

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Planeación Estratégica y Prospectiva Municipio de San Gil Sector Turismo

Rafael Lee Romero Barrios
Helber Said Cuadros Ardila
Diana Katherine Almeida Gómez

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Finanzas Públicas y título de
Economista

Director

Dr. Darío Sierra Arias
PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomas,
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Finanzas Públicas
Bucaramanga

2019

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Antecedentes	10
2. Definición del Sistema	11
2.1 Ubicación Geográfica	14
2.2 Misión	15
2.3 Visión	15
2.4 Objetivos	15
2.5 Filosofía	16
3. Análisis del sistema	17
4. Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI	19
5. Factores de cambio exógeno.	20
5.1 Entorno estratégico	20
6. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	22
6.1 Resultado Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	23
6.2 Análisis resultado MEFI	23
6.3 Resultado Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	23
6.4 Análisis resultado MEFE	24
7. Planteamiento del Problema	24
7.1 ¿Cuál es el problema a resolver?	24
7.2 ¿Cuál es el objetivo de la investigación?	24
7.3 Identificación del Problema	25
8. Técnica de Análisis Estructural MICMAC	25

8.1 MICMAC – Marco Teórico	25
9. Influencias Directas e Indirectas	28
9.1 Plano de Influencias Directas.....	28
9.2 Matriz de influencias indirectas potenciales	28
9.3 Plano de influencias indirectas.....	29
10. Factores de Cambio.....	31
10.1 ¿Cómo se manifiesta el factor a la organización?	32
10.2 ¿Cómo se podrían medir los factores de cambio?	32
10.3 ¿Qué tendencias ha manifestado el factor a nivel histórico?	33
11. SMIC – Marco Teórico	33
11.1 Sistema de matrices de impacto cruzado – SMIC	34
11.2 Probabilidades simples - Construcción de eventos	36
11.3 Árbol de Pertinencia	61
11.4 Identificación de las acciones necesarias	65
11.5 Matriz de importancia y gobernabilidad	68
11.6 Formulación de acciones.....	70
11.7 Mapa Prospectivo.....	72
11.8 Cuadro de Mando Integral	73
12. Conclusiones	74
Referencias Bibliográficas	76

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Definición de Datos</i>	12
Tabla 2. <i>Definición del sistema</i>	16
Tabla 3. <i>Árbol de Competencia</i>	18
Tabla 4. <i>MEFI. Matriz de evaluación de factores internos.</i>	19
Tabla 5. <i>Pestel</i>	21
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores externas MEFE</i>	22
Tabla 7. <i>Características de la Matriz</i>	31
Tabla 8. <i>Medida de los factores de cambio</i>	32
Tabla 9. <i>Tendencias</i>	33
Tabla 10. <i>Cuadro perfil de los expertos</i>	35
Tabla 11. <i>Hipótesis Sistema de Matrices de impacto Cruzado</i>	35
Tabla 12. <i>Evento 1</i>	37
Tabla 13. <i>Evento 2</i>	37
Tabla 14. <i>Evento 3</i>	38
Tabla 15. <i>Evento 4</i>	38
Tabla 16. <i>Evento 5</i>	39
Tabla 17. <i>Evento 5</i>	39
Tabla 18. <i>Escenario 06</i>	47
Tabla 19. <i>Escenario 49</i>	47
Tabla 20. <i>Escenario 64</i>	47
Tabla 21. <i>Escenario 01</i>	48
Tabla 22. <i>Actores Sociales</i>	48

Tabla 23. <i>Campos de Batalla</i>	49
Tabla 24. <i>Objetivos asociados</i>	51
Tabla 25. <i>Matriz de Actores por Objetivos</i>	52
Tabla 26. <i>Calificación</i>	53
Tabla 27. <i>Alianzas y enfrentamientos entre grupo de actores</i>	54
Tabla 28. <i>Localizar y valorar la convergencia entre actores</i>	55
Tabla 29. <i>Localizar y valorar divergencias</i>	56
Tabla 30. <i>Identificar los actores ambivalentes</i>	56
Tabla 31. <i>Objetivos Conflictivos</i>	57
Tabla 32. <i>Punto de la negociación, Aumentar el conocimiento en redes sociales</i>	58
Tabla 33. <i>Punto de la negociación: Apalancamiento de indicadores económicos</i>	58
Tabla 34. <i>Punto de la negociación: Formalización de empleo y equilibrio de salario</i>	59
Tabla 35. <i>Punto de la negociación: Control de impuestos</i>	59
Tabla 36. <i>Análisis tendencial de las variables endógenas</i>	60
Tabla 37. <i>Construcción del Árbol de Pertinencia objetivo 1</i>	63
Tabla 38. <i>Análisis DOFA Objetivo 2</i>	63
Tabla 39. <i>Análisis DOFA Objetivo 3</i>	64
Tabla 40. <i>Análisis DOFA Objetivo 4</i>	64
Tabla 41. <i>Análisis DOFA Objetivo 5</i>	64
Tabla 42. <i>Análisis DOFA Objetivo 6</i>	65
Tabla 43. <i>Acciones Posibles Objetivo 1</i>	66
Tabla 44. <i>Acciones Posibles Objetivo 2</i>	66
Tabla 45. <i>Acciones Posibles Objetivo 3</i>	66
Tabla 46. <i>Acciones Posibles Objetivo 4</i>	67

Tabla 47. <i>Acciones Posibles Objetivo 5</i>	67
Tabla 48. <i>Acciones Posibles Objetivo 6</i>	68
Tabla 49. <i>Calificación de importancia y gobernabilidad</i>	68
Tabla 50. <i>Ejecuciones</i>	69
Tabla 51. <i>Formulación de acciones de ejecución inmediata</i>	70
Tabla 52. <i>Formulación de acciones de ejecución de mediano plazo</i>	71
Tabla 53. <i>Formulación de acciones de ejecución de largo plazo</i>	72
Tabla 54. <i>Cuadro de Mando Integral</i>	73

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Ubicación geográfica de San Gil</i>	14
<i>Figura 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....</i>	23
<i>Figura 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE</i>	23
<i>Figura 4. Matriz de influencias directas.....</i>	28
<i>Figura 5. Plano de influencias directas</i>	28
<i>Figura 6. Matriz de influencias indirectas potenciales (MDIP).....</i>	29
<i>Figura 7. Plano de influencias indirectas</i>	30
<i>Figura 8. Plano de desplazamientos.....</i>	31
<i>Figura 9. Probabilidades simples</i>	40
<i>Figura 10. Calificación de experto Rafael Lee Romero según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1.</i>	40
<i>Figura 11. Calificación de experto Said Cuadros según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1</i>	41
<i>Figura 12. Calificación de experto Diana Almeida según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1</i>	42
<i>Figura 13. Calificación de experto Juan Campos según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1</i>	42
<i>Figura 14. Calificación de experto Yadira Díaz según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1</i>	42
<i>Figura 15. Calificación de experto Rafael Romero según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1</i>	43

<i>Figura 16.</i> Calificación de experto Said Cuadros según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1	43
<i>Figura 17.</i> Calificación de experto Diana Almeida según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1	44
<i>Figura 18.</i> Calificación de experto Juan Campos según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1	44
<i>Figura 19.</i> Calificación de experto Yadira Díaz según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1	44
<i>Figura 20.</i> Probabilidad de los escenarios	45
<i>Figura 21.</i> Probabilidad de los Escenarios.....	46
<i>Figura 22.</i> Conflictividad de objetivos	57
<i>Figura 23.</i> Procedencia de los objetivos estratégicos desde la primera fase.....	62
<i>Figura 24.</i> Grafica IGO (importancia y gobernabilidad)	70
<i>Figura 25.</i> Mapa prospectivo	72

1. Antecedentes

El turismo, ha tomado posicionamiento a nivel nacional por los atractivos turísticos, destacándose actividades como: el canotaje, espeleología, caminatas ecológicas etc. San Gil, le ofrece al turista escenarios variados de ambientes naturales y divertidos, entre ellos el Parque el Gallineral, balneario Pozo Azul, Parque Ragonesi, senda espacio público “El Malecón” y caminos de herradura como el de la vereda Santa Rita.

En la última década el municipio de San Gil ha venido tomando espacio y reconocimiento en el sector turístico. Tanto ha sido su reconocimiento que se destaca según el Índice de Competitividad IDC como el segundo municipio más importante en Santander, y es que San Gil no solo destaca por su topografía y geografía ideal para la práctica de deportes extremos, sino que sin duda alguna ha destacado ampliamente en epicentro de inversión privada nacional y extranjera.

Debido a esta coyuntura su población se ha beneficiado permitiendo aumentar de esta manera la calidad de vida de sus habitantes. Generando mayor consumo, mejorando el empleo y favoreciendo la creación de negocios que generan empleos directos e indirectos para su comunidad.

Otro de los grandes impactos en el municipio de San Gil es la transformación del estilo de vida de los Sangileño; hace unos 20 años atrás, las personalidades de San Gil se caracterizaban por sus vidas rurales, hoy día la transformación en el sector turístico ha hecho de este territorio una zona cosmopolita, con mentalidad internacional y es una parada obligatoria de visitantes extranjeros, amantes o aficionados, de los deportes o de su gastronomía que representa todo el departamento de Santander.

2. Definición del Sistema

La primera de las fases en el desarrollo de nuestro proyecto: consiste en la construcción y definición del sistema. Desde los tiempos del inicio de la civilización los sistemas (llámese sistema a ese conjunto de interacciones con un propósito definido) en donde el hombre se ha desarrollado y crecido en sus objetivos sociales.

Los sistemas se han transformado a lo largo del tiempo, tanto en lo social, político y empresarial. Desde los tiempos De Taylor y Fayol las evoluciones en la empresa han sido manifestadas en sus estructuras administrativas y lineamientos de mando.

En el caso de los sistemas públicos, los organismos y municipios representan el sistema natural más interesante a analizar. En nuestro trabajo, el municipio de San Gil fue nuestro análisis de estudio. El sector turístico específicamente fue el objeto de análisis para crear la prospectiva en un horizonte de tiempo al 2025.

¿Qué espera el Municipio de San Gil para el 2025?

Partiendo de este interrogante, comienza nuestro estudio aplicando cada una de las cajas de herramientas que tiene la prospectiva. No se trata de predecir, al contrario; se trata de crear visión, hacer realizable las expectativas y sobre todo generar crecimiento y desarrollo económico para la región y sus habitantes.

Un sistema se compone por una estructura clara de agentes que interactúan entre si proporcionando un equilibrio en el entorno con un objetivo común, aunque con propósitos diferentes. Para nuestro caso en el proyecto tendremos que comenzar a descifrar punto por punto cada una de las bases de un sistema.

La primera de esta fase es definir la misión, la visión y los objetivos finales del sistema evaluado; en este caso se remite al municipio de San Gil en la que es sin duda el objeto de estudio más interesante en materia de turismo.

Definición de datos

En esta tabla aparece la información más relevante del municipio y en ella reposan las variables utilizadas para la construcción del PESTEL (árbol de competencias).

Tabla 1.

Definición de Datos

Rubro	Indicador	Descripción	Fuente
Ingresos al municipio	38.455.934.933,00 M/te	Ingresos públicos	Municipio de San Gil - Informe presupuestal de 2018
Empleo	Tasa de desempleo 9,7% (Nivel Nacional)	Tasa para el desempleo en San Gil 17,2%	DANE
Índice de competitividad	72.5% indicador porcentual en distanciamiento al líder del departamento Bucaramanga Indicador Bucaramanga categoría especial y líder del departamento: 7,95. Indicador San Gil Categoría 4 y segundo en el departamento en crecimiento e inversión privada: 5,76 Formula porcentual de distanciamiento en el IDC (5,76x100)/7,95=72,45%	El segundo después de Bucaramanga en Santander (indicador porcentual)	Cámara de comercio de Bucaramanga
Bienes culturales	Centro histórico de la ciudad	Patrimonio nacional desde 1961 Centro histórico Pozo azul	Ministerio de Cultura
Campos turísticos	6 de mayor relevancia	Parque Ecológico Ragonessi Parque el Gallineral Parque La Libertad Descenso sobre el Río fonce	Municipio de San Gil- Mapa Turístico
Centros comerciales	2	Construcción comercial: El puente y San Gil Plaza	Municipio de San Gil

Hoteles	151	Hoteles principales	www.santanderencanta.com
Categoría o posicionamiento del municipio	4 (cuarta)	Nivel de desarrollo del municipio	Municipio de San Gil. Decreto 100-12-078 de 2016
Recursos asignados	250.000.000.000 Mte	Recursos para infraestructura y desarrollo por parte de la gobernación de Santander	Gobernación de Santander
Calidad de vida	6.29	Quality of Life Index	NUMBEO Estadística internacional
Esperanza de vida	75 años	N.A	Municipio de San Gil www.sangil.gov.co
Habitantes del municipio	Habitantes en la cabecera	39843	Municipio de San Gil www.sangil.gov.co
	Habitantes área rural	7642	
	Total población	45114	
	POR RANGO DE EDAD		
	Menor a 1 año	814	
	1 a 4 años	3258	
	4 a 15 años	6888	
	15 a 44 años	20487	
	44 a 59 años	8464	
Mayors de 60 años	6018		
Empresas formalizadas	1.719	Número de empresas constituidas legalmente	Municipio de San Gil. Cámara de comercio Bucaramanga
Conexiones a internet	4.669	Número de conexiones válidas. No se tiene en cuenta telefonía o televisión por cable	Ministerio de Tecnología, información y comunicación
Cobertura a internet	(conexiones validas establecidas para internet/número de habitantes) *100 (4.769/45.114) x 100= 10.34% →10%	Fórmula para identificar la cobertura de internet en el municipio	Información empresa de Movistar. Formula: Estadística y matemática para administración y economía, autor: Hausler

2.1 Ubicación Geográfica



Figura 1. Ubicación geográfica de San Gil

Fuente: (Wikipedia, 2018)

San Gil es un Municipio situado en el Departamento de Santander – Colombia, se encuentra ubicado a 96 kilómetros de Bucaramanga, capital del Departamento. Limita con los municipios de Villanueva, Curití, Mogotes, Valle de San José, Páramo, Pinchote, Cabrera y Barichara y cuenta con una extensión de 149,5 Km² según el DANE para el año 2017 cuenta con 45.752 habitantes (Wikipedia, 2018).

San Gil es reconocida como la ciudad pionera de los deportes extremos y de aventura, como epicentro turístico y Capital Turística de Santander, cuenta con las dotaciones de la naturaleza en espacios como cascadas, ríos, cavernas naturales, móntalas y el gran Cañón del Chicamocha ubicado a una hora del Municipio (Wikipedia, 2018).

2.2 Misión

El municipio de San Gil como entidad político administrativa, estará encargada de asegurar el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, garantizando sus derechos fundamentales mediante la creación de oportunidades con criterios de transparencia y celeridad que contribuyan al desarrollo de su población como eje fundamental.

2.3 Visión

San Gil para el año 2030 será reconocida como ciudad emblemática, planificada, con territorio sostenible ambientalmente, proveedor de servicios turísticos, educativos y financieros, con infraestructuras integradas armónicamente, reconociendo su patrimonio cultural y con espacios que mejoran la movilidad. Habrá reducido las brechas urbano rurales con tejido social integral, se establecerá como polo de desarrollo competitivo con su sello marca región, ofreciendo seguridad con responsabilidad institucional, y habrá aumentado el sentido de pertenencia e identidad de los ciudadanos.

2.4 Objetivos

- Encontrar la manera sostenible de desarrollar una infraestructura superior para mantener el estatus turístico de San Gil
- Aumentar la sostenibilidad y seguridad de la región en cuanto a nivel civil como deportivo en las prácticas de los principales deportes atrayente de familias y aficionados.
- Generar infraestructura que aumente la economía turística de San Gil y ser epicentro de la región.

2.5 Filosofía

La filosofía presente en el municipio de San Gil está basada en el desarrollo y en crecimiento del municipio que en sí mismo representa un cambio de la región externa que rodea lo que hoy se conoce como epicentro de deportes extremos. Crecimiento, progresos y desarrollo es símbolo de esta zona que goza de los mejores sectores geográficos para practicar y aprovechar en temas deportivos.

Tabla 2.

Definición del sistema

Misión	Visión	Objetivos
El municipio de San Gil como entidad político administrativa, estará encargada de asegurar el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, garantizando sus derechos fundamentales mediante la creación de oportunidades con criterios de transparencia y celeridad que contribuyan al desarrollo de su población como eje fundamental.	Seguir posicionando a San Gil como una ciudad competitiva, sostenible, aumentando los servicios turísticos, continuar trabajando por la niñez mejorando la calidad e infraestructuras educativas, seguir siendo reconocida por ser territorio sostenible con su reconocimiento cultural, seguridad, continuar trabajando de la mano con nuestros campesinos ofreciendo responsabilidad institucional y aumentando el sentido de pertenencia de la comunidad.	1. Encontrar la manera sostenible de desarrollar una infraestructura superior para mantener el estatus turístico de San Gil 2. Aumentar la sostenibilidad y seguridad de la región en cuanto a nivel civil como deportivo en las prácticas de los principales deportes atrayente de familias y aficionados. Generar infraestructura que aumente la economía turística de San Gil y ser epicentro de la región

3. Análisis del sistema

Análisis de competitividad. La segunda fase de nuestro proyecto se basa en el análisis de competitividad y nivel atractivo del sistema. Lo que significa que se debe realizar un método de diagnósticos, que identifica las cualidades del sistema y permita una evaluación apropiada para reconocer cada uno de los aspectos dentro de los parámetros.

Este análisis de competitividad se fundamenta principalmente en 2 herramientas: el árbol de competencia y la herramienta MEFI que permite medir el nivel de competitividad. El análisis del atractivo del sistema lo podemos ver con el análisis del micro y macroentorno. Identificando las amenazas y oportunidades dentro y fuera del sistema.

El árbol de competencia es un método de diagnóstico de origen japonés. Este permite generar áreas de oportunidad y debilidades en cuanto a actores, el entorno y la aplicación de una estrategia.

Este método utilizado por japoneses para analizar diferentes empresas del sector tecnológico, industrial y en el plano estratégico. Fue fundado por Marc Giget en 1980. Este método busca una visión sistemática de diagnóstico y busca una reflexión colectiva. Para esta reflexión colectiva analizaremos todos los aspectos de la organización tanto Político, económico, tecnológico y social.

La estructura del árbol de competencia se enfoca desde los inicios de los procesos, conocido como raíz, que son las competencias técnicas y del saber hacer de la organización. Seguido está el tronco que son las capacidades de implementación. Después aparecerán las ramas y frutos que son las líneas de servicio y productos como resultado. Por último, estaría los resultados que serían los objetivos alcanzados.

Tabla 3.

Árbol de Competencia

Áreas de competencia	Áreas funcionales	B.S.C	Fortalezas		Debilidades
Resultados	Finanzas	Accionistas	Mayores ingresos al municipio		Continuidad en el proyecto
			Mayor empleo		
			Valorización de bienes culturales		
			Mayor inversión privada		
Ramas -Frutos	Mercadeo y Ventas	Clientes	Nuevos campos turísticos		Mayor contaminación
			Mayor capacidad hotelera		Informalidad
			Posicionamiento		
Tronco	Operaciones	Procesos internos	Creación de plataforma con cada una de las rutas turísticas, mejoramiento hotelero e implementación de la plataforma		Continuidad del personal contratado
					Estado en la calidad de los equipos
			Negociación con los clientes		Permisos y bilingüismo
			Capacitación humana		Carencia en la capacitación humana
Raíz	Talento humano e innovación	Innovación y aprendizaje	Precio	Social	Asignación de recursos
			Cultural	Publicidad	
			Promoción	Atractivos	Inseguridad
			Seguridad	turísticos	

Fuente: Basado en lo visto por el Dr. Álvaro Ramírez.

4. Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI

La MEFI es la Matriz de Evaluación de Factores Internos que nos da una visión fotográfica, por así decirlo, del sistema en general. Muestra sus debilidades y fortalezas a través de ponderación, peso y al final una calificación. Indicando el estado general del sector analizado. En nuestro caso el sector turismo en San Gil será el objeto de análisis de la MEFI. Nuestro análisis se basa en el estudio del compendio en cada una de las posibles situaciones que involucran el sistema convertidas en variables de debilidad y fortaleza.

Tabla 4.

MEFI. Matriz de evaluación de factores internos.

Matriz de evaluación de factores internos			
Fortalezas	Peso	Calificación	Total
1. Mayor ingreso municipio	0.06	4	0.24
2. Mayor índice de empleo	0.08	4	0.32
3. Mayor inversión privada	0.04	3	0.12
4. Nuevos campos turísticos	0.04	3	0.12
5. Mayor capacidad hotelera	0.03	3	0.09
6. Capacitación humana	0.07	4	0.28
7. Negociación con clientes	0.05	4	0.20
8. Mejoramiento hotelero	0.03	3	0.09
9. Creación plataforma	0.04	3	0.12
10. Publicidad	0.07	4	0.28
11. Precios	0.04	3	0.12
Debilidades	Peso	Calificación	Total
12. Continuidad del proyecto	0.03	1	0.03
13. Informalidades	0.03	1	0.03
14. Contaminación	0.04	2	0.08
15. Movilidad	0.03	2	0.06
16. Estado de equipos	0.04	1	0.04
17. Bilingüismo	0.04	2	0.08
18. Continuidad del personal	0.06	1	0.06
19. Asignación de recursos	0.07	1	0.07

20. Inseguridad	0.05	2	0.10
21. Permisos	0.06	2	0.12

El municipio cuenta con diferentes factores que inciden de manera positiva en las construcciones de sector turístico de desarrollo y crecimiento estructural. Cuenta con asignación de recurso, permisos y el tema de seguridad que tiene que ser evaluado tal como lo es la informalidad laboral, la contaminación y la continuidad del proyecto. La capacidad hotelera está en aumento permitiendo la creación de plataformas gracias a su publicidad encentrará salidas comerciales de promoción. San Gil cuenta con infinidad de factores precisos para reencontrar un camino estructura para hacer del sector turístico lo que se pretende proyectar para el 2025.

5. Factores de cambio exógeno.

5.1 Entorno estratégico

Los factores de cambio exógeno. Hacen referencia a las bases del PESTEL o PEST (en inglés) donde cubren el marco de aspectos: Políticos, económicos, tecnológicos y ambientales. Estos aspectos son los más importantes en el análisis de cualquier compañía que sea objeto de estudio, sobre todo en nuestro proyecto del municipio de San Gil donde el municipio como entidad pública requiere y se ve más influencia por estos factores.

Tabla 5.

Pestel

Factores	Oportunidades	Amenazas
Económicas	Mayores ingresos	Desigualdad económica
	Presupuesto Nacional para la región	Baja competitividad
	Gasto receptivo de visitantes extranjeros	Alta tasa de informalidad
	Establecimientos turísticos	
Sociales	Educación	Uso de drogas y alcohol
	Calidad de vida	
	Programas de desarrollo empresarial	Migraciones poblacionales
	Ocupación tiempo libre	
Políticas	Programas educativos	Inseguridad
	Nuevas políticas de mejora turística	Creación de nuevos impuestos
	Postconflicto	Corrupción política
	Recursos al sector turístico	Inequidad
Tecnológicas	Nuevas plataformas	
	Tecnologías de información y comunicación	Ataques informáticos
	Apoyo a inversiones en tecnología	
	Apoyo a la capacitación en tecnología	Atraso tecnológico
	Tendencias tecnológicas	
Ambientales	Uso de redes sociales	Baja cobertura de red
	E-learning	
		Cambios climáticos
	Políticas agropecuarias	Desastres ambientales
	Tendencias al turismo ecológico	Escases del recurso agua
		Comercio ilegal de especies en vía de extinción
		Contaminación de fuentes hídricas

6. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Los Factores Externos en esta matriz comprenden una de las principales razones para identificar el atractivo del sistema analizado en el sector turismo del municipio de San Gil. Podemos identificar las oportunidades y las amenazas en el sistema.

Tabla 6.

Matriz de Evaluación de Factores externos MEFE

Matriz de evaluación de factores externos			
Fortalezas	Peso	Calificación	Total
Presupuesto nacional para la región	0.05	3	0.15
Gasto turismo receptivo de visitantes extranjeros	0.06	3	0.18
Calidad de vida	0.06	3	0.18
Ocupación de tiempo libre	0.05	3	0.15
Nuevas políticas de mejora turística	0.04	4	0.16
Postconflicto	0.06	4	0.24
Recursos al sector turístico	0.06	4	0.24
Nuevas plataformas	0.04	3	0.12
Apoyo a la capacitación en tecnológicas	0.05	4	0.20
Uso de las redes sociales	0.06	4	0.24
Tendencias al turismo ecológico	0.05	4	0.20
Debilidades	Peso	Calificacion	Total
Desigualdad económica	0.03	2	0.06
Alta tasa de informalidad	0.04	1	0.04
Uso de drogas y alcohol	0.06	1	0.06
Inseguridad	0.05	2	0.10
Creación de nuevos impuestos	0.03	2	0.06
Corrupción política	0.07	1	0.07
Atraso tecnológico	0.02	2	0.04
Baja cobertura de red	0.04	2	0.08
Desastres ambientales	0.03	2	0.06
Contaminación de fuentes hídricas	0.05	1	0.05

6.1 Resultado Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

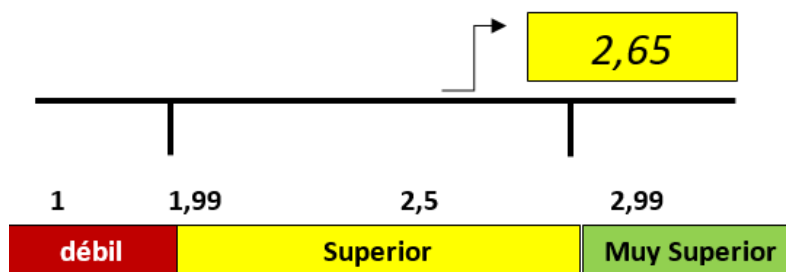


Figura 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

6.2 Análisis resultado MEFI

Las debilidades y fortalezas citadas en la Matriz y la ponderación dadas a las mismas arrojaron un resultado de 2,65, cifra que refleja que el municipio de San Gil tiende a ser fuerte pero que aún tiene aspectos por mejorar y aunque no incidan de manera significativa en el desempeño si debe tenerse cuidado para que el municipio se encuentre en un buen lugar para alcanzar sus objetivos, debe existir algunas mejoras para mitigar las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para obtener un buen resultado.

6.3 Resultado Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

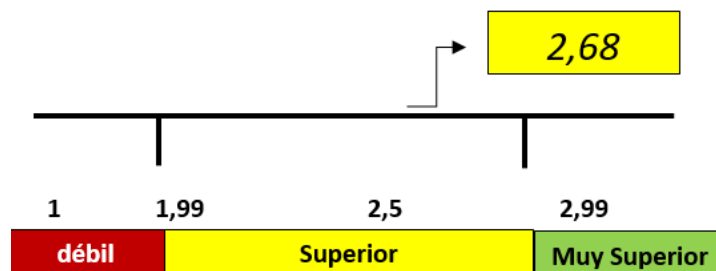


Figura 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

6.4 Análisis resultado MEFE

Este resultado de 2,68 nos muestra que el factor externo es favorable, ya que es mayor a 2,50, lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tiene el municipio. De alguna forma se puede intuir que el municipio ha llevado estrategias acordes al desarrollo y crecimiento del sector y la región adaptándose al entorno que lo rodea.

7. Planteamiento del Problema

7.1 ¿Cuál es el problema a resolver?

El problema surge desde el análisis prospectivo de identificación y desarrollo en el sector turístico del municipio de San Gil. Partiendo desde esta iniciativa lograr resolver el enfoque tendencial del comportamiento económico indicaría una forma de poder anticipar el futuro y no sólo eso sino también crearlo.

A pesar de ser un destino turístico con cualidades perfectas para practicar deportes extremos con aficionados en todo el mundo, aún no goza del reconocimiento internacional que debería tener en su máxima expresión.

7.2 ¿Cuál es el objetivo de la investigación?

El objetivo de la investigación es fundamentalmente la intención de poder gestionar y direccionar el crecimiento del sector turístico de San Gil. El empoderamiento y fortalecimiento del sector además de poder identificar sus debilidades y amenazas para

generar el resurgimiento de una nueva economía basada en el turismo pasando a la agricultura y sectores primarios a un segundo plano.

7.3 Identificación del Problema

Este es el momento de preguntarse cuál es el ¿por qué de la investigación? Considerando cada una de las variables expuestas en las matrices MEFI y MEFE podremos realmente redescubrir el propósito de todo análisis prospectivo. Las causas pueden variar, pero el por qué es uno solo. ∪ La razón es lógica, simple y concisa: el direccionamiento preciso del sector turismo en San Gil que permita el crecimiento y apalancamiento de la economía del municipio en general. Consideramos esta razón debido a que no existe mayor prioridad de cualquier análisis más que el crecimiento y potencialización del sector estudiado; esta es la razón, objetivo y finalidad absoluta, ecuaníme y máximo.

8. Técnica de Análisis Estructural MICMAC

Esta técnica nos permite realizar la obtención de las variables claves dentro nuestro sistema bajo estudio. En la siguiente matriz mostraremos la matriz relacionada donde se combinan las variables de fortalezas, debilidades y amenazas, oportunidades.

Matriz de Influencias Directas (MID). La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

8.1 MICMAC – Marco Teórico

El MICMAC como software debe lograr entenderse para llegar a las conclusiones que el programa con intenciones prospectivas busca, para esto debemos entender cuál es el origen y en que consiste el método del cual se deriva esta excelente herramienta que sirve para la planificación de las organizaciones, compañías, instituciones públicas e incluso para los municipios como es nuestro caso en el diplomado.

Entonces, el análisis estructural es un instrumento de reflexión colectiva que hace parte de la herencia de trabajos de análisis de sistemas que se le debe a la Rand Corporation y que han sido muy bien descritos en el famoso libro de Erik Jantsch. El método MICMAC para multiplicación de matrices aplicado a una clasificación fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974 con JC Duperrin del CEA. Cf Tomo 2, capítulo 5 del material de prospectiva estratégica. Hacerse buenas preguntas e identificar las variables clave (La Prospective, 2010).

Actualmente el MICMAC es una herramienta de planificación que fundamenta la mayoría de conceptos de la prospectiva estratégica moderna. Para nuestro caso iniciamos realizando la construcción de la matriz de evaluación de factores internos y ponderando de acuerdo a nuestro criterio en una escala establecida. En segundo lugar, se construye la matriz de evaluación de factores externos de la misma manera que la anterior matriz. Las variables establecidas para las dos anteriores matrices son las que se consideran como debilidades y fortalezas, oportunidades o amenazas. El software analizara la influencia directa e indirecta de las variables entre sí.

Los resultados expuestos en el MICMAC empleando la evaluación y construcción de la Matriz relacional (es la matriz que resulta de la relación entre la MEFI Y LA MEFE) obtenemos las variables estratégicas (se puede decir que este es el propósito principal del uso de esta herramienta) para el municipio de San Gil.

¿Dónde se pueden ver esas variables estratégicas?

Las variables estratégicas son las que resultan ubicadas en la gráfica de influencias directas en el segmento superior derecho del plano cartesiano. En nuestro trabajo estas variables resultaron: Redes sociales, medios de divulgación, inversión privada, calidad de vida, Negociación y emprendimiento, y empleo. Los planos de influencia directa e indirecta muestran la relación positiva y negativa respectivamente de cada una de las variables entre sí. Por último, el plano de desplazamiento muestra como a pesar que algunas variables, no están directamente en la parte superior derecha del mapa cartesiano del grafico de influencias directas, tienden a direccionarse desde sus puntos a la zona de variables estratégicas.

0: Sin influencia

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

P: Potencial

	1 : RECAUDO	2 : EMPLEO	3 : INV PRIV	4 : NUEV ATR	5 : CAP HOTEL	6 : CAPACITAR	7 : NEGOCIAC	8 : MEJORAMEN	9 : PLATAFORMA	10 : MED DIVULG	11 : PRECIOS	12 : CONTAMINAC	13 : CONT PROYE	14 : INFORMALID	15 : CONG VEHI	16 : DEFIC EQUI	17 : E-LEARNING	18 : PERSONAL	19 : RECURS GOB	20 : INSEGURIDA	21 : PERMISOS	22 : VISITANTES	23 : CALID VIDA	24 : POSTCONFLI	25 : MEJORA	26 : REDES SOC	27 : DESIG ECON	28 : RIESG NATU	29 : IMPUESTOS	30 : ATRAS TECN
1 : RECAUDO	0	2	2	1	0	1	0	0	0	2	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	1	2	1	0	0	0	2	0
2 : EMPLEO	0	0	1	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0
3 : INV PRIV	0	2	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0
4 : NUEV ATR	1	1	1	0	0	2	2	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	1	0
5 : CAP HOTEL	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	2	1	0	0	0	0
6 : CAPACITAR	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
7 : NEGOCIAC	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	2	0	0	1	0	0
8 : MEJORAMEN	0	2	2	1	0	0	2	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0
9 : PLATAFORMA	0	1	0	1	1	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0
10 : MED DIVULG	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	0	0	0	0
11 : PRECIOS	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0
12 : CONTAMINAC	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	1	2	1	0	0	0	0
13 : CONT PROYE	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	2	1	1	1	0	0	0
14 : INFORMALID	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	2	0
15 : CONG VEHI	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
16 : DEFIC EQUI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : E-LEARNING	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
18 : PERSONAL	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
19 : RECURS GOB	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	2	1	3	1	1	0	2	0
20 : INSEGURIDA	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
21 : PERMISOS	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
22 : VISITANTES	1	1	2	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0
23 : CALID VIDA	1	3	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0
24 : POSTCONFLI	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
25 : MEJORA	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0
26 : REDES SOC	1	3	1	2	0	0	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1
27 : DESIG ECON	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0
28 : RIESG NATU	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
29 : IMPUESTOS	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
30 : ATRAS TECN	0	2	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0

Figura 4. Matriz de influencias directas

9. Influencias Directas e Indirectas

9.1 Plano de Influencias Directas

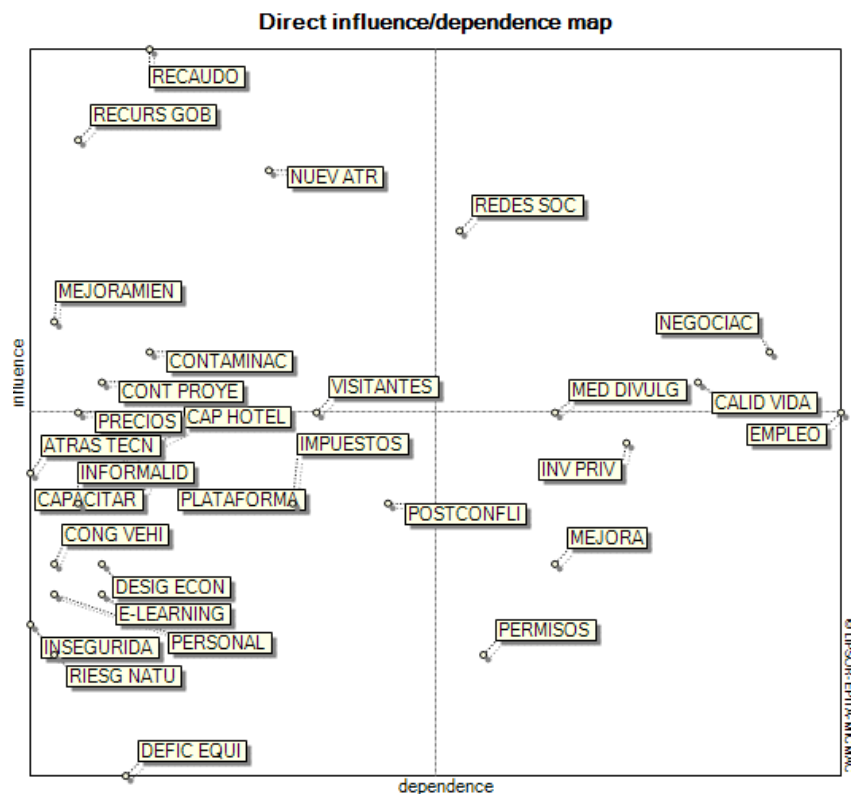


Figura 5. Plano de influencias directas

9.2 Matriz de influencias indirectas potenciales

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencia

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

P: Potencial

	1: RECAUDO	2: EMPLEO	3: INV PRIV	4: NUEVATR	5: CAP HOTEL	6: CAPACTAR	7: NEGOCIAC	8: MEJORAMEN	9: PLATAFORMA	10: MED DIVULG	11: PRECIOS	12: CONTAMINAC	13: CONT PROYE	14: INFORMALID	15: CONG VEH	16: DEFIC EQUI	17: E-LEARNING	18: PERSONAL	19: RECURS GOB	20: INSEGURIDA	21: PERMISOS	22: VISITANTES	23: CALD VIDA	24: POSTCONFLU	25: MEJORA	26: REDES SOC	27: DESIG ECON	28: RIESG NATU	29: IMPUESTOS	30: ATRAS TECN	
1: POLITICAS DE RECAUDO	0	2	2	1	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	0	0	0	2	0	2	1	1	2	1	0	0	2	0	
2: GENERACION DE EMPLEO	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0	
3: INVERSION PRIVADA	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	
4: NUEVOS ATRACTIVOS TURISTICOS	1	1	1	0	0	2	2	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	
5: CAPACIDAD HOTELERA	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	
6: CAPACITACION A GUIAS	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	
7: NEGOCIACION CON CLIENTES	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	2	0	0	1	0	
8: MEJORAMIENTO AL SERVICIO HOTELERO ACTUAL	0	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	
9: CREACION DE PLATAFORMA	0	2	0	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	
10: MEDIOS DE DIVULGACION TURISTICA	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	0	0	0	0	
11: PRECIOS ADECUADOS	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
12: RIESGO DE CONTAMINACION DE ATRACTIVOS	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0
13: CONTINUIDAD DEL PROYECTO	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	2	1	1	1	0	0	0	0
14: CONTROL DE INFORMALIDAD	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	2	0	0
15: CONGESTION VEHICULAR	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
16: DEFICIENCIA DE EQUIPOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: E-LEARNING	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
18: CONTINUIDAD DEL PERSONAL	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
19: ASIGNACION DE RECURSOS DEL GOBIERNO	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	2	1	3	1	1	0	2	0	0
20: INSEGURIDAD REGIONAL	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
21: COMPLEJIDAD PARA SOLICITUD DE PERMISOS	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
22: GASTO TURISTICO RECEPTIVO ETRANGERO	1	1	2	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0
23: OPORTUNIDAD DE MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA	1	3	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0
24: INTEGRACION POSTCONFLICTO	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
25: POLITICAS DE MEJORA TURISTICA	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0
26: USO DE REDES SOCIALES	1	3	1	2	0	0	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1
27: DESIGUALDAD ECONOMICA	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0
28: ALTO RIESGO DE DESASTRES NATURALES	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
29: VINCULACION DE IMPUESTOS	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
30: ATRASO TECNOLÓGICO	0	2	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0

0: IMPACTO EN LA ACTIVIDAD

Figura 6. Matriz de influencias indirectas potenciales (MDIP)

9.3 Plano de influencias indirectas

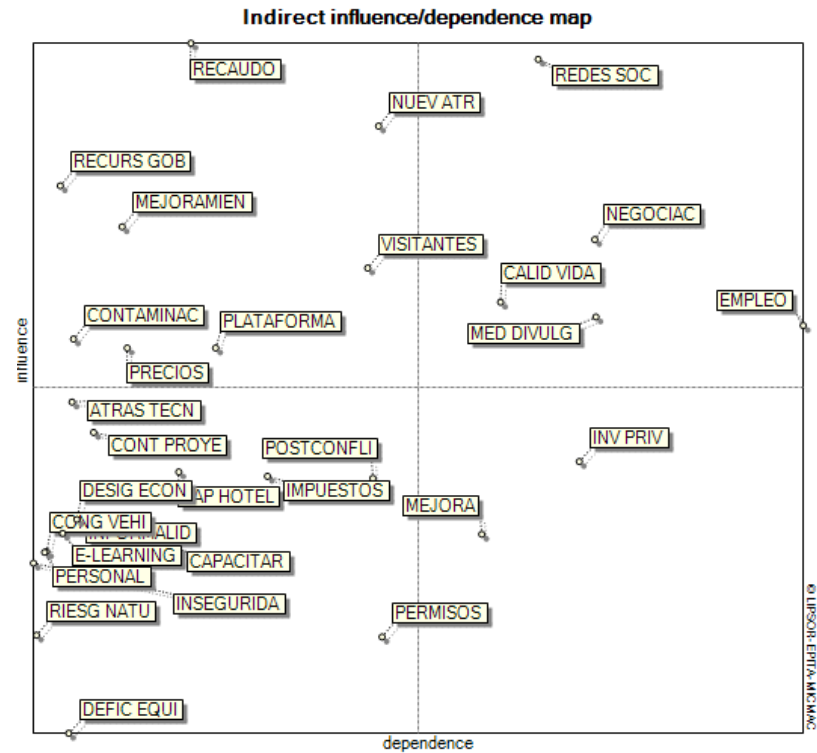


Figura 7. Plano de influencias indirectas

9.4 Plano de Desplazamientos

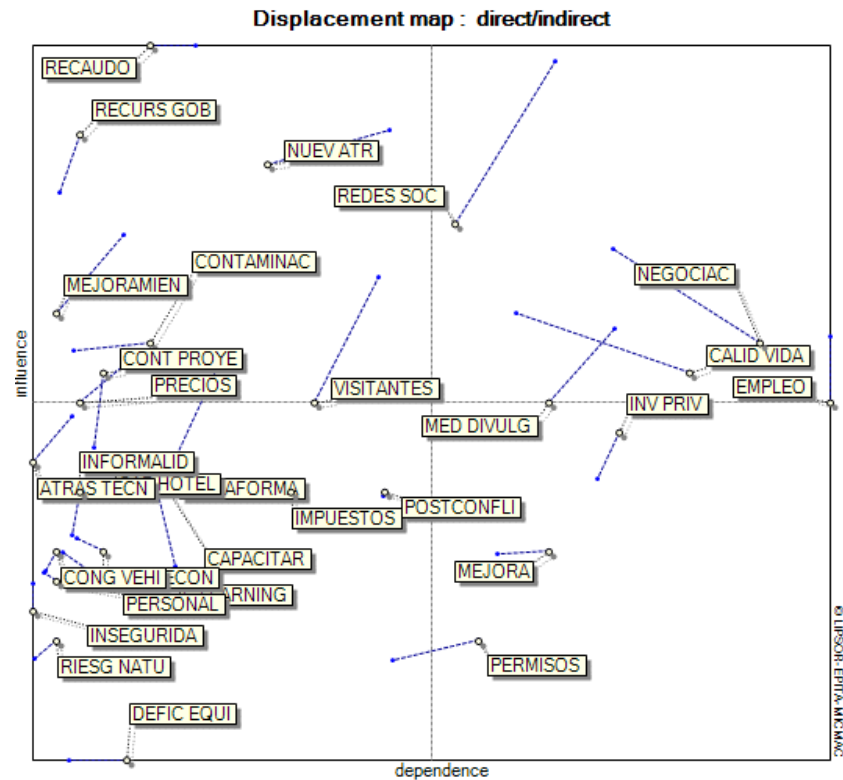


Figura 8. Plano de desplazamientos

Tabla 7.

Características de la Matriz

Indicator	Value
Matrix size	30
Number of iterations	2
Number of zeros	653
Number of ones	178
Number of twos	61
Number of threes	8
Number of P	0
Total	247
Fillrate	27,444444%

10. Factores de Cambio

- **Redes sociales.** Sitios de internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común.
- **Medios de divulgación.** Medios flexibles de propagación, de bajo costo capaces de asumir una gran variedad de formas ya que son visuales o audiovisuales: radio, televisión etc.
- **Inversión privada.** Inversiones hechas por particulares. Ya sean individuos, corporaciones o multinacionales.
- **Calidad de vida.** Concepto relacionado con la salud física, mental y el nivel de vida de la comunidad.

- **Negociación.** Es un proceso entre dos o más partes donde existen dos posiciones diferentes sobre el mismo asunto.
- **Empleo.** Se refiere al aumento laboral, diversificación de ocupaciones.

10.1 ¿Cómo se manifiesta el factor a la organización?

- **Redes sociales.** Se manifiesta de manera positiva al municipio y permite la exposición del sector al público en general
- **Medios de divulgación.** Manifestación de manera positiva. Son los principales elementos de publicidad del sector turístico.
- **Inversión privada.** Se manifiesta de manera positiva. Cada vez es más la participación de inversionistas nacionales e internacionales en el sector.
- **Calidad de vida.** Manifiesta de manera positiva. El bienestar y estándar de vida manifiesta un progreso superior a muchas ciudades del país en los últimos 20 años.
- **Negociación.** Manifestación positiva. El crecimiento está basado en la visión de negocios del municipio convirtiéndolo en epicentro del sector turístico nacional.
- **Empleo.** el empleo tiene una manifestación ambigua. Lo muestra el análisis estructural del MICMAC, y es de los factores de cambio a tener en cuenta. Dado que, aunque ha crecido las ocupaciones y oficios de los sangileños, la informalidad sigue siendo una situación a mejorar.

10.2 ¿Cómo se podrían medir los factores de cambio?

Tabla 8.

Medida de los factores de cambio

Factores de Cambio	Indicadores
Redes sociales	La cobertura actual de redes sociales es del 10%
Medios de divulgación	Actualmente hay 85 publicaciones al mes, incluida radio, tv y prensa
Inversión privada	Según el IDC (índice de competitividad) es del 72.5%
Calidad de vida	El Quallity of lif index es de 6.29
Negociación	La creación de empresa actual es de 1.719
Empleo	La tasa de desempleo es del 17.2%

10.3 ¿Qué tendencias ha manifestado el factor a nivel histórico?

Tabla 9.

Tendencias

Factores de cambio	Tendencias	
	Fuerte/débil	Creciente/Decreciente
Redes sociales	Fuerte	Creciente
Medios de divulgación	Débil	Creciente
Inversión privada	Fuerte	Creciente
Calidad de vida	Fuerte	Creciente
Negociación	Fuerte	Creciente
Empleo	Débil	Creciente

11. SMIC – Marco Teórico

"Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos. Hablaremos aquí de uno de estos métodos, SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar.

En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las 2N imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

El sistema de matrices de impacto cruzado se desprende a partir de la obtención de las variables estratégicas del método de la matriz relacional de impacto cruzado en su plano de influencias directas. Su análisis se basa en estas variables ya que resulta la de mayor relevancia para el sistema analizado. Una vez establecidas las variables estratégicas se realizará la construcción de la hipótesis a partir de un horizonte de tiempo (en nuestro caso año 2025). Cada hipótesis deberá ser medible y cuantificada, ya definida las hipótesis basadas en las variables estratégicas, se comenzará con el apoyo del software y con el apoyo del núcleo de esta herramienta: Los Expertos.

El Mishlei del Tanaj (Wikipedia, 2018), de los judíos establece que la sabiduría comienza en el consenso. Esta cultura tiene como costumbre antes de tomar una decisión consultarlo con su círculo de confianza para llegar a decisión precisas. Este es el mismo principio, de alguna manera, del SMIC. Ya que las respuestas de los expertos para respuesta de las hipótesis determinasen gran parte del recorrido que la planificación y la estrategia deben recorrer.

A partir de aquí los resultados arrojarán escenarios que deberán ser analizados de acuerdo a las respuestas sugeridas por cada uno de los expertos. Estos escenarios planten propósitos positivos, neutros o pesimistas. Lo ideal es analizar cada punta extrema de la situación para de este modo sacar conclusiones que direccionen el cumplimiento de la estrategia prospectiva.

El diagrama del histograma de acuerdo al conjunto de experto se puede ver en el grafico PROBABILIDAD DE LOS ESCENARIOS en estos se resaltan los escenarios que son de alta importancia para su análisis.

11.1 Sistema de matrices de impacto cruzado – SMIC

Tabla 10.

Cuadro perfil de los expertos

Nombre	Apellido	Grupo	Peso	Teléfono	Cargo
Rafael Lee	Romero	Diplomado	1	3194525532	Gerente general Grupo de calzado
Diana	Almeida	Diplomado	1	3209480209	Gerente general Servicios de ingeniería y suministros
Said	Cuadros	Diplomado	1	3023821183	Coordinador área familia Gobernación
Juan	Campos	Empresario	1	3178485722	Empresario sector gastronómico
Yadira	Díaz	Empresario	1	3177512023	Empresario sector gastronómico

Tabla 11.

Hipótesis Sistema de Matrices de impacto Cruzado

Sistema de Matrices de impacto Cruzado				
Cuadro de Eventos				
Variable	Evento	Horizonte	Hipótesis de futuro	Situación actual
Redes Sociales	E1		Que San Gil tenga una cobertura del 60% en redes sociales de impacto turístico	San Gil posee una cobertura del 10% en redes sociales de impacto turístico
Medios de Divulgación	E2		Que San Gil tenga 1000 publicaciones incluidas radio, tv y prensa cada mes	San Gil posee 85 publicaciones entre radio, prensa y tv cada mes
Inversión Privada	E3		Que San Gil llegue a un 80% en el IDC (índice de competitividad)	El índice de competitividad en San Gil es del 72,5%

Calidad de Vida	E4	¿Qué tan probable es que en el 2025?	Que San Gil llegue a 6,4 en el ICV (índice de calidad de vida: Quality of life index)	San Gil tiene un el Quallity of life index Índice de calidad de vida de 6,29
Negociación	E5		Que en San Gil la creación de empresas sea de 3.000 que proporcionen empleo directos e indirectos	San Gil tiene una creación actual de 1.719 empresas que ofrecen empleos directos e indirectos
Empleo	E6		Que la tasa de desempleo en San Gil Baje a un índice de un solo digito, es decir mínimo 9%	La Tasa de desempleo en San Gil es del 17.2%

1. Descripción de la tabla de cuadro de eventos

Cada una de las variables del plano cartesiano superior derecho ubicadas en la zona de conflicto se analizó en eventos posibles para un horizonte de tiempo del 2025 con una hipótesis futura cuantificada basa en indicadores y porcentajes.

2. Horizonte de tiempo

El horizonte de tiempo está definido para el año 2025 es decir se hace una mirada a un futuro próximo de 6 años.

3. Calificación de la probabilidad de los eventos

11.2 Probabilidades simples - Construcción de eventos

Tabla 12.

Evento 1

E1 Qué tan probable es que en el 2025 San Gil tenga una cobertura del 60% en redes sociales de impacto turístico. Actualmente tiene un 10%				
Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Calificación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis eligiendo de 0.1 a 0.9 u otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	x
Interés de las empresas por utilizar las redes sociales debido a la tendencia creciente del uso de las mismas en cuanto a los turistas potenciales	Saturación de la información en redes sociales en cuanto a diversidad de temas y opciones	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
		improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
La implementación de redes a nivel nacional por parte del gobierno	Dificultades geográficas para la conectividad en internet	otra		

Tabla 13.

Evento 2

E2 Qué tan probable es que en el 2025 San Gil tenga 1000 publicaciones incluidas radio, tv y prensa cada mes. Actualmente tiene 85				
Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Calificación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis eligiendo de 0.1 a 0.9 u otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
Las empresas del turismo interesadas en publicitar sus programas vacacionales	El declive de este tipo de medios publicitarios	Probable	0.7	
		Duda	0.5	x
		improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
La reducción en los costos en adquisiciones de pauta debido al aumento de internet y publicidad web	El uso masivo de internet	Otra		

Tabla 14.

Evento 3

E3 Qué tan probable es que en el 2025 Que San Gil llegue a un 80% en el IDC (índice de competitividad). Actualmente tiene un 72.5%				
Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Calificación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis eligiendo de 0.1 a 0.9 u otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
El espacio disponible para construcción de espacios comerciales	La topografía intrincada de la zona	Probable	0.7	x
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	
El pronóstico de orden público y seguridad en la región	Efectos secundarios que amenazan la inversión privada como el clima, la topografía y demás	Muy improbable	0.1	
		otra		

Tabla 15.

Evento 4

E4 Qué tan probable es que en el 2025 Que San Gil llegue a 6,4 en el ICV (índice de calidad de vida: Quality of life index). Actualmente es de 6.29				
Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Calificación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis eligiendo de 0.1 a 0.9 u otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
El establecimiento reconocido del estilo de vida turístico en el municipio	El alto nivel de desempleo de la región	Probable	0.7	x
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	
El mejoramiento en los indicadores internacionales de calidad de vida de la región	Políticas gubernamentales deficientes	Muy improbable	0.1	
		otra		

Tabla 16.

Evento 5

E5 Qué tan probable es que en el 2025 San Gil tenga una creación de empresas de 3.000 que proporcionen empleos directos e indirectos. Actualmente es de 1.719				
Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Calificación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis eligiendo de 0.1 a 0.9 u otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
El aumento en el sector hotelero y gastronómico	La informalidad empresarial	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	x
Crecimiento anual del PIB nacional	Los capitales golondrina con intenciones temporales y no permanentes	Muy improbable	0.1	
		otra		

Tabla 17.

Evento 5

E6 Qué tan probable es que en el 2025 Que la tasa de desempleo en San Gil Baje a un índice de un solo dígito, es decir mínimo 9%. Actualmente es del 17.2%				
Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Calificación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis eligiendo de 0.1 a 0.9 u otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
El aumento de la demanda turística	La baja oferta laboral especializada en sector turístico	Probable	0.7	
		Duda	0.5	x
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	
El reconocimiento del municipio a nivel internacional	La inestabilidad formal de los empleos directos e indirectos	Muy improbable	0.1	
		otra		

4. Probabilidades Simples (Datos netos)

Las probabilidades simples corregidas mediante el resultado de datos netos del SMIC

– PROB – EXPERT haciendo uso del conjunto global del panel de expertos:

Los valores expresan las probabilidades simples netas

	Probabilidades
1 : R SOCIAL	0.582
2 : M DIVULGA	0.613
3 : INV PRIV	0.676
4 : C VIDA	0.438
5 : NEGO	0.684
6 : EMP	0.433

Figura 9. Probabilidades simples

5. Probabilidades Condicionadas Positivas (Datos netos)

Esta es una tabla de los datos condicionados positivos discriminado por cada uno de los expertos.

Los valores están comprendidos entre 0 y 1

Romero Rafael Lee

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0.644	0.944	0.693	0.65	0.711	0.557
2 : M DIVULGA	0.667	0.455	0.48	0.354	0.437	0.13
3 : INV PRIV	0.671	0.658	0.624	0.901	0.85	0.798
4 : C VIDA	0.507	0.391	0.724	0.502	0.661	0.92
5 : NEGO	0.673	0.585	0.83	0.802	0.609	0.719
6 : EMP	0.355	0.117	0.525	0.752	0.484	0.41

Figura 10. Calificación de experto Rafael Lee Romero según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Cuadros Said

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0.653	0.871	0.631	0.342	0.668	0.484
2 : M DIVULGA	0.876	0.657	0.671	0.37	0.706	0.539
3 : INV PRIV	0.568	0.601	0.588	1	0.946	1
4 : C VIDA	0.161	0.173	0.522	0.307	0.482	0.731
5 : NEGO	0.619	0.651	0.974	0.949	0.605	0.963
6 : EMP	0.311	0.345	0.714	1	0.668	0.42

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 11. Calificación de experto Said Cuadros según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

Almeida Diana

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0.681	1	0.807	0.625	0.856	0.544
2 : M DIVULGA	0.742	0.505	0.574	0.229	0.684	0.28
3 : INV PRIV	0.731	0.701	0.617	0.951	0.842	0.768
4 : C VIDA	0.334	0.165	0.562	0.364	0.44	0.616
5 : NEGO	0.845	0.911	0.918	0.812	0.673	0.795
6 : EMP	0.308	0.214	0.479	0.651	0.456	0.385

© UPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Figura 12. Calificación de experto Diana Almeida según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

Campos Juan

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0.607	0.644	0.625	0	0.631	0.518
2 : M DIVULGA	0.799	0.752	0.751	0.658	0.888	0.839
3 : INV PRIV	0.706	0.684	0.685	0.555	0.67	0.719
4 : C VIDA	0	0.263	0.244	0.301	0.235	0.451
5 : NEGO	0.699	0.792	0.656	0.523	0.671	0.711
6 : EMP	0.403	0.526	0.495	0.708	0.5	0.472

© UPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Figura 13. Calificación de experto Juan Campos según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

Díaz Yadira

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0.328	0.22	0.35	0.393	0.367	0.08
2 : M DIVULGA	0.467	0.697	0.712	0.576	0.784	0.651
3 : INV PRIV	0.927	0.887	0.867	0.925	0.933	0.911
4 : C VIDA	0.856	0.59	0.762	0.715	0.693	0.72
5 : NEGO	0.965	0.97	0.927	0.836	0.862	0.778
6 : EMP	0.116	0.445	0.5	0.48	0.43	0.476

© UPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Figura 14. Calificación de experto Yadira Díaz según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

6. Probabilidades Condicionadas Negativas (Datos netos)

Romero Rafael

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0	0.393	0.563	0.637	0.539	0.704
2 : M DIVULGA	0.072	0	0.413	0.557	0.483	0.681
3 : INV PRIV	0.539	0.595	0	0.345	0.271	0.503
4 : C VIDA	0.492	0.595	0.132	0	0.254	0.211
5 : NEGO	0.493	0.629	0.242	0.414	0	0.532
6 : EMP	0.51	0.655	0.22	0.066	0.294	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 15. Calificación de experto Rafael Romero según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

Cuadros Said

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0	0.236	0.684	0.791	0.631	0.776
2 : M DIVULGA	0.244	0	0.636	0.784	0.581	0.742
3 : INV PRIV	0.625	0.563	0	0.405	0.039	0.29
4 : C VIDA	0.582	0.563	0	0	0.039	0
5 : NEGO	0.58	0.518	0.08	0.453	0	0.346
6 : EMP	0.625	0.563	0	0.163	0.039	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 16. Calificación de experto Said Cuadros según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

Almeida Diana

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0	0.356	0.478	0.713	0.322	0.767
2 : M DIVULGA	0	0	0.395	0.664	0.138	0.646
3 : INV PRIV	0.373	0.532	0	0.426	0.155	0.523
4 : C VIDA	0.428	0.568	0.046	0	0.209	0.207
5 : NEGO	0.304	0.43	0.277	0.593	0	0.596
6 : EMP	0.551	0.56	0.234	0.233	0.241	0

Figura 17. Calificación de experto Diana Almeida según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

Campos Juan

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0	0.492	0.567	0.868	0.556	0.686
2 : M DIVULGA	0.68	0	0.755	0.793	0.475	0.675
3 : INV PRIV	0.653	0.689	0	0.742	0.718	0.655
4 : C VIDA	0.765	0.415	0.426	0	0.437	0.167
5 : NEGO	0.629	0.304	0.705	0.735	0	0.636
6 : EMP	0.578	0.307	0.422	0.37	0.415	0

Figura 18. Calificación de experto Juan Campos según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

Díaz Yadira

	R SOCIAL	M DIVULGA	INV PRIV	C VIDA	NEGO	EMP
1 : R SOCIAL	0	0.576	0.181	0.165	0.082	0.553
2 : M DIVULGA	0.809	0	0.595	1	0.153	0.739
3 : INV PRIV	0.838	0.823	0	0.723	0.458	0.827
4 : C VIDA	0.645	1	0.405	0	0.847	0.71
5 : NEGO	0.812	0.614	0.437	0.926	0	0.938
6 : EMP	0.652	0.549	0.319	0.468	0.765	0

Figura 19. Calificación de experto Yadira Díaz según hipótesis y variables en el software SMIC. Los valores están comprendidos entre 0 y 1

7. Probabilidad de los Escenarios

	DIPLOMADO	EMPRESARIO	Ensemble des experts
1 : 111111	0.036	0	0.022
2 : 111110	0.059	0.053	0.057
3 : 111101	0.006	0	0.004
4 : 111100	0.006	0	0.003
5 : 111011	0.058	0.063	0.06
6 : 111010	0.149	0.074	0.119
7 : 111001	0	0.02	0.008
8 : 111000	0.012	0.03	0.019
9 : 110111	0	0	0
10 : 110110	0	0	0
11 : 110101	0	0	0
12 : 110100	0	0	0
13 : 110011	0.009	0.026	0.016
14 : 110010	0.05	0.046	0.048
15 : 110001	0	0	0
16 : 110000	0.117	0.006	0.073
17 : 101111	0.086	0.019	0.059
18 : 101110	0.005	0.063	0.028
19 : 101101	0.002	0	0.001
20 : 101100	0.01	0	0.006
21 : 101011	0	0.01	0.004
22 : 101010	0.006	0.011	0.008
23 : 101001	0	0.002	0.001
24 : 101000	0	0.021	0.008
25 : 100111	0.006	0	0.004
26 : 100110	0	0	0

27 : 100101	0.005	0	0.003
28 : 100100	0	0.006	0.002
29 : 100011	0	0	0
30 : 100010	0.007	0.005	0.006
31 : 100001	0.005	0	0.003
32 : 100000	0.026	0.012	0.02
33 : 011111	0.015	0.123	0.058
34 : 011110	0.004	0.068	0.029
35 : 011101	0	0.014	0.006
36 : 011100	0	0	0
37 : 011011	0.005	0.074	0.033
38 : 011010	0	0.047	0.019
39 : 011001	0	0	0
40 : 011000	0	0	0
41 : 010111	0	0.025	0.01
42 : 010110	0	0.014	0.006
43 : 010101	0	0.007	0.003
44 : 010100	0	0	0
45 : 010011	0	0	0
46 : 010010	0	0.023	0.009
47 : 010001	0	0	0
48 : 010000	0.014	0.011	0.012
49 : 001111	0.12	0.012	0.077
50 : 001110	0	0	0
51 : 001101	0.021	0.049	0.032
52 : 001100	0.001	0.013	0.006
53 : 001011	0	0	0
54 : 001010	0.011	0.01	0.011
55 : 001001	0	0	0
56 : 001000	0	0	0
57 : 000111	0	0	0
58 : 000110	0	0.001	0
59 : 000101	0.011	0.028	0.018
60 : 000100	0	0.012	0.005
61 : 000011	0	0	0
62 : 000010	0.004	0	0.002
63 : 000001	0.02	0	0.012
64 : 000000	0.116	0.001	0.07

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 20. Probabilidad de los escenarios

Los valores expresan las probabilidades de los escenarios se trata de una solución mediana determinada a través de un programa de minimización cuadrática.

8. Probabilidad de los Escenarios (Bajo forma de histograma)

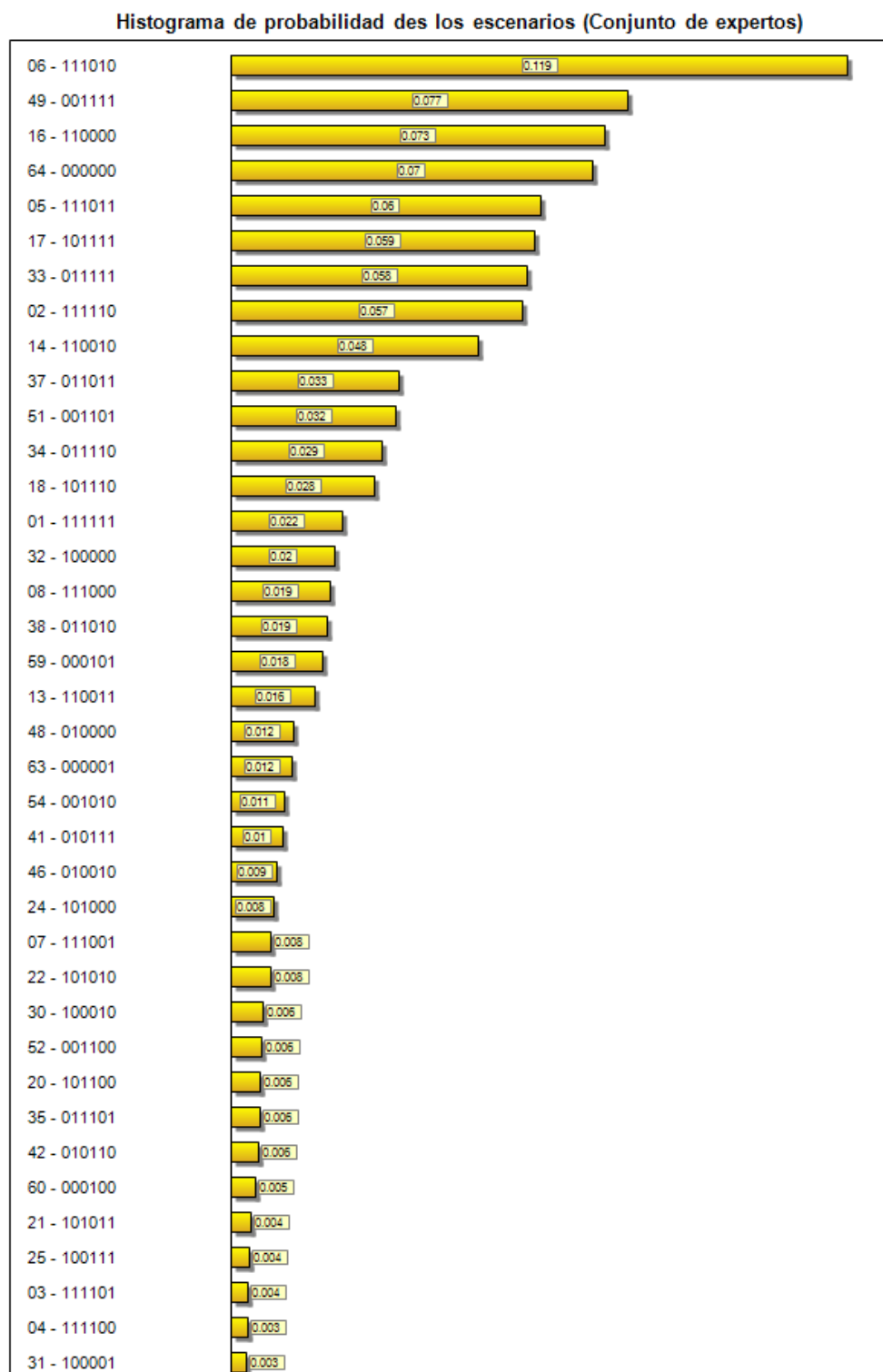


Figura 21. Probabilidad de los Escenarios

9. Análisis de escenarios

Tabla 18.

Escenario 06

Causas	Consecuencias
Qué paso en el camino	Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este escenario
Este es un escenario favorable donde se alcanza el más probable conjunto de eventos, con una probabilidad de ocurrencia en combinación del 11.9%	Esto implicaría que los objetivos estratégicos cumplidos serian todos excepto el referente al Objetivo 4 y Objetivo 6, calidad de vida y empleo respectivamente.

Tabla 19.

Escenario 49

Causas	Consecuencias
Qué paso en el camino	Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este escenario
Este es un escenario favorable donde se alcanza el más probable conjunto de eventos, con una probabilidad de ocurrencia en combinación del 7.7%	Esto implicaría que los objetivos estratégicos cumplidos serian todos excepto el referente al Objetivo 1 y Objetivo 2, redes sociales y medios de divulgación respectivamente

Tabla 20.

Escenario 64

Causas	Consecuencias
Qué paso en el camino	Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este escenario
Este es un escenario más desfavorable ocupando el cuarto lugar del histograma con una probabilidad del 7%	Esto implicaría que ninguno de los objetivos estratégicos se cumplirían de los eventos principales tratados hipótesis

Tabla 21.

Escenario 01

Causas	Consecuencias
Qué paso en el camino	Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este escenario
Este es el escenario más favorable ocupando el puesto 14 del histograma con una probabilidad del 2.2%	Esto implicaría que todos los objetivos estratégicos se cumplirían

10. Actores Sociales

Los actores sociales representan todos los grupos, conjunto de personas, persona natural o jurídica que se involucrado en el sistema por lo tanto sus intereses están involucrados.

Tabla 22.

Actores Sociales

Actor	Nombre	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de acción
A1	Gobierno central	Fortalecimiento del sector turismo del país	Incrementar el índice de productividad del país	Competitividad y reconocimiento internacional de Colombia como atracción turística	Mayor organización del sector	Campañas turísticas a través del misterio de comercio, industria y turismo
A2	Alcaldía de San Gil	El sector turismo máximo representante de la economía de San Gil	Crecimiento y desarrollo del municipio	Competitividad y reconocimiento de la región a nivel nacional	Generar cultura turística en el municipio	Liderazgo público en el sector turístico
A3	Cámara de comercio	Facilitar el emprendimiento	Formalidad de las actividades comerciales a través de la creación de empresas	Crear empresas y formar empresarios	Focalizar y desarrollar cultura emprendedora con instrumentos formales	Ruedas de negocios para emprendedores
A4						Campañas de educación financiera y emprendimiento
						Rendimiento

	Empresarios del transporte	Aumento de los ingresos	Margen de rentabilidad	Reconocimiento en el mercado	Costos bajos e infraestructura adecuada	Experticia Transporte de última tecnología Cumplimiento del servicio ofrecido
A5	Agentes de viaje	Aumentar utilidades con el flujo de turistas	Margen de rentabilidad	Aumento de las ventas	Reconocimiento nacional e internacional del municipio	Alianza estratégica con los guías locales Publicidad Servicio ofrecido
A6	Hoteles	Aumentar utilidades con el aumento de huéspedes	Margen de rentabilidad	Fidelización de los turistas	Amplitud de atracciones turísticas	Instalaciones adecuadas
A7	Medios locales de comunicación	Aumento de utilidades con el crecimiento de la pauta publicitaria	Reconocimiento y liderazgo en los medios de comunicación	Preservación de los medios de comunicación tradicional	Proyección de la imagen del municipio a otras regiones	Diversificación Incurción en medios digitales Conocimiento del mercado
A8	Guías turísticos	Suplir necesidades de los turistas	Hacer empresa	Desarrollo de competencia y mejoramiento en el servicio	Enfoque turístico y recorrido del municipio	Servicio profesional Conocimiento del territorio
A9	Familias del municipio	Cambio generacional a un estilo de vida superior	Calidad de vida	Mejorar la calidad de vida de las futuras y actuales generaciones	cultura cívica proyecta al turista	Capacitación y formación académica
A10	Entidades bancarias	Colocación de productos	Aumento de clientes	Fidelización por parte de los clientes del sector	Mayor colocación de productos	Créditos especiales

11. Construcción de los objetivos asociados

Tabla 23.

Campos de Batalla

		Campos De Batalla					
Actores		Campo 1	Campo2	Campo3	Campo4	Campo5	Campo6
Sociales		Redes Sociales	Medios De Divulgación	Inversión Privada	Calidad De Vida	Negociación	Empleo
A1	Gobierno central	Cobertura redes de internet	Mostrarse como apoyo en la gestión	Control de impuestos	Apalancamiento de los indicadores económicos nacionales	Control de impuestos	Apalancamiento de los indicadores económicos nacionales

					Aumento de la competitividad del municipio	Aumento de la competitividad del municipio	Opciones laborales
A2	Alcaldía del municipio	Cobertura de redes de internet	Identificar a los líderes de la gestión	Beneficios para el municipio			
A3	Cámara de comercio	Empresas tecnológicas	Plataforma de emprendimiento	Construcción de empresas	Emprendimiento asertivo	Construcción de empresas	Formalidad laboral
A4	Empresarios del transporte	Aprovechamiento de las redes sociales	Promoción de servicios	Convenios y alianzas comerciales	Aumento de turistas al municipio	Conocimiento de la competencia	Equilibrio de salarios
A5	Agentes de viaje	Promoción de servicios	Promoción de servicios	Convenios y alianzas comerciales	Aumento de turistas al municipio	Conocimiento de la competencia	Equilibrio de salarios
A6	Hoteles	Promoción de servicios	Promoción de servicios	Convenios y alianzas comerciales	Aumento de turistas al municipio	Conocimiento de la competencia	Equilibrio de salarios
A7	Medios locales de comunicación	Aprovechamiento de las redes sociales	Principales medios de lectura	Convenios y alianzas comerciales	Portafolio de medios educativos y culturales	Clientes potenciales	Equilibrio de salarios
A8	Guías turísticos	Conocimiento de las redes sociales	Promoción de atracciones turísticas del municipio	Beneficios para el sector turístico	Benéficos de ley en servicios laborales	Convenios y alianzas estratégicas	Formalidad laboral
A9	Familias del municipio	Correcto uso de las redes sociales	Promoción de identidad cultural	Calidad de vida	Calidad de vida	Opciones laborales	Formalidad laboral

A1	Entidades	Conocimiento de las redes sociales	Promoción de servicios	Líneas de crédito	Aumento de portafolio de crédito y líneas de servicio	Aumento de portafolio de crédito y líneas de servicio	Clientes potenciales
0	bancarias						

Fuente: Autores del proyecto

12. Listado de objetivos asociados

Tabla 24.

Objetivos asociados

No.	OBJETIVOS ASOCIADOS
1	Cobertura redes de internet
2	Aprovechamiento de las redes sociales
3	Promoción de servicios
4	Conocimiento de las redes sociales
5	Control de impuestos
6	Beneficios para el municipio
7	Construcción de empresas
8	Convenios y alianzas comerciales
9	Calidad de vida
10	Apalancamiento de los indicadores económicos
11	Aumento de la competitividad del municipio
12	Aumento de turistas al municipio
13	Aumento de portafolio de crédito y líneas de servicio
14	Conocimiento de la competencia
15	Clientes potenciales
16	Opciones laborales
17	Formalidad laboral
18	Equilibrio de salarios

13. Matriz de Actores por Objetivos

Tabla 25.

Matriz de Actores por Objetivos

Actores	OBJETIVOS																		Tot	Tota	Sum
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	al	l	atori
s																			pun	punt	a de
sociales																			tos	os -	punt
s																			+	os	os
A1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
	1	7			1	1	7		7	1	7	3				7	7	7			
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	920	0	920
A2	1	7			1	1	1		1	1	1	3				1	1	1			
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	117	0	1170
	0				0	0	0		0	0	0	0				0	0	0	0		
	0				0	0	0		0	0	0	0				0	0	0	0		
A3	1	7	3	3	7	7	1	7	3	1	7	1				7	7	7	105		
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0						0			0		0									
	0						0			0		0							0	0	1050
A4	3	3	7	3	-	3		1	3	7	1	7	1	1		3	-	-			
	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	790	-130	660
					0			0			0	0	0	0	0	0	0	0			
								0			0	0	0	0	0	0	0	0			
A5	7	1	7	7	-	3	3	1	3	7	1	7	1	1		3	-	-			
	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	970	-210	760
	0				0		0			0		0		0	0	0	0	0			
								0			0	0	0	0	0	0	0	0			
A6	7	7	7	3	-	3	3	1	3	7	1	7	1	1		3	1	1			
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	900	-300	600
								0			0	0	0	0	0	0	0	0			
					0						0	0	0	0	0	0	0	0			
A7	-	1		-											1		-	-			
	7	-	0	-	3	0	3	3	0	3	0	3	3		0	0	3	3	380	-500	-120
	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0			
	0		0		0										0		0	0			

	0	0																			
	0	0																			
A8	3	7	7	7		7	3	3	3		7	1	7	3	7	1	1	1	104		
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1040
											0					0	0	0			
A9	1				-	1			1		1		7			1	1	1	100		
	0	3		3	3	0	7		0	3	0	7	7		0	0	0	0	0	-30	970
	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0	0	0		
A10			3		3	3	7		3		1		1		1		-				
	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	7		0	3	0	3	590	-30	560
			0		0	0	0		0		0		0	0	0	0		0			
Total																					
puntos	6	5	4	2	3	5	5	5	4	2	7	6	6	4	5	5	4	4			
+ de	0	1	4	6	0	9	0	0	8	0	8	7	1	3	7	6	4	4			
conflic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
tividad																					
Total																					
puntos	-				-	-											-	-			
- de	7	1	0	1	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2			
conflic	0	0		0	4												3	6			
tividad		0		0	0												0	0			

Tabla 26.

Calificación

Valor numérico	Descripción
100	Posición favorable fuerte
70	Posición favorable media
30	Posición favorable media
0	Neutralidad
-30	Posición desfavorable débil
-70	Posición desfavorable media
-100	Posición desfavorable fuerte

14. Alianzas y enfrentamientos entre grupo de actores

Tabla 27.

Alianzas y enfrentamientos entre grupo de actores

Campo de Batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
Objetivo 1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9 GRUPO1	A7 GRUPO1
Objetivo 2	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9 GRUPO1	A7 GRUPO1
Objetivo 3	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10 GRUPO2	
Objetivo 4	A3, A4, A5, A6, A8, A9 GRUPO3	A7 GRUPO 1
Objetivo 5	A1, A2, A3, A10 GRUPO4	A4, A5, A6, A7, A9 GRUPO2
Objetivo 6	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 GRUPO5	
Objetivo 7	A1, A2, A3, A5, A6, A8, A9, A10 GRUPO6	
Objetivo 8	A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO7	
Objetivo 9	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 GRUPO5	
Objetivo 10	A1, A2, A9 GRUPO8	
Objetivo 11	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 GRUPO5	
Objetivo 12	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9 GRUPO1	
Objetivo 13	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 GRUPO9	
Objetivo 14	A4, A5, A6, A7, A8, A10 GRUPO10	
Objetivo 15	A4, A5, A6, A7, A8, A10 GRUPO10	
Objetivo 16	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10 GRUPO 11	
Objetivo 17	A1, A2, A3, A8, A9 GRUPO12	A4, A5, A6, A7 GRUPO3
Objetivo 18	A1, A2, A3, A8, A9 GRUPO12	A4, A5, A6, A7, A10 GRUPO4

15. Localizar y valorar la convergencia entre actores

Tabla 28.

Localizar y valorar la convergencia entre actores

Convergencia			
Grupo	Actores	Convergen en los objetivos No	Sumatoria de las posiciones valoradas
Grupo 1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9	Objetivo 1	600
		Objetivo 2	510
		Objetivo 12	670
		TOTAL	1.780
Grupo 2	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10	Objetivo 3	440
Grupo 3	A3, A4, A5, A6, A8, A9	Objetivo 4	260
Grupo 4	A1, A2, A3, A10	Objetivo 5	300
Grupo 5	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 6	590
		Objetivo 9	480
		Objetivo 11	780
		TOTAL	1.850
Grupo 6	A1, A2, A3, A5, A6, A8, A9, A10	Objetivo 7	500
Grupo 7	A3, A4, A5, A6, A7, A8	Objetivo 8	500
Grupo 8	A1, A2, A9	Objetivo 10	200
Grupo 9	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 13	610
Grupo 10	A4, A5, A6, A7, A8, A10	Objetivo 14	430
		Objetivo 15	570
		TOTAL	1.000
Grupo 11	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10	Objetivo 16	560
Grupo 12	A1, A2, A3, A8, A9	Objetivo 17	440
		Objetivo 18	440
		TOTAL	880

16. Localizar y valorar divergencias

Tabla 29.

Localizar y valorar divergencias

Divergencia			
Grupo	Actores	Divergen en los objetivos No	Sumatoria de las posiciones valoradas
Grupo 1	A7	Objetivo 1	-70
		Objetivo 2	-100
		Objetivo 4	-100
		TOTAL	-270
Grupo 2	A4, A5, A6, A7, A9	Objetivo 5	-340
Grupo 3	A4, A5, A6, A7	Objetivo 17	-230
Grupo 4	A4, A5, A6, A7, A10	Objetivo 18	-260

17. Identificar los actores ambivalentes

Tabla 30.

Identificar los actores ambivalentes

	Actores	Nivel de ambivalencia
1	Gobierno central	920
2	Alcaldía de San Gil	1170
3	Cámara de comercio	1050
4	Empresarios del transporte	660
5	Agentes de viaje	760
6	Hoteles	600
7	Medios locales de comunicación	-120
8	Guías turísticos	1040
9	Familias del municipio e	970
10	Entidades bancarias	560

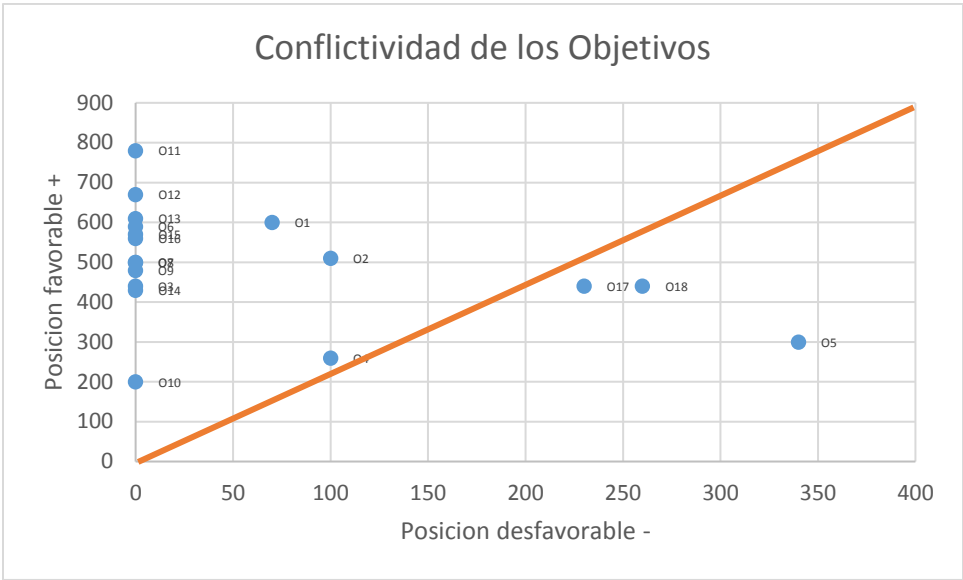


Figura 22. Conflictividad de objetivos

18. Identificación de los objetivos conflictivos

Tabla 31.

Objetivos Conflictivos

Objetivos conflictivos	Objetivos No Conflictivos
(O4) Conocimiento Redes Sociales	(O6) Beneficios para el municipio
(O2) Aprovechamiento en las Redes sociales	(O7) Construcción de empresas
(O10) Apalancamiento de los indicadores Económicos	(O8) Convenios y alianzas comerciales
(O17) Formalidad laboral	(O9) Calidad de vida
(O1) Cobertura en Redes de Internet	(10) Apalancamiento de los indicadores económicos
(O18) Equilibrio de Salarios	(11) Aumento de la competitividad del municipio
(05) Control de Impuestos	(12) Aumento de turistas al municipio
	(13) Aumento de portafolio de crédito y líneas de servicio
	(14) Conocimiento de la competencia
	(15) Clientes potenciales

19. La negociación

Tabla 32.

Punto de la negociación, Aumentar el conocimiento en redes sociales

Punto de la negociación: Aumentar el conocimiento en redes sociales, el aprovechamiento de las redes sociales y la cobertura en internet	
El Actor:	A1, A2, A3
Apoyaría al Actor:	A4, A5, A6, A9
Para disminuir el impacto de conflictividad entre los actores y teniendo en cuenta el grado de poder de los actores convergentes se generarán las siguientes acciones: 1. Amplitud de redes y antenas 2. Servicios gratuitos de internet en sectores céntricos como parques, espacios comerciales etc. 3. Campañas de emprendimiento tecnológico 4. Capacitar zona rural y facilitar conexiones en espacios aledaños a la cabecera municipal	

Tabla 33.

Punto de la negociación: Apalancamiento de indicadores económicos

El Actor:	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10
Apoyaría al Actor:	A1
Para disminuir el impacto de conflictividad entre los actores y teniendo en cuenta el grado de poder de los actores convergentes se generarán las siguientes acciones: 1. Respaldo de las políticas centrales al municipio 2. Campaña de medios a los emprendedores en proyectos de negocios nacionales 3. Gestión de reconocimiento de la política nacional al municipio 4. Combatir la cultura regionalista a través de la conciencia nacional 5. Celebración cívica de actos nacionales	

Tabla 34.

Punto de la negociación: Formalización de empleo y equilibrio de salario

El Actor:	A1,A2, A3, A10
Apoyaría al Actor:	A8, A9
Para disminuir el impacto de conflictividad entre los actores y teniendo en cuenta el grado de poder de los actores convergentes se generarán las siguientes acciones:	
1. Comunicación directa con las oficinas de trabajo locales al ministerio nacional 2. Priorizar la atención de denuncias laborales en temas de empleo 3. Amplitud de servicios de crédito para emprendedores 4. Campañas de emprendimiento, financiación y capacitación al nuevo empresario 5. Campaña informativa de los empleados de sus obligaciones y deberes 6. Beneficios a empresario que cumplan la norma laboral	

Tabla 35.

Punto de la negociación: Control de impuestos

El Actor:	A3, A10
Apoyaría al Actor:	A1, A2
Para disminuir el impacto de conflictividad entre los actores y teniendo en cuenta el grado de poder de los actores convergentes se generarán las siguientes acciones:	
1. Exigir que toda venta se realice con factura, de acuerdo a las condiciones que exige el código de comercio 2. Concientizar a los empresarios de realizar ventas legales a través del uso de los documentos exigidos por ley 3. Promover que las relaciones comerciales generadas a lo largo de la cadena productivas sean fortalecidas y fidelizadas con empresas legalmente constituidas. 4. Hacer campañas que promuevan las actividades de desarrollo económico y productivo que mitiguen las malas prácticas empresariales como contrabando	

20. Matriz pasado, presente y futuro

Tabla 36.

Análisis tendencial de las variables endógenas

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Uso de las redes sociales	Cobertura	(conexiones establecidas por las empresas de internet/número de habitantes)*100	Para la vigencia de 2016 el municipio contaba con una cobertura del 7%	En el presente el municipio de San Gil cuenta con una cobertura del 10%	Para el 2025 se proyecta la cobertura aumente 5 veces más de la cobertura actual
Publicidad y medios de divulgación	Publicidad	Numero de pautas registradas por municipio en un tiempo de 30 días	Para la vigencia de 2016 el municipio contaba con una publicidad mensual de 70 publicaciones (incluidas: radio, prensa y tv)	En el presente se cuenta con una publicidad de 85 publicaciones al mes	Para el año 2025 se proyecta que este rubro aumente de manera exponencial 1.000
Mayor inversión privada	Índice de competitividad IDC	indicador entregado por la CCB en la región	Para la vigencia del 2016 el IDC estaba en 69%	En el presente el IDC está en un 72,5%	Para el año 2025 se proyecta llegue a un 80%
Negociación y construcción de empresa	Creación de empresa	Número de empresas registradas en la cámara de comercio	Para la vigencia de 2016 la creación de empresas en	En la actualidad la creación de empresas en el municipio es de 1.719	Para el 2025 se proyecta una creación de empresa de 3.000

			San Gil era de 800		
Calidad de vida	Quality of Life Index	Indicador entregado por NUMBEO	Para la vigencia del 2016 el Quality of Life Index del municipio promediado con el nacional fue de 6,23	En el presente el Quality of life Index para el municipio promediado con el nacional es de 6.29	Para el 2025 se proyecta que Quality of Life Index llegue a 6,4
Debilidad	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Informalidad y desempleo	Tasa de desempleo	(población de 16 años y más en desocupación/Población económicamente activa)*100	La vigencia en 2016 de la tasa de desempleo según la DIAN fue de 19,3%	En el presente el municipio posee una tasa de desempleo del 17,2%	Para el 2025 se proyecta una tasa de desempleo de un solo dígito del 9%

11.3 Árbol de Pertinencia

El árbol de pertinencia es una herramienta fundamental en la técnica para la toma de decisiones futuras. Se inicia con la selección de los objetivos estratégicos que resultan de las hipótesis usadas en el SMIC. Es decir, que dichas hipótesis se convertirán en objetivos ESTRATEGICOS y serán estudiados bajo un análisis DOFA. Es bueno recordar que estas hipótesis parten de las variables estratégicas arrojadas en el MICMAC (variables estratégicas que se ubican en la parte superior derecha del plano cartesiano). Se menciona todo esto porque es bueno comprender la relación existente en cada uno de los planteamientos de la prospectiva; desde la definición del sistema, pasado por la MEFI y MEFE, así como por el

MICMAC y el SMIC para por ultimo definir los objetivos estratégicos y facilitar la toma de decisiones futuras, que resulta ser el fin esencial de todo trabajo prospectivo.



Figura 23. Procedencia de los objetivos estratégicos desde la primera fase

En esta anterior figura se puede apreciar el camino que se debe recorrer para llegar a la puerta de la creación del Árbol de Pertinencia: Los Objetivos Estratégicos. Se podría hacer un símil relacionado con un extracto de fruta donde los insumos serían todas las variables en la definición del sistema, análisis del sistema y evaluación del sistema para por último llegar al “extracto” deseado: los Objetivos Estratégicos.

En la vida práctica muy bien podrían ser esos objetivos requeridos por una compañía a la cual se esté aplicando prospectiva y siendo estos los responsables de la gerencia para invertir millones de dólares con el único fin de alcanzarlos, así que de ahí parte la importancia de saberlos definir y conocer su recorrido para transformarse desde la hipótesis a objetivo.

El objetivo estratégico por sentido común puede variar de sistema a sistema, de compañía a compañía o en nuestro caso de municipio a municipio, y para ser más preciso de sector a sector. Sin embargo, una realidad es que, en todos los objetivos estratégicos, sin importar el sector, la compañía o el municipio siempre será con fin universal el progreso, crecimiento y desarrollo del sistema analizado.

Tabla 37.

Construcción del Árbol de Pertinencia objetivo 1

Análisis DOFA	
OBJETIVO 1: San Gil tendrá una cobertura en Redes Sociales en 60% de impacto turístico para el 2025	
FORTALEZAS	Fácil conexión a Redes Informáticas
OPORTUNIDADES	Tendencia internacional a la digitalización empresarial
DEBILIDADES	Saturación de información en Redes Sociales de otro impacto (Entretenimiento)
AMENAZAS	Control de Facebook por parte de la información. Es decir, se depende mucho de las decisiones de la Red Social que direccionan indirectamente el sector

Tabla 38.

Análisis DOFA Objetivo 2

ANALISS DOFA	
OBJETIVO 2: San Gil tendrá 1.000 publicaciones de impacto turístico incluida: Radio, TV y Prensa para el 2025	
FORTALEZAS	Impulso de la inversión privada con intenciones publicitarias
OPORTUNIDADES	Campañas de fortalecimiento nacional en el sector turístico para ofrecer internacionalmente
DEBILIDADES	Altos costos de los medios de divulgación. Dependen de las Redes Sociales
AMENAZAS	Tendencia Internacional a otro tipo de medio publicitario no tradicional

Tabla 39.

Análisis DOFA Objetivo 3

ANALISS DOFA	
OBJETIVO 3: San Gil tendrá un 80% en el IDC para el 2025	
FORTALEZAS	Creciente avance en la oferta turística de municipio
OPORTUNIDADES	Agilidad en la formalidad y el proceso de creación de empresas del turismo en el municipio gracias a las políticas de cultura y desarrollo del sector
DEBILIDADES	Cultura de la informalidad en la constitución empresarial del sector
AMENAZAS	Tendencia al alza del desempleo del municipio

Tabla 40.

Análisis DOFA Objetivo 4

ANALISS DOFA	
OBJETIVO 4: San Gil llegará al 6,4 en el Quality of Life index para el 2025	
FORTALEZAS	Estilo de vida transformacional de la agricultura rural al turismo cosmopolita
OPORTUNIDADES	Crecimiento en los sectores de infraestructura y política de vivienda para el municipio
DEBILIDADES	Falta de preparación para transformar el municipio de un sector rural a uno turístico
AMENAZAS	Incumplimiento del presupuesto nacional y rebaja en las regalías

Tabla 41.

Análisis DOFA Objetivo 5

ANALISS DOFA	
OBJETIVO 5: San Gil tendrá 3.000 empresas por año creadas para el 2025 que proporcionen empleos directos e indirectos	
FORTALEZAS	Aumento del tráfico de turistas que requieren bienes y servicios adicionales
OPORTUNIDADES	Reconocimiento internacional de San Gil como sede interina del deporte extremo
DEBILIDADES	Cultura de la informalidad
AMENAZAS	Falta de garantías para la formalidad

Tabla 42.

Análisis DOFA Objetivo 6

ANALISS DOFA	
OBJETIVO 6: San Gil tendrá una tasa de desempleo del 9% para el 2025	
FORTALEZAS	Aumento exponencial de la demanda de aficiones deportivas de carácter extremo en la topografía de la región
OPORTUNIDADES	Interés de la CCB en capacitar e impulsar la formalidad empresarial
DEBILIDADES	Crecimiento de la informalidad
AMENAZAS	Discrepancia en los intereses de los sectores turísticos

11.4 Identificación de las acciones necesarias

Las identificaciones de las acciones necesarias podrán ser expuestas en una serie de lluvia de ideas con el equipo de trabajo con el propósito en construir un camino hacia los OBJETIVOS ESTRATEGICOS. No es una tarea sencilla realizar una identificación de acciones, pero se puede partir en responder la pregunta ¿Cómo?

Es decir, la forma y procedimiento en el que se desarrollara el proceso para la realización del Objetivo. Respondiendo el cómo será sencillo generar un croquis de la táctica a implementar. Cada táctica esta sugerida a la visión y forma de ver la realidad; es decir, según la ideología del equipo se podrán entablar planes de acciones necesario diversos. Un grupo con aversión al riesgo sugerirá acciones reservadas y políticas conservadoras a diferencia de un equipo con mayor intención de riesgo probablemente establecerá planes con mayor contenido de conflicto.

Principalmente se busca aprovechar las oportunidades y las fortalezas, solucionar las debilidades y minimizar las amenazas.

Tabla 43.

Acciones Posibles Objetivo 1

Objetivo 1	Acciones Posibles
Alcanzar una cobertura del 60% en Redes Sociales de impacto turístico para el 2025	1. Campaña de sensibilización del potencial turístico del municipio
	2. Crear catalogo visual del municipio de todas las atracciones turísticas para exponerse en las Redes
	3. Actualizar la tecnología y el formato utilizado en el portal web del municipio
	4. Crear cuentas en las principales Redes (Instagram, Facebook etc.) con gran impacto visual y generación de trafico de vistas
	5. Crear estrategias de marketing atractiva en las redes sociales
	6. Apoyar Youtuber's y instagramer's que se dediquen al turismo

Tabla 44.

Acciones Posibles Objetivo 2

Objetivo 2	Acciones Posibles
Alcanzar 1.000 publicaciones de impacto turístico incluida: Radio, TV y Prensa para el 2025	7. Hacer coaliciones comerciales con los principales medios de la región: Vanguardia, canal Tro.
	8. Aumentar el presupuesto en publicidad y mercadeo
	9. Crear un directorio profesional del sector turístico
	10. Hacer una revista: Ven a San Gil
	11. Ofrecer beneficios a las empresas que publiquen sus atracciones en medios de divulgación
	12. Generar maerchadaising en la región de alto impacto visual

Tabla 45.

Acciones Posibles Objetivo 3

Objetivo 3	Acciones Posibles
Alcanzar un 80% en el IDC para el 2025	13. Crear campañas de sensibilización de la formalidad en la creación de empresas
	14. Incentivar los créditos de libre inversión para emprendimiento en el sector turístico
	15. Hacer presencia en rueda de negocio locales y nacionales
	16. Crear una feria en el municipio referente a los atractivos turísticos
	17. Hacer estudio de factibilidad de nuevas atracciones turísticas diferentes a las existentes o complementarias
	18. Gestionar recursos para mediante regalías y presupuesto se invierta recursos en infraestructura vial y sector salud.

Tabla 46.

Acciones Posibles Objetivo 4

Objetivo 4	Acciones Posibles
Alcanzar un 6,4 en el Quality of Life index para el 2025	19. Proporcionar políticas de vivienda
	20. Incentivar la construcción de propiedad horizontal
	21. Crear un protocolo para la atención oportuna y primaria del manejo de las enfermedades tropicales
	22. Hacer campaña de primeros auxilios para sus habitantes
	23. Crear un festival en honor al turismo para generar identidad cultural
	24. Fortalecer la formalidad de las instituciones educativas

Tabla 47.

Acciones Posibles Objetivo 5

Objetivo 5	Acciones Posibles
Alcanzar una creación de 3.000 empresas por año para el 2025 que proporcione empleos directos e indirectos	25. Generar cultura de emprendimiento en el sector turístico
	26. Formalizar los servicios independientes de promotores de las atracciones turísticas
	27. Hacer conferencias de éxito empresarial con líderes reconocidos en el sector
	28. Fortalecer alianzas con la educación técnica en servicios hoteleros, gastronómicos y afines
	29. Generar la posibilidad de crear empresas a través de facilidades tecnológicas
	30. Hacer ruedas de negocio para emprendedores

Tabla 48.

Acciones Posibles Objetivo 6

Objetivo 6	Acciones Posibles
Alcanzar una tasa de desempleo del 9% para el 2025	31. Gestionar políticas de gasto publico
	32. Analizar todas las acciones de empleo involucradas en las atracciones turísticas
	33. Formalización del empleo
	34. Garantizar los requisitos de ley para los empleados del sector
	35. Hacer un estudio de fondo de las causas de la informalidad en el empleo
	36. Crear oportunidades fuera del sector turístico que impacte a todo el municipio creando políticas que aumenten la mano de obra local.

11.5 Matriz de importancia y gobernabilidad

Para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas en la lluvia de ideas se utilizará la técnica de IGO, donde se tiene en cuenta dos criterios, el de importancia que se refiere al grado de influencia de acción en la consecución de cada objetivo y la gobernabilidad que se relaciona con el grado de control que los actores sociales que el municipio de San Gil puede tener en cada acción.

Tabla 49.

Calificación de importancia y gobernabilidad

OBJETIVO	ACCION	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
1	A1	95	100
	A2	90	100
	A3	85	98
	A4	98	100
	A5	85	95
2	A6	96	85
	A7	85	80
	A8	70	85
	A9	90	100

3	A10	90	100
	A11	70	80
	A12	70	85
	A13	80	90
	A14	96	60
	A15	75	100
	A16	60	90
	A17	40	90
	A18	50	70
4	A19	97	80
	A20	97	80
	A21	30	100
	A22	50	100
	A23	50	85
	A24	100	80
	A25	85	80
5	A26	85	80
	A27	30	70
	A28	90	80
	A29	90	100
	A30	80	98
	A31	50	70
6	A32	60	100
	A33	97	80
	A34	97	70
	A35	98	85
	A36	99	85

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 50.

Ejecuciones

	EJECUCIÓN INMEDIATA
	EJECUCIÓN MEDIANO PLAZO
	EJECUCIÓN LARGO PLAZO

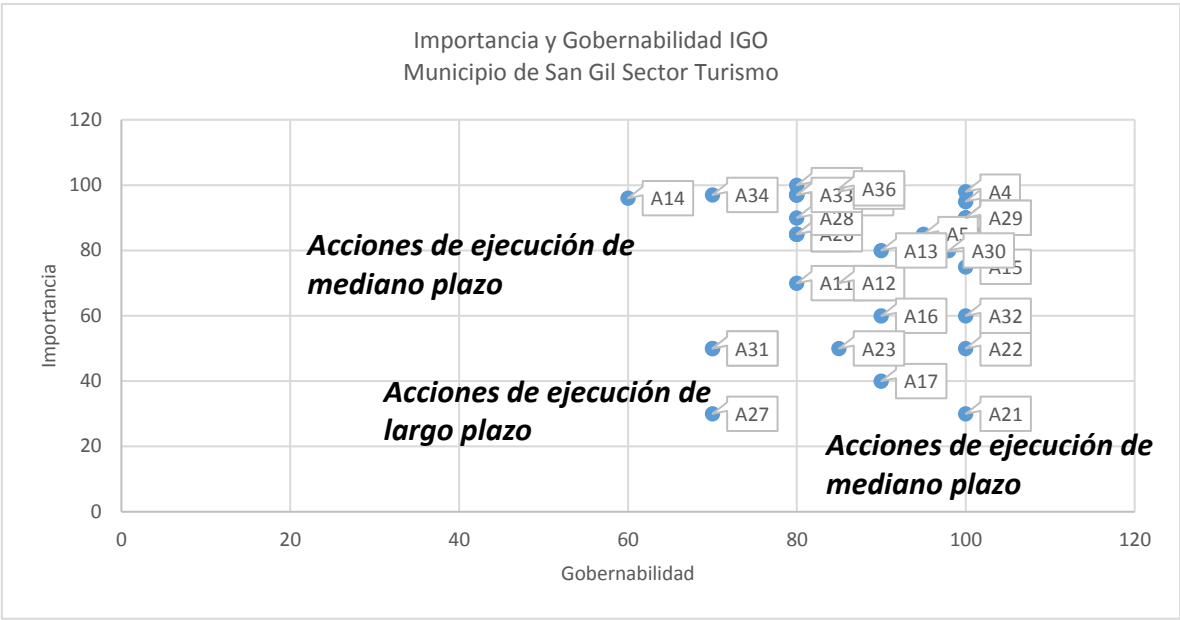


Figura 24. Grafica IGO (importancia y gobernabilidad)

Fuente: Autores del proyecto

11.6 Formulación de acciones

Tabla 51.

Formulación de acciones de ejecución inmediata

Ejecución Inmediata	
Acciones	Descripción
A1	Campaña de sensibilización del potencial turístico del municipio
A2	Crear catalogo visual del municipio de todas las atracciones turísticas para exponerse en las Redes
A3	Actualizar la tecnología y el formato utilizado en el portal web del municipio
A4	Crear cuentas en las principales Redes (Instagram, Facebook etc.) con gran impacto visual y generación de trafico de vistas
A5	Crear estrategias de marketing atractiva en las redes sociales
A6	Apoyar Youtuber´s y instagramer´s que se dediquen al turismo
A7	Hacer coaliciones comerciales con los principales medios de la región: Vanguardia, canal Tro.
A8	Aumentar el presupuesto en publicidad y mercadeo
A9	Crear un directorio profesional del sector turístico

A10	Hacer una revista: Ven a San Gil
A12	Generar maerchadaising en la región de alto impacto visual
A13	Crear campañas de sensibilización de la formalidad en la creación de empresas
A15	Hacer presencia en rueda de negocio locales y nacionales
A18	Gestionar recursos para mediante regalías y presupuesto se invierta recursos en infraestructura vial y sector salud.
A19	Proporcionar políticas de vivienda
A20	Incentivar la construcción de propiedad horizontal
A24	Fortalecer la formalidad des las instituciones educativas
A25	Generar cultura de emprendimiento en el sector turístico
A26	Formalizar los servicios independientes de promotores de las atracciones turísticas
A28	Fortalecer alianzas con la educación técnica en servicios hoteleros, gastronómicos y afines
A29	Generar la posibilidad de crear empresas a través de facilidades tecnológicas
A30	Hacer ruedas de negocio para emprendedores
A33	Formalización del empleo
A35	Hacer un estudio de fondo de las causas de la informalidad en el empleo
A36	Crear oportunidades fuera del sector turístico que impacte a todo el municipio creando políticas que aumenten la mano de obra local.

Tabla 52.

Formulación de acciones de ejecución de mediano plazo

Ejecución de mediano plazo	
Acciones	Descripción
A11	Ofrecer beneficios a las empresas que publiquen sus atracciones en medios de divulgación
A14	Incentivar los créditos de libre inversión para emprendimiento en el sector turístico
A16	Crear una feria en el municipio referente a los atractivos turísticos
A17	Hacer estudio de factibilidad de nuevas atracciones turísticas diferentes a las existentes o complementarias
A21	Crear un protocolo para la atención oportuna y primaria del manejo de las enfermedades tropicales
A22	Hacer campaña de primeros auxilios para sus habitantes
A23	Crear un festival en honor al turismo para generar identidad cultural
A32	Analizar todas las acciones de empleo involucradas en las atracciones turísticas
A34	Garantizar los requisitos de ley para los empleados del sector

Tabla 53.

Formulación de acciones de ejecución de largo plazo

Ejecución de largo plazo	
Acciones	Descripción
A27	Hacer conferencias de éxito empresarial con líderes reconocidos en el sector
A31	Gestionar políticas de gasto publico

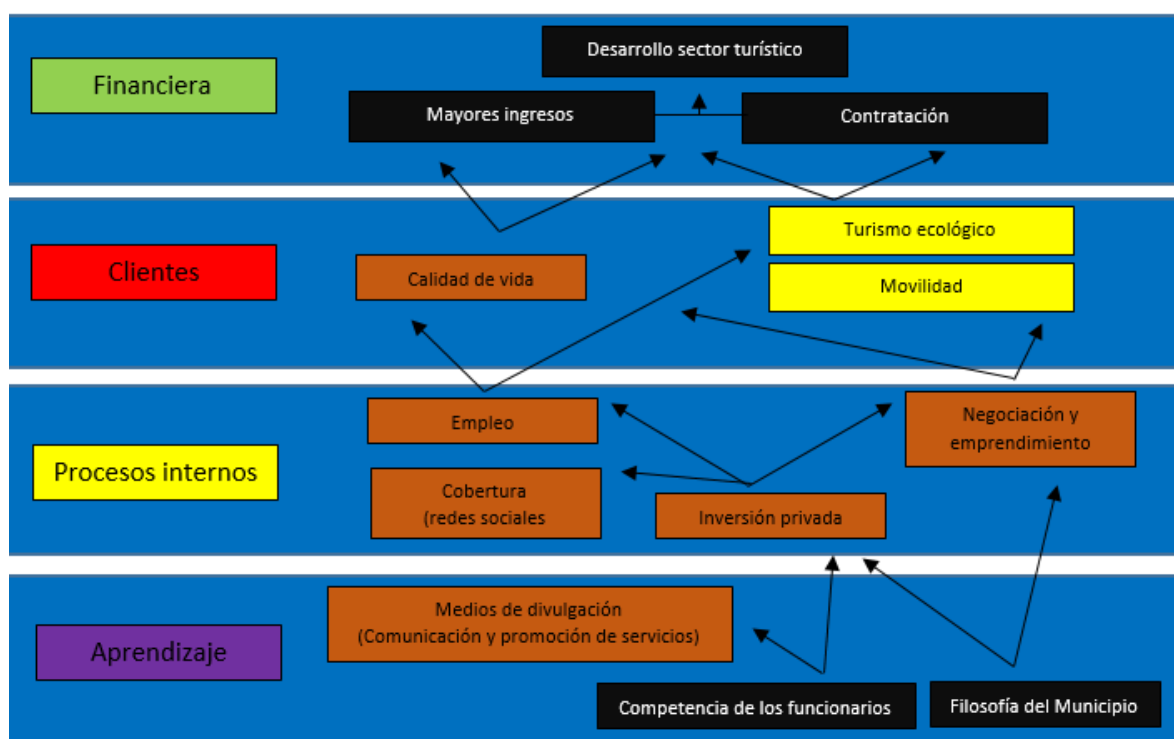
11.7 Mapa Prospectivo

Figura 25. Mapa prospectivo

11.8 Cuadro de Mando Integral

Tabla 54.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad De Medida	Objetivo	Frecuencia De Medida	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Inversión privada. Que San Gil llegue a un 80% en el IDC (índice de competitividad IDC)	Índice de competitividad IDC	Porcentual %	80%	Anual	80%	78%	75%	Finanzas
Clientes	Que San Gil llegue a 6,4 en el ICV (índice de calidad de vida: Quality of life index)	Indicador de calidad de vida	Indicador	6,4	Anual	6,4	6,3	6,2	Mercadeo y ventas
Procesos internos	Que San Gil tenga 1000 publicaciones incluidas radio, tv y prensa cada mes	Publicidad	Cantidad de pauta	1.000	Bimensual	1.000	800	500	Operaciones
	Que San Gil tenga una cobertura del 60% en redes sociales de impacto turístico	Cobertura	Conexiones a red	60%	Anual	60%	50%	40%	
	Que San Gil tenga una creación de empresas de 3.000 que proporcionen empleo directos e indirectos	Emprendimiento	Empresas creadas	3.000	Anual	3.000	2.800	2.500	
Innovación y aprendizaje	Que la tasa de desempleo en San Gil Baje a un índice de un solo dígito, es decir mínimo 9%	Tasa de desempleo	Porcentual %	9%	Anual	9%	12%	15%	Talento humano

12. Conclusiones

- Analizando el sector turístico de San Gil se observó que una de las principales problemáticas que presenta es la formalización del sector en temas de empleo. Existe una cultura de la informalidad debido a su cultura transicional del campo agrario al turismo internacional. El habitante de San Gil tiene baja intención de organizar sus actividades en el sector debido al jalonamiento de su pasado campesino, en el que la redición de cuentas tributarias o de actividades comerciales al gobierno eran protocolos innecesarios. Se tendrá que enfocar fuertemente al cambio cultura y acelerar la transición por medio de la capacitación empresarial que pueda ofrecer el municipio a través de la cámara de comercio.
- El desempleo será la principal fuente trabajar. En el anterior punto se aprecia la falta de interés por formalizar labores e influye directamente en el desempleo que se presenta en el municipio. Se deben hacer políticas que permitan disminuir este indicador a un solo dígito (meta mínima: 9%) permitiendo así el desarrollo sostenible, progresista y eficiente del sector turístico en San Gil.
- Teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas analizadas y expresadas en el Árbol de Competencias correspondientes al municipio de San Gil, el municipio diseñará y adoptará estrategias que le permitan alcanzar la competitividad deseada y aportar alternativas que promuevan y fortalezcan el sector turístico.
- El Plan Prospectivo Estratégico ayudará a San Gil fortalecerse y posicionarse en el departamento de Santander a través de su liderazgo en medios de divulgación, redes sociales, emprendimiento e inversión privada.

- De igual forma, el municipio de San Gil será identificado y reconocido como uno de los casos exitosos de Santander, ejemplo de solidez empresarial en el sector turístico e implementación de herramientas administrativas estratégicas que lo orienten y conduzcan al análisis de escenarios del que resulten comportamientos positivos, sinónimo de desarrollo social y por tanto calidad de vida de sus habitantes.

- Se consideraron las variables claves internas y externas en el Análisis Estructural que en cualquier momento podrían afectar negativa o positivamente al municipio; sin embargo, es de total autonomía de la Alcaldía discutir, definir e inclinarse por la adaptación de las mejores prácticas y estar atentos a los cambios del entorno con el fin de prevenir y disminuir los impactos no deseables que estas variables puedan generar.

- Este Plan le propició a San Gil la posibilidad de conocer de forma cercana y con una probabilidad real sus tendencias futuras, y definir el escenario favorable más valioso, que estará proyectado y construido con los eventos más significativos y de mayor impacto.

- El municipio conoce las posibles acciones a seguir para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y se define su viabilidad e implementación en un tiempo establecido, determinando así acciones de ejecución inmediata, a mediano y largo plazo para alcanzarlos exitosamente.

Referencias Bibliográficas

- Godet, M. (1999). *De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*. Lisboa: Alfaomega.
- Harrison, J. S., & John, C. H. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2004). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases*. México, D.F.: Thomson.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- La Prospective. (2010). *Métodos de Prospectiva: Los programas MICMAC*. Obtenido de es.lapropective.fr: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>
- Sierra Arias, D. A. (2019). *Prospectiva Estratégica y Estrategia Empresarial. Asignatura de Pensamiento y Análisis Estratégico*. Bogotá D.C. : Tesis Doctoral.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw-Hill.
- Wikipedia. (Marzo de 2018). *San Gil (Santander)*. Obtenido de Wikipedia, la enciclopedia libre: [https://es.wikipedia.org/wiki/San_Gil_\(Santander\)](https://es.wikipedia.org/wiki/San_Gil_(Santander))
- Wikipedia. (13 de Junio de 2018). *Tanaj*. Obtenido de Wikipedia, la enciclopedia libre: <https://es.wikipedia.org/wiki/Tanaj>