

Resumen

Este proyecto presenta un plan estratégico quinquenal para CODEVISA, una corporación sin fines de lucro dedicada al desarrollo económico, social y cultural de la Isleta de San Juan. A través de análisis FODA, PESTEL, Fuerzas de Porter, Mapeo Territorial y consultas institucionales, se identificaron oportunidades de expansión de kioscos, mejoras al transporte gratuito, y estrategias para aumentar la visibilidad pública de la entidad. Se proponen metas organizacionales concretas, basadas en sostenibilidad, inclusión social y autogestión. El plan busca conectar el crecimiento turístico con beneficios tangibles para la comunidad local.

Trasfondo e Introducción

La Isleta de San Juan enfrenta desafíos de movilidad, visibilidad institucional y aprovechamiento de su potencial turístico-cultural. La Corporación para el Desarrollo Empresarial y Cultural (CODEVISA) ha sido clave en responder a estas necesidades a través de transporte gratuito, concesiones locales y alianzas interagenciales.

CODEVISA es una entidad sin fines de lucro, originada en el 1986, y comprometida con el fortalecimiento social, económico y cultural de las comunidades que conforman la Isleta. Actualmente, CODEVISA lidera tres iniciativas clave:

- Sistema de Transporte Gratuito
- Desarrollo y Control de Kioskos al Aire Libre
- Eventos Culturales y Comunitarios

Este plan estratégico propone expandir estas iniciativas hacia áreas con alto potencial como Puerta de Tierra, integrando su comunidad al desarrollo económico sostenible de la Isleta.

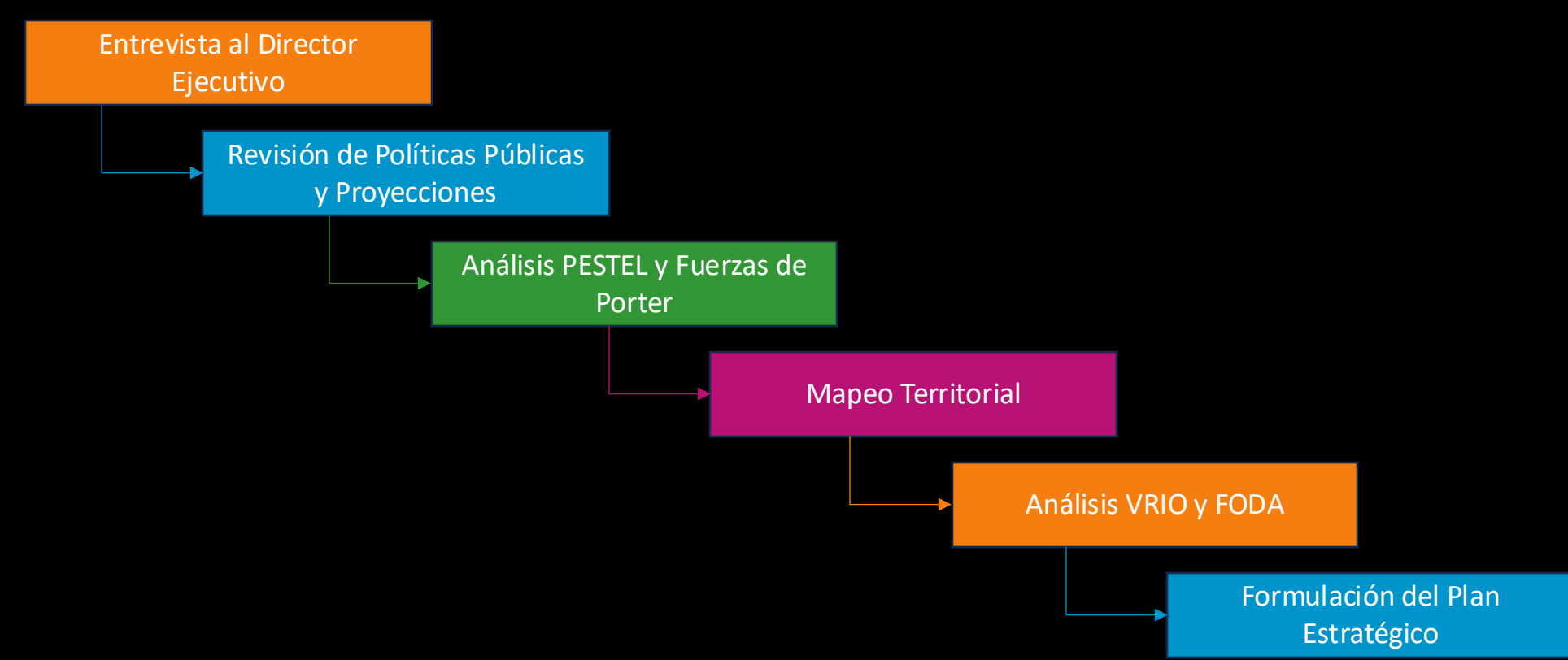
- Misión:** Promover oportunidades económicas y culturales en la Isleta de San Juan mediante un desarrollo inclusivo, sostenible y centrado en el bienestar comunitario.
- Visión:** Encaminar cada acción hacia el bienestar de las comunidades de la Isleta, actuando siempre con integridad y compromiso social.

Problema

CODEVISA no cuenta con una estructura suficientemente visibilizada ni digitalizada para sostener su crecimiento, a pesar de operar servicios públicos clave. El transporte gratuito y los kioskos no están integrados a plataformas de fácil acceso, y su proceso de permisos sigue siendo manual y burocrático.

Metodología

Para desarrollar este plan estratégico, se aplicaron herramientas de diagnóstico organizacional como el análisis FODA, VRIO y PESTEL, junto con el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter. Se llevaron a cabo entrevistas institucionales, análisis de documentos oficiales y mapeo territorial participativo. Además, se definieron misión, visión, valores y seis metas estratégicas con intervenciones calendarizadas.



Análisis Externo e Interno

El análisis PESTEL (Figura 1) reveló que CODEVISA opera en un entorno legal complejo, pero con oportunidades emergentes como las propuestas de digitalización gubernamental, que podrían agilizar el proceso de permisos.^[6] A nivel económico, aunque enfrenta limitaciones financieras, el crecimiento del turismo en la Isleta, con más de 1.4 millones de pasajeros de crucero y 6.6 millones de visitantes en 2024,^[3] abre nuevas posibilidades para generar ingresos indirectos a través de transporte y concesiones.^[2,5]

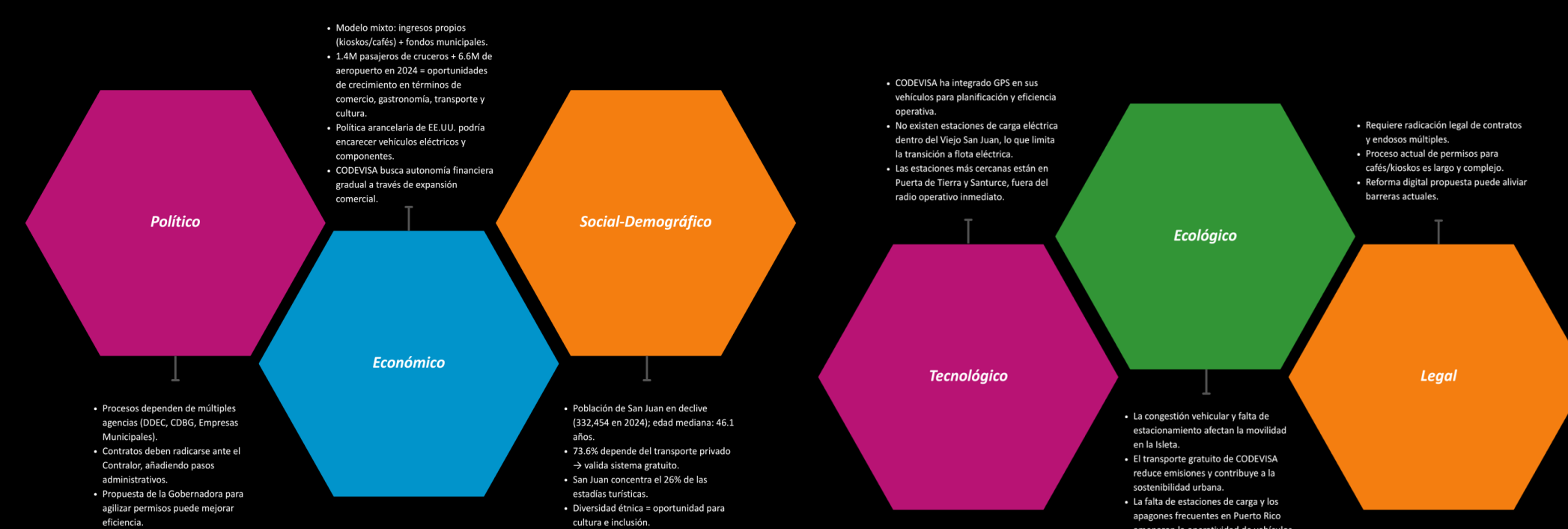


Figura 1. Análisis PESTEL aplicado a CODEVISA

A su vez, el análisis funcional adaptado del modelo de Porter (Figura 2) mostró que, aunque CODEVISA no compite directamente, enfrenta presiones de servicios sustitutos como la AMA y Uber, y depende de aprobaciones interagenciales. Iniciativas como el ConciERGE Empresarial del Municipio de San Juan, lejos de representar una amenaza, podrían convertirse en aliados estratégicos para fortalecer el desarrollo empresarial en la Isleta.



Figura 2. Fuerzas de Porter aplicadas a CODEVISA

Este flujo turístico se concentra en San Juan (Figura 3), mientras que la población residente continúa disminuyendo (Figura 4), lo que posiciona a CODEVISA como un puente estratégico entre las necesidades de los residentes y el impacto económico del turismo.



Figura 3. Mapa de Distribución Turística de Puerto Rico^[7]

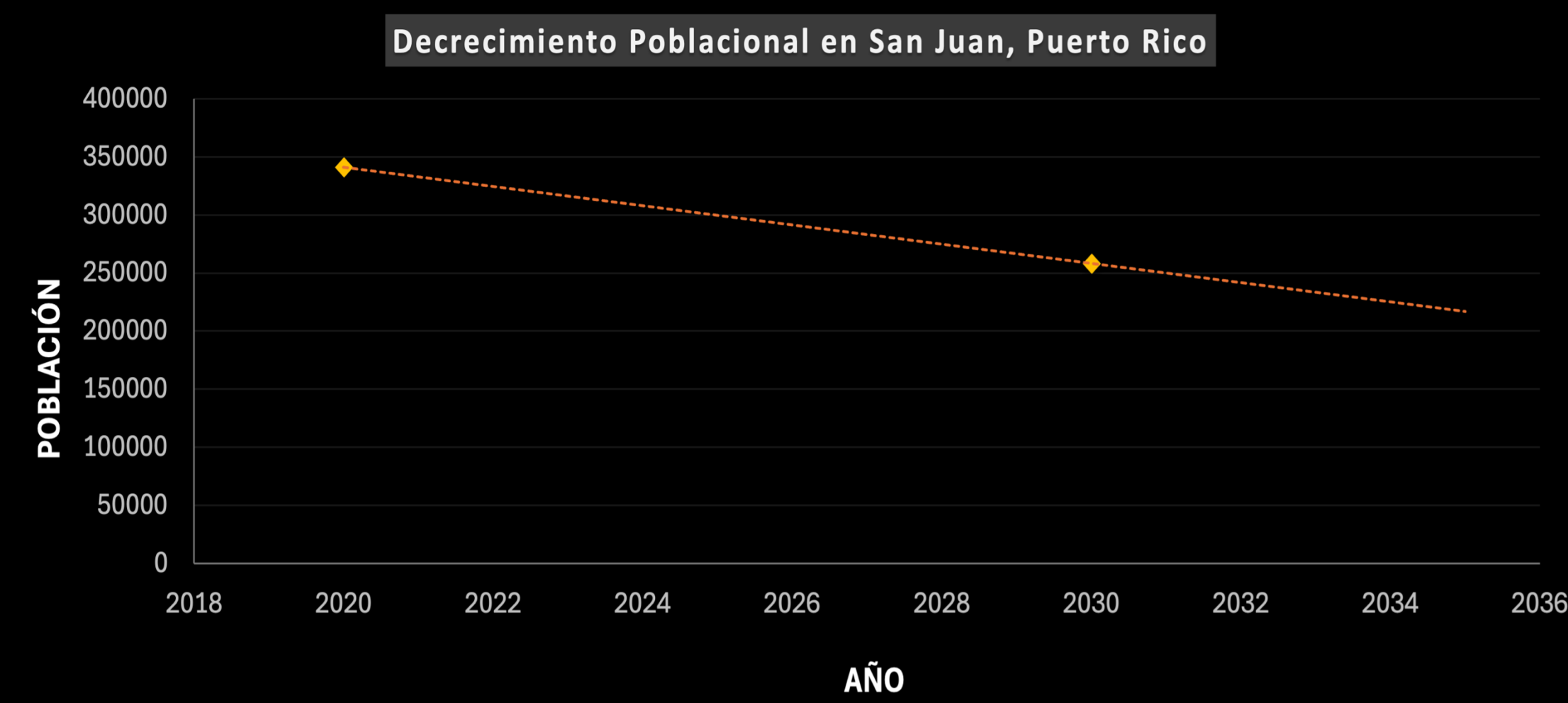


Figura 4. Tendencia de decrecimiento poblacional en San Juan

Ante servicios como la AMA, CODEVISA mantiene una ventaja relativa en sostenibilidad, accesibilidad y tiempo de espera, aunque su cobertura y visibilidad aún son limitadas (Figura 5).

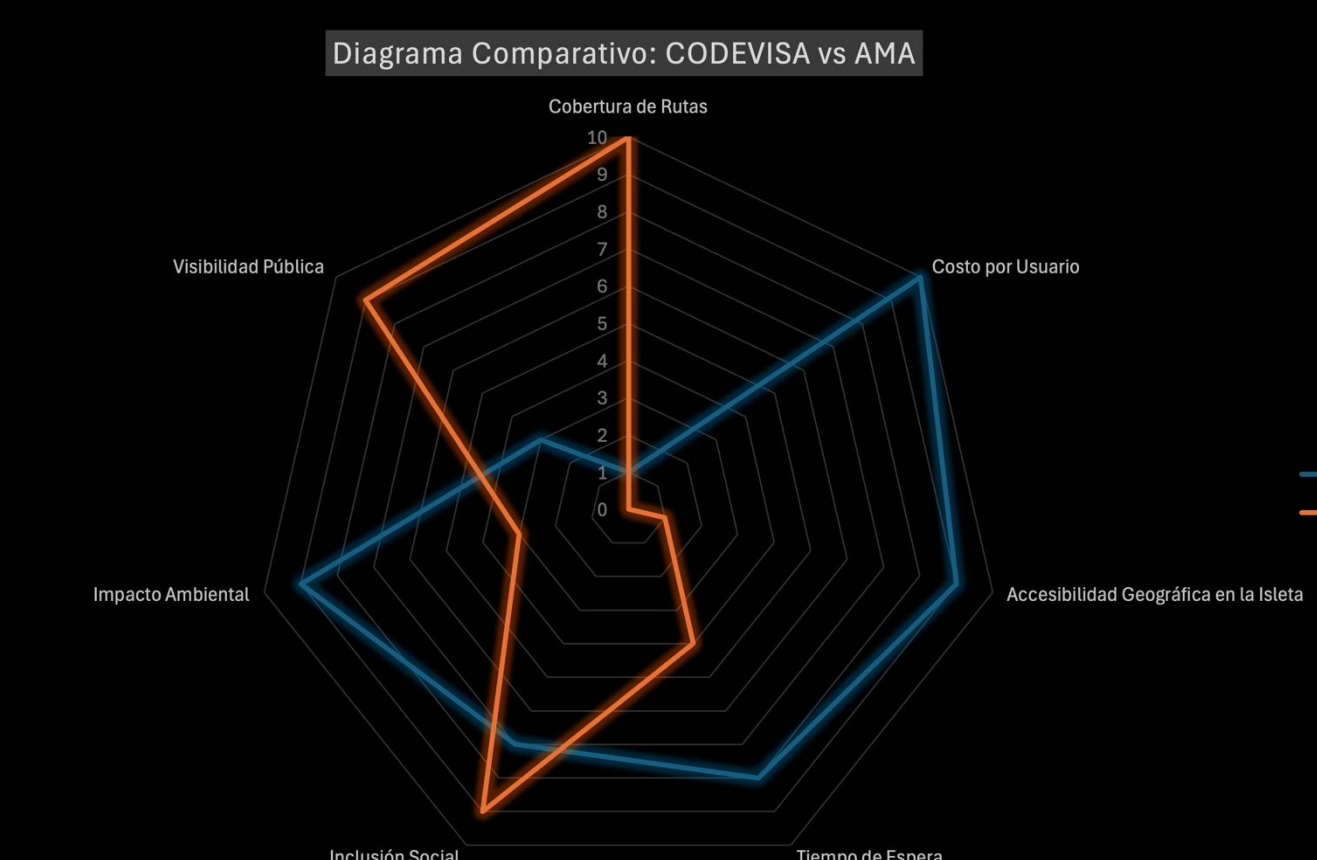


Figura 5. Diagrama de Comparación Funcional entre CODEVISA y AMA

Como respuesta, el mapeo territorial identificó tres zonas de alto tránsito para expandir su modelo de kioskos y cafés (Figura 6), vinculando desarrollo económico con servicios comunitarios.



Figura 6. Localización Estratégica de Tres Nuevas Zonas para Expansión Comercial

Internamente, el análisis VRIO (Figura 7) identificó fortalezas organizativas en control territorial y alianzas municipales, pero también debilidades como la baja digitalización y capacidad operativa limitada. Estas conclusiones se integraron en el FODA (Figura 8), alineando oportunidades externas con recursos internos reales.

	V	R	I	O	
Sistema de transporte gratuito	●	●	●		Ventaja Competitiva por Explotar
Acceso a espacios públicos para concesiones	●	●	●	●	Ventaja Competitiva Sostenible
Relaciones interagenciales	●				Puntal Competitiva
Conexión comunitaria y legitimidad social	●	●	●		Ventaja Competitiva por Explotar
Modelo híbrido de ingresos (subvenciones + renta)	●	●			Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad operativa limitada (0 empleados)					Debilidad Competitiva
Infraestructura tecnológica para permisos	●				Puntal Competitiva
Presencia digital institucional	●				Puntal Competitiva

Figura 7. Matriz VRIO aplicada a CODEVISA

ANÁLISIS			
F	O	D	A
<ul style="list-style-type: none"> Acceso y control de espacios públicos estratégicos para concesiones comerciales que permitan levantar capital para reinversión. Colaboraciones interagenciales que facilitan ejecución de proyectos. Modelo de generación de ingresos propio (kioskos/café). Legitimidad comunitaria y conexión directa con comerciantes y residentes. 	<ul style="list-style-type: none"> El aumento constante de visitantes en cruceros y eventos culturales representa una oportunidad para CODEVISA de expandir y capitalizar su red de concesiones, y fortalecer su sistema transporte gratuito como herramienta de movilidad turística y comunitaria. Propuesta de reforma para agilizar permisos municipales. Expansión planificada de cafés y kioskos en Puerta de Tierra. Interés en activación cultural comunitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de transporte gratuito representa gasto sostenido sin retorno económico. Capacidad operativa limitada con solo nueve empleados. Dependencia de reembolsos y subvenciones para sostener nómina. Procesos administrativos complejos y lentos. Falta de tecnología integrada para manejo de permisos y fiscalización. Escasa infraestructura para escalar servicios rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de estaciones de carga eléctrica en el Viejo San Juan. Frecuencia de apagones en Puerto Rico. Aumento en costos por políticas arancelarias de EE.UU. Preferencia del público por otros servicios de transporte podría desplazar el uso del servicio gratuito si no se visibiliza adecuadamente.

Figura 8. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de CODEVISA

Plan de Ejecución Estratégica

El plan estratégico resultante propone seis metas clave con dieciocho objetivos, distribuidos en una hoja de ruta escalonada (Figura 9), diseñada para reforzar la sostenibilidad, la inclusión ciudadana y la visibilidad institucional de CODEVISA en los próximos cinco años.



Figura 9. Ruta de Implementación del Plan Estratégico 2025-2030

Conclusión

CODEVISA cuenta con los recursos, el reconocimiento social y la estructura básica para liderar un modelo de desarrollo inclusivo en la Isleta de San Juan. El plan estratégico presentado permite avanzar hacia una institucionalidad más moderna, visible y orientada a resultados sostenibles.

Reconocimientos

Agradezco al Sr. Eddie Pérez por su colaboración y apertura durante este proyecto, y al Dr. Enrique Muñoz por su guía académica y apoyo continuo. Reconozco también a CODEVISA por su compromiso con el desarrollo inclusivo y cultural de la Isleta de San Juan. Cada calle, cada residente, cada rincón de la Isleta de San Juan tiene una historia que merece ser contada, protegida y proyectada hacia el futuro. Que este plan estratégico sea solo el comienzo de una transformación genuina y compartida.

Referencias

- Compañía de Turismo de Puerto Rico. (2023). Puerto Rico recibirá más de 26,000 pasajeros del nuevo crucero Celebrity Ascend. <https://www.discoverpuertorico.com>
- Compañía de Turismo de Puerto Rico. (2023). Cinco cruceros simultáneos generan \$1.7 millones en San Juan. <https://www.discoverpuertorico.com>
- Discover Puerto Rico. (2024). 2024 Puerto Rico Travel and Tourism Statistics. <https://www.discoverpuertorico.com>
- Federal Transit Administration. (2023). Americans with Disabilities Act (ADA) Regulations. <https://www.fta.dot.gov/regulations-and-policies/ada>
- Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2024). Perfil del Visitante Año Fiscal 2023-2024. <https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/Perfil%20del%20Visitante%20A%C3%B1o%20Fiscal%202023-2024.pdf>
- Oficina del Gobernador de Puerto Rico. (2024). Propuesta para la digitalización digital de permisos en Puerto Rico. Gobierno de Puerto Rico.
- U.S. Census Bureau. (2024). QuickFacts: San Juan Municipio, Puerto Rico. <https://www.census.gov/quickfacts/san-juan-municipio-puerto-rico>
- Veloccharge. (2024). Electric Vehicle Charging Infrastructure Map - Puerto Rico. <https://veloccharge.com/puerto-rico>
- WIPR. (2023). Inversión de \$25 millones en nuevos hoteles dentro de la Isleta de San Juan. <https://wipr.pr>
- Metropistas. (2024). Informe de movilidad sostenible y congestión vehicular en San Juan. <https://www.metropistas.com>