alimentos-instalaciones administrativas	Suelo	Disposición de residuos sólidos	Programa de manejo de residuos	Separación de residuos	Definir zonas de almacenamiento y acopio de residuos sólidos.
		Consumo de agua	Reducción de recursos naturales	Programa de uso racional de agua	Mantenimiento a los grifos y tuberías	Utilización de dispositivos que limiten la presión.
		Consumo de electricidad		Programa de optimización energética	Reducir apertura de neveras	Utilizar bombillas ahorradoras. Aprovechamiento de la luz natural.
	Parqueadero visitantes	Aire	Contaminación emisión de vehículos	Programa de chequeo de vehículo al ingreso	Corroborar el certificado de revisión técnico mecánica para los vehículos que aplique	Realizar inspección visual. Incluir en la tarifa un transporte para el desplazamiento desde el centro de la isla para llevar los visitantes, utilizando un vehículo eléctrico.
		Suelo	Derrames de fluidos como aceites			
Comunidad	Contratación de mano de obra	Relación con la comunidad	Operación de la actividad en el área de influencia	Plan de apoyo a la comunidad	Establecer que todo lo que se pueda conseguir en la isla sea comprado a los locales. Establecer que el 100% de la mano de obra sea local.	Establecer un canal directo con la comunidad.
	Compra de Insumos y servicios					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. Matriz de valoración de impactos ambientales

ACTIVIDAD(ES) DEL PROYECTO	MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES PARQUE OLD POINT																							Objetivos ambientales	Programa de gestión
	ACTIVIDAD(ES) DEL PROYECTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	Componente ambiental					Atributos											IMPORTANCIA	CLASIFICACIÓN		
				Geosférico	Atmosférico	Hídrico	Biótico	Socioeconómic	Naturaleza	Extensión	Persistencia	Sinergia	Efecto	Recuperabilida	Intensidad	Momento	Reversibilidad	Acumulación	Periodicidad				
Construcción del parque	Construcción de infraestructura	Generación de vertimeintos baños, lavado de utensilios	Contaminación de agua			X			(-)	4	2	4	4	4	8	4	4	4	2	60	Muy alto	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa de uso y consumo inteligente de los recursos
		Consumo de agua	Disminución del caudal			X			(-)	1	2	1	4	4	2	4	2	1	1	27	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa Manejo del recurso hídrico
		Generación de residuos	Contaminación de suelo	X					(-)	1	2	2	4	2	2	2	2	4	2	28	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa de uso y consumo inteligente de los recursos
		Emisión de gases	Contaminación atmosférica		X				(-)	1	2	2	4	4	2	4	2	4	1	31	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa de uso y consumo inteligente de los recursos
Zona de parqueadero / Recepción	Traslado de personas	Generación de residuos	Contaminación de suelo		X				(-)	2	2	1	4	1	1	2	2	4	2	25	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa de gestíon integral de residuos
	Traslado de vehículos	Emisión de gase y particulas	Contaminación de agua y suelo	x					(-)	2	2	1	4	1	2	2	2	4	2	28	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa Manejo del recurso hídrico
Zona de centro de interpretación información del parque	Información y capacitación al turista	Generación de residuos	Contaminación de suelo	X					(-)	2	2	2	4	1	2	2	1	4	2	28	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa de gestíon integral de residuos
Zona sendero	Guianza sendero de turista	Generación de residuos	Contaminación de suelo y agua	X		X			(-)	2	2	2	4	1	2	2	1	4	2	28	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa de revegetalización y/o reforestación
Zona de avistamiento de aves	Avistamiento de aves de turista	Generación de residuos	Cambio de uso	X		X	X		(-)	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	20	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa Protección y conservación de hábitats / Programa de Manejo del Recurso Aire
		Emisión sonora	Contaminación atmosférica		X				(-)	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	20	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa Protección y conservación de hábitats / Programa de Manejo del
Zona para recorrido en el planchon y careteo en el mangle	Recorrido en el planchon y careteo en el mangle	Afectación del suelo	Contaminación de fuentes de agua por sedimentación			X			(-)	4	2	2	4	4	4	2	2	4	2	42	Alto	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa Protección y conservación de hábitats
		Afectación de la vegetación	Modificación del paisaje	X				X	(-)	2	4	1	4	4	2	2	4	1	1	31	Alto	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa Protección y conservación de hábitats
		Afectación de agua	Uso de agua para transporte			X			(-)	2	2	2	4	1	2	2	1	4	2	28	Moderado	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa Protección y conservación de hábitats
		Alteración de hábitats de fauna silvestre	Perdida de hábitats y de diversidad biótica				X		(-)	1	4	2	4	8	8	4	4	4	2	58	Muy alto	Proteger el medio ambiente con programas de Gestión Ambiental	Programa Protección y conservación de hábitats

Fuente: elaboración propia.

7.7.5. Bienes, servicios ambientales y externalidades que pueden ser afectados por el proyecto y que deben ser cuantificados monetariamente

En la siguiente matriz se consolidan los bienes, servicios y externalidades sobre los cuales el proyecto puede generar impactos, además de la propuesta asociada de cuantificación.

Tabla 28. Valoración de impactos ambientales

Valoración de los impactos ambientales	Aspecto ambiental	Descripción	Valor de un bien o servicio ambiental	¿Puede cuantificarse?	Cuantificación monetaria
Bienes ambientales	Fauna	Dentro del proceso de la actividad turística ofertada, y considerando la capacidad de carga, puede impactarse la cantidad de fauna que persista visible en los manglares. La fauna es parte de la explotación que se hará en el parque como atractivo.	Tasas de especies de animales que persisten en los mangles.	Sí	Se cuantifica por costo de restauración
	Agua	Corresponde al uso de acueducto en las instalaciones del parque y los servicios obligatorios de baños que deben disponerse, así como puntos de agua potable en el recorrido.	Tasas de agua por uso domestico	Sí	Se cuantifica por costo comercial
	Suelo	Corresponde a la infraestructura disponible de sendero en el parque, la instalación de torres de avistamiento y muelle del planchón.	Tasas por aprovechamiento forestal	Sí	Gastos preventivos o defensivos
Servicios ambientales	Turismo de naturaleza - ecoturismo	La reserva Old Point ya es una opción de turismo de naturaleza, lo que se busca es estructurar la oferta a través de turismo sostenible, e infraestructura sin impacto, pero con mayor opción de aprovechamiento de	Costos de viaje		Son difíciles de cuantificar ya que todos los seres vivos y los recursos naturales participan en los múltiples

Valoración de los impactos ambientales	Aspecto ambiental	Descripción	Valor de un bien o servicio ambiental	¿Puede cuantificarse?	Cuantificación monetaria
		avistamiento y apreciación de la naturaleza.			servicios ambientales.
	Recreación	Old Point es una alternativa diferente del turismo de sol y playa, permite la vista al mangle desde tierra en los senderos, así como avistamiento de vida marina. La recreación alternativa se propende mantener, son una estructuración adicional.	Uso directo: actividad recreativa		
	Cadena alimenticia	El parque deberá tener observancia y vigilancia para que los turistas no provean alimento o dejen residuos alimenticios que afecten el proceso de alimentación y comportamientos de la fauna en el manglar.	Valor de existencia: legado o herencia		
	Habitat de especies	Las torres de avistamiento corresponden a un espacio nuevo dentro del parque y permitirá el avistamiento de aves, especies que a su vez pueden sentirse impactadas por las infraestructuras. El planchón para avistamiento de fauna marina es un nuevo elemento dentro de los manglares, que puede impactar el hábitat de especies.	Uso indirecto-creencia del derecho de existencia		
Externalidades ambientales	Bosque fragmentado	La llegada de turistas y la adecuación del parque, aunque sea en lineamientos de Parques Nacionales Naturales, puede impactar la reserva.	N/A	No	Los costos no están incluidos dentro del precio del producto, pero su costo incide en la sociedad y el
	Pérdida de diversidad	Con la estructuración del turismo de naturaleza, se podría considerar un impacto en el comportamiento de las	N/A	No	

Valoración de los impactos ambientales	Aspecto ambiental	Descripción	Valor de un bien o servicio ambiental	¿Puede cuantificarse?	Cuantificación monetaria
	de especies	especies, dado el contacto de mayor cercanía de los seres humanos, so pena de que estarán guiados por especialistas en conservación.			medio ambiente.
	Paisaje	Modificaciones del paisaje, dada las instalaciones previstas de centro de interpretación, torres de avistamiento, baños y puerto para el planchón	N/A	No	
	Alteración del hábitat	Ídem punto de hábitat en servicios ambientales: la introducción de torres de avistamiento y de planchón pueden ser factores objeto de medición sobre la estabilidad y permanencia de especies dentro del manglar.	N/A	No	

Fuente: elaboración propia.

7.8. ESTUDIO FINANCIERO

7.8.1. Consideraciones para análisis de flujo de caja y variables

El primer punto a considerar es el tiempo de flujo de caja para las estimaciones. Al respecto, el origen de la propuesta surge con base en el espacio y la infraestructura existente en la isla de San Andrés, específicamente en el terreno del parque Old Point, que se encuentra bajo el control de Coralina. La iniciativa se fundamentaría en una figura de “concesiones para la prestación de servicios ecoturísticos y turismo de naturaleza”, con el propósito de que los inversionistas puedan beneficiarse de los servicios que se ofrecen en este espacio, teniendo en cuenta las siguientes condiciones:

- La inversión deberá poner en funcionamiento el parque con el acondicionamiento en muebles, equipos y modificaciones.
- Los equipos, muebles y acondicionamientos, pasaran a ser parte y propiedad de Coralina, al momento en que termine la concesión.
- La concesión será por 15 años, tiempo en el cual el concesionario será responsable del mantenimiento, correcta prestación de los servicios de turismo y de todos los procesos administrativos, legales y financieros necesarios para el sostenimiento del parque.
- El ingreso de visitantes, podrá ser monetizado a través de un cobro por ingreso, el cual será 100% recaudado y administrado por el concesionario.

De acuerdo con el estudio de mercado, el producto de mayor potencial de visita de turistas es la visita al Centro de interpretación y senderismo en el parque. Este mismo estudio estima que del total visitantes que ingresan al parque (demanda), el 15% adquiriría el servicio de avistamiento de aves y otro 15% adquiriría los servicios de planchón o careteo en el mangle. Por tanto, se considera como principal variable de análisis la demanda del centro de interpretación y senderismo dentro del parque, el cual obtuvo un resultado del estudio de mercado de 67.948 visitantes por año.

De acuerdo con estudio de mercado, se estima un crecimiento anual de 5% de visitantes, que adquieren y pagan por el servicio de Centro de interpretación y senderismo dentro del parque. Se considera este mismo porcentaje de incremento para los otros dos servicios.

Los precios fueron determinados del estudio de mercado, arrojando los siguientes valores.

Tabla 29. Precios de servicios año base

Servicio/Producto	Precio entrada año 1 (base 2022)
Centro de interpretación y guianza por el sendero	COP 15.000
Avistamiento de aves	COP 30.000
Caretéo por el mangle y planchón	COP 30.000

Fuente: elaboración propia.

Como se indicó en el punto inicial, no se estima algún tipo de recuperación o retiro de inversión del parque al final de la concesión, porque con el cierre de la concesión todos los equipos, muebles e instalaciones pasan a ser propiedad de Coralina, sin retribución o contraprestación al concesionario inversionista.

En cuanto a los impuestos, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a través del Decreto 1652 de 2021, reglamentó la tarifa diferencial de renta del 9% para hoteles, parques temáticos, parques de ecoturismo y agroturismo y proyectos de muelles náuticos. Se considera un punto porcentual adicional por concepto de impuesto de turismo.

Para efectos de necesidades de capital de trabajo, se tienen en cuenta los siguientes ítems para los flujos de caja:

- Capital para el pago de nómina de un mes
- Servicios públicos, gastos de mantenimiento y reparación, papelería, capacitación e insumos para el punto de información de turismo y capital para pago de un mes
- Pago del proceso de registro mercantil y seguros, así como licencia del *software* CRM para un año
- Gastos de publicidad por dos meses

7.8.2. Resultados y criterios de decisión Flujo de Caja

Como resultado de los análisis de flujos de caja se tuvieron los siguientes resultados (ver flujo de caja en el anexo 9).

Tabla 30. Resultados Flujo de Caja

Criterio	Proyecto	Inversionista
VPN	COP 299.627.440,08	COP 84.725.107,73
TIR	45%	48%
R B/C	1,15	1,05

Fuente: elaboración propia.

7.8.3. Análisis determinístico de flujo de caja por escenarios

Los análisis de escenarios se hacen considerando las variables descritas a continuación:

- Precios: análisis de cada uno de los tres servicios base del parque.
- Demanda: en tanto la demanda base es la de centro de interpretación y guianza por sendero, se analiza esta variable como pivote para los cálculos.

El análisis de sensibilidad se realiza teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Precios de senderismo y centro de interpretación: variación de COP 500 en cada rango propuesto.
- Precio avistamiento de aves: variación de COP 2000 en cada rango propuesto.
- Precio de careteo: variación de COP 2000 en cada rango propuesto.
- Demanda: variación de COP 2000 por visitante.

7.8.4. Conclusiones escenarios con una variable

- El precio mínimo para el centro de interpretación y senderismo y no hacer destrucción de valor de la inversión es de COP 13.800 (exactamente, COP 13.770,28), cualquier precio inferior, genera un VPN negativo y con ello una destrucción de riqueza. Esto corresponde a una disminución de 8% del precio inicial estimado en el estudio de mercado.
- El precio mínimo para el servicio de avistamiento de aves, sin hacer destrucción de valor de la inversión, es de COP 20.000 (exactamente, COP 19.930,00). Cualquier precio inferior a este valor genera un VPN negativo y con ello una destrucción de riqueza. Esto corresponde a una disminución de 34% del precio inicial estimado en el estudio de mercado.
- El precio mínimo para el servicio de careteo y planchón sin hacer destrucción de valor de la inversión es de COP 40.000 (exactamente, COP 39.930,00). Cualquier precio inferior a este valor cauca un VPN negativo y con ello una destrucción de riqueza. Esto corresponde a una disminución de 20% del precio inicial estimado en el estudio de mercado.
- La demanda base del estudio, que corresponde al total de visitantes en el parque que pagarían por el servicio de centro de interpretación y senderismo (mandatorio y base del ingreso), como valor mínimo de ingreso de visitantes, sin tener destrucción de valor de la inversión, es de 63.674 visitantes. Cualquier demanda inferior a este valor genera un VPN negativo y con ello destrucción de riqueza. Esto corresponde a una desviación del 6% del estimado inicial de demanda en el estudio de mercado. La variación tan cercana para generar destrucción de valor de la inversión será determinante para la conclusión final del inversionista, dado el bajo de margen de error o desviación en la demanda o disminución de ingresos por contingencias no previstas, correspondiendo al ingreso de 12 días en el parque.

7.8.5. Conclusiones escenarios y análisis de intervalos de confianza

De acuerdo con el análisis de escenarios multiniveles de demanda, precio del centro de interpretación y senderismo, precio del servicio de avistamiento de aves, precio del servicio de planchón y careteo en el mangle y costo de careteo, se obtiene como conclusión para el inversionista:

Probabilidad de pérdida del proyecto	**55,258%**

Esta probabilidad de pérdida se sugiere contrastar con la alta dependencia que hay sobre la demanda y el poco margen de error en la estimativa mencionada en el punto anterior.

CONCLUSIONES

- Se presenta una alternativa de turismo de naturaleza, aprovechando la existencia de infraestructura de Old Point y consolidando una oferta de productos y servicios del Parque que lo hace más atractivo y aumenta el interés de visitantes extranjeros en la isla de San Andrés.
- El resultado del proyecto permite identificar que la puesta en marcha del parque resaltará las bondades de biodiversidad de la isla y generará crecimiento económico y social, como resultado de la generación de empleo y la articulación de negocios de diferentes sectores asociados al turismo, ofrecidos por la población raizal.
- Los estudios y consideraciones de la preparación del proyecto mantuvo total respeto de las condiciones del ecosistema de mangle, y se elabora teniendo como premisa la articulación entre la naturaleza y el hombre, en procura de prevalecer el reconocimiento de San Andrés como reserva biósfera.
- Se presenta un estudio de mercado, en el cual se establecen estrategias de promoción a través de buscadores y sitios web especializados en turismo de naturaleza, a fin de demostras las bondades de conservación de los paisajes, los ecosistemas, las especies y la variación genética de la isla, en busca de generar interés de los visitantes extranjeros.
- Como resultado de la preparación del proyecto, se identifica que el mantenimiento y las mejoras de la infraestructura aeroportuaria y marítima, permitirán la afluencia de turistas establecidos en el estudio de mercado, traduciéndose en un incremento de clientes potenciales para el parque.
- De acuerdo con los resultados del estudio técnico, se identificó la oportunidad de hacer partícipe a la comunidad en actividades asociativas, evidenciar la importancia del trabajo conjunto y potenciar sus ingresos, lo cual se reflejará en el crecimiento económico de la isla y en la generación de condiciones que permita a la comunidad acceder a incentivos, devenidos en beneficios otorgados por ONG o el Estado.

- En el estudio administrativo se evidenció la necesidad de fortalecer los planes de formación turística, y extenderlo hacia las diferentes entidades educativas, aprovechando el potencial natural de la isla y generando conocimiento y consciencia por la naturaleza, especialmente por el ecosistema de mangle.
- El estudio de mercado y el análisis de promoción demostró que la puesta en marcha del parque ofrece una alternativa de generación de empleo en la isla, que contribuye con la disminución del interés en participación de actividades ilícitas e impacta positivamente la comunidad raizal.
- El estudio financiero demuestra que el proyecto es prefactible, en tanto no hace destrucción de valor sobre la inversión inicial realizada., siendo importante mencionar que no es objetivo el lucro o percepción de utilidad, sino la concreción de un proyecto autosostenible. Desde el punto de vista determinístico, existe un indicador de probabilidad de pérdida significativo y relevante que, si bien no denota inviabilidad al proyecto, sí obliga en estudio de factibilidad tener seguimiento y monitoreo sobre las estimativas de demanda.
- Todos los estudios llevados a cabo con base en la metodología ONUDI demuestran que el proyecto para la ampliación de servicios turísticos en el parque Old Point de la isla de San Andrés es viable.

REFERENCIAS

Betrián Villas, N. G. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación-REICE*, *3*(4).

Brigard Urrutia (s.f.). *Suspensión de permisos de prospección/concesión de aguas subterráneas*. Brigard Urrutia. https://bu.com.co/es/insights/noticias/suspension-de-permisos-de-prospeccionconcesion-de-aguas-subterraneas

Cabral, C. (2020). Ecotourism research in India: From an integrative literaturereview to a future research framework. *Journal of Ecotourism*, *19*(1), 23-49. https://doi.org/10.1080/14724049.2019.1625359

Cámara de Comercio de San Andrés, Providenia y Santa Catalina (CCSAI) (2022). *Comunicámara.* Cámara de Comercio de San Andrés, Providenia y Santa Catalina.

CEUPE (2022). *¿Cómo lograr una posición competitiva en la empresa?* CEUPE. https://www.ceupe.com/blog/la-posicion-competitiva-de-la-empresa.html#:~:text=Para%20tener%20%C3%A9xito%20en%20el,primero%20sus%20necesidades%20y%20deseos.

CEUPE (s.f.). *Las agencias de viajes: tipos, funciones, estructura y productividad*. Blog CEUPE https://www.ceupe.com/blog/las-agencias-de-viajes.html#:~:text=Tour%20Operadores%20o%20mayoristas,(agencias%20de%20viajes%20mixtas).

Cobbinah, P. B. (2015). Contextualising the meaning of ecotourism. *Tourism Management Perspectives*, *16*, 179-189. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.07.015

Colombia Productiva (2021). *Buenas prácticas en sostenibilidad para turismo de naturaleza. guías de turismo.* Colombia Productiva.

Colombia Productiva (2012). Diagnóstico turismo de naturaleza en el mundo plan de negocio de turismo de naturaleza en Colombia. Colombia Productiva.

https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=e1760bd0-0060-4974-9f5d-00277ce35cc9

Comisión Colombiana del Océano (2015). *Aportes al conocimiento de la Reserva de Biósfera Seaflower.* Comisión Colombiana del Océano.

Congreso de la República de Colombia (2011). *Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo*. Congreso de la República.

Corporación para el Desarrollo Sostenible del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Coralina) (2016). *Capacidad de carga sendero del Parque Natural Regional "Old Point Mangrove".* Coralina.

Corporación para el Desarrollo Sostenible del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Coralina) (2008). *Actualización de la línea base de flora y fauna marina y costera del Parque Regional Old Point: Componente manglares.* Coralina.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2022). *Mercado laboral, gran encuesta integral de hogares.* DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2020). *Boletín técnico: Encuesta de Hábitat y Usos Socioeconómicos 2019 - ENHAB.* DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda.* DANE. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019). *Boletín técnico pobreza multidimensional departamental.* DANE.

Economipedia (2022). *Elasticidad de la oferta*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/elasticidad-de-la-oferta.html

EntornoTurístico (2017). ¿Qué es la Teoría del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos de Richard Butler? EntornoTurístico. https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/

Fuentes Delgado, A. (2022). Gerencia estratégica del turismo. Universidad del Cauca. https://www.academia.edu/36382308/Gerencia_Estrategica_del_Turismo

Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2022). *La economía de las Islas*. Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. https://www.sanandres.gov.co/index.php/56-archipielago/informacion-general/117-economia#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20del%20Departamento%20de,anteriores%20actividades%20son%20complementadas%20por

Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2020). *Plan Departamental de Desarrollo 2020-2013: Todos por un nuevo comienzo.* Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (s.f.). *Territorio.* Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Grupo In-Nova (2012). *Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina 2012-2027.* Grupo In-Nova.

Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación.* McGrawHill.

Hotelmize (2022). *¿Cuáles son los principales canales de distribución turística?* Hotelmize. https://www.hotelmize.com/es/blog/cuales-son-los-principales-canales-de-distribucion-turistica/

Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras (Invemar) (2012). *Atlas de la Reserva de Biósfera Sea Flower.* Invemar.

International Court Of Justice (2022). *Alleged Violations of Sovereign Rights and Maritime Spaces in the Caribbean Sea (Nicaragua v. Colombia).* International Court Of Justice.

Lesniewski, R. (2019). *Mapa de carreteras de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.* iStock. https://www.istockphoto.com/es/vector/mapa-de-carreteras-de-san-andr%C3%A9s-providencia-y-santa-catalina-gm1160360840-317595435

Livingston Forbes, G. (2020). *Tesis de grado: El Puerto Libre y sus efectos sobre el territorio y la territorialidad del Pueblo Raizal en San Andrés Isla (1953-1991).* Universidad Nacional de Colombia.

loscabrera (2022). *Qué elementos componen la experiencia turística*. loscabrera. https://loscabrera.com.ar/turismo/posicionamiento-turistico/experiencia-turisitica/

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2014). *Decreto 2041. Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2021). *La isla de San Andrés va rumbo a convertirse en una biodiverciudad*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/noticias/5316-la-isla-de-san-andres-va-rumbo-a-convertirse-en-una-biodiverciudad

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Turismo de naturaleza: Una experiencia responsable.* Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2023a). *Fondo Nacional Ambiental – FONAM.* Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/fondo-nacional-ambiental-fonam/

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2023b). *Fondo de Compensación Ambiental – FCA*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/fondo-de-compensacion-ambiental-fca/#:~:text=El%20Fondo%20de%20Compensaci%C3%B3n%20Ambiental,las%20Corporaciones%20de%20Desarrollo%20Sostenible.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) (2016). *Guía para la implementación de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 003.* MinCIT.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) - Proexport. (2013). *Plan de negocios de turismo de naturaleza de Colombia.* Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) - Proexport.

Ministerio de Comercio, industria y Turismo (MinCIT) (2019). *El turismo en cifras: Enero 2019*. MinCIT. https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2182d937-7231-4fef-b8fc-0c86eece514d

Ministerio de Comercio, industria y Turismo (MinCIT) (2018). *Plan sectorial de turismo 2018 – 2022 "Turismo: El propósito que nos une"*. MinCIT. https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/desarrollo-regional/plan-sectorial-de-turismo-2018-2022/plan-sectorial-de-turismo-2018-2022/pst-para-publicacion.pdf.aspx

Ministerio de Comercio, industria y Turismo (MinCIT) (2020). *Política de turismo sostenible.* MinCIT. https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) (2021). *ABECÉ de la Ley General de Turismo Ley 2068 de 2020.* MinCIT.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2022). *Informe PIB de Colombia al Tercer Trimestre 2022.* MinCIT.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2023). *Sistema General de Regalías - SGR.* Ministerio de Hacienda y Crédito Público: https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/SGR/pages_principal

Morillo, M. (2009). Sistema de costos basado en actividades para establecimientos de alojamiento turístico. *Visión Gerencial,* 67-84.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial.* ONUDI.

Organización Mundial de Turismo (OMT) (2020). *Convención marco sobre ética.* OMT.

Organización Mundial de Turismo (OMT) (2022). *Tourism doing business - Invirtiendo en Colombia.* OMT.

Organización Mundial de Turismo (OMT) (2023). Global and regional tourism performance. OMT. https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance

Ortiz Roca, J. (2022). *Perfil de preferencias de productos y servicios del turista extranjero que visita el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.* Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Parques Nacionales Naturales (2020). *Comportamiento de visitantes a áreas protegidas nacionales (AP) con vocación ecoturística.* Parques Nacionales Naturales. https://old.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/11/informe-visitantes-2019-final.pdf

Parques Nacionales Naturales (2023). *Sistema de Parques Nacionales Naturales.* Parques Nacionales Naturales. https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-de-parques-nacionales-naturales/

Parques Nacionales Naturales (2016a). *Desde avistamiento de aves hasta buceo, es la oferta de Parques Nacionales Naturales de Colombia para este fin de año.* Parques Nacionales Naturales. https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/desde-avistamiento-de-aves-hasta-buceo-es-la-oferta-de-parques-nacionales-naturales-de-colombia-para-este-fin-de-ano/

Parques Nacionales Naturales (2016b). *Plan de manejo 2017-2022*. Parques Nacionales Naturales. https://old.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2020/10/plan-de-manejo-pnn-old-providence-mc-bean-lagoon.pdf

Project Management Institute (PMI) (2021). *Guia del PMBOK® - Guía de fundamentos para la dirección de proyectos.* PMI.

ProColombia (2018) *Turista internacional de naturaleza en Colombia - Resultados PNTM 2017 y PTM 2018*. ProColombia.

https://procolombia.co/memorias/perfil-del-turista-internacional-de-naturaleza

ProColombia (2022). *Guía legal para hacer negocios en Colombia.* ProColombia.

Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) Colombia (s.f.). *¿Qué es el Programa de Pequeñas Donaciones del GEF?* PPD Colombia. https://ppdcolombia.org/articulos-gestion-y-fortalecimiento-de-capacidades/page/2/?page_id=12518

Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) Colombia (2018). Encadenamiento del ecoturismo comunitario en el Pacífico Centro. PPD Colombia.

Sánchez Jabba, A. (2013). *Violencia y narcotráfico en San Andrés.* Centro de Estudios Económicos y Regionales - Banco de la República.

Santoro, F. (2019). *La hora del turismo para Colombia*. Diario La República. https://www.larepublica.co/analisis/flavia-santoro-2807402/la-hora-del-turismo-para-colombia-2822338

Sapag Chain, R. (2012). *Preparación y evaluación de proyectos - Nociones básicas.* Publicaciones Universidad Chile.

Secretaría de Turismo (2004). *Guía para el diseño y operación de senderos interpretativos.* Secretaría de Turismo.

Spalding, M. D. (10 de 2018). *Estimating Reef-Adjacent Tourism Value in the Caribbean.* Nature. https://www.nature.org/content/dam/tnc/nature/en/documents/Reef_Adjacent_Tourism_Value_Caribbean_Study.pdf

The World Travel & Tourism Council (2019). *Travel & Tourism: Economic Impact 2022.* The World Travel & Tourism Council. https://wttc.org/Portals/0/Images/Reports/2022/EIR2022-Infographic-Maps-Global-2019.jpg

Universidad EAFIT (2023). *Presentación*. Universidad EAFIT. https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-gerencia-proyectos/acerca-maestria/Paginas/presentacion.aspx