



# Estrategia de turismo para Colombia



**Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo**  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
**COLOMBIA**

**Fondo de Promoción  
Turística- Colombia**  
República de Colombia

**Documento final del Primer producto: “Diagnóstico, visión y estrategias del sector de turismo a nivel nacional y regional” (Parte B)**

**A.4. Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo**

**A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo, incluyendo: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**

DOCUMENTO CONFIDENCIAL

Queda prohibido su uso y distribución sin la autorización expresa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

# Objetivos del documento

## Objetivo del documento

### Descripción

---

Documentar en detalle los siguientes temas:

- A.4. Análisis diagnóstico del sector de turismo de naturaleza e identificación de hallazgos iniciales
- A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo, incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado

## Utilidad del Documento

- Este documento permite a los actores del sector turismo y otros lectores comprender la estrategia nacional de turismo la cual gira coherentemente en torno a una prioridades y acciones concretas.
- Implementar dicha estrategia podría transformar la historia de turismo del país, por su aporte en generación de empleo sostenible y de calidad, crecimiento del PIB, atracción de inversión privada y mejoramiento de la calidad de vida y de la imagen del país



## Este documento contiene el producto 1 del contrato FPT-146 de 2011: “Diagnóstico, visión y estrategias del sector de turismo a nivel nacional y regional”

Secciones del documento	Descripción del contenido de la sección
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>A.4.</b> Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo</li></ul>	<p>Esa sección empieza destacando los principales mensajes de las secciones anteriores. A partir de ahí, plantea la aspiración sugerida para el sector en Colombia a nivel de visitantes nacionales e internacionales, tamaño económico del sector, inversión atraída al sector y número de empleos generados. Se caracteriza el volumen de visitantes, la infraestructura de camas, la inversión y el consumo generado por segmento y destino principal.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>A.5.</b> Plan estratégico integral para la estrategia de turismo, incluyendo: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado</li></ul>	<p>El plan especifica los objetivos, áreas de enfoque e iniciativas de implementación para cada uno de los componentes que definen la estrategia de turismo. Estos componentes, que se discuten en orden, son los segmentos de oferta a impulsar y los habilitadores del sector. La discusión de segmentos especifica destinos a impulsar y el rol de los mismos, la aspiración para cada uno de ellos y el raciocinio para su selección. La discusión de habilitadores tiene una estructura particular a cada habilitador. Se recoge la problemática del habilitador actualmente, identifica las acciones específicas requeridas para impulsar adecuadamente la estrategia sugerida y el sector en general y dimensiona la implicación de esas acciones.</p>



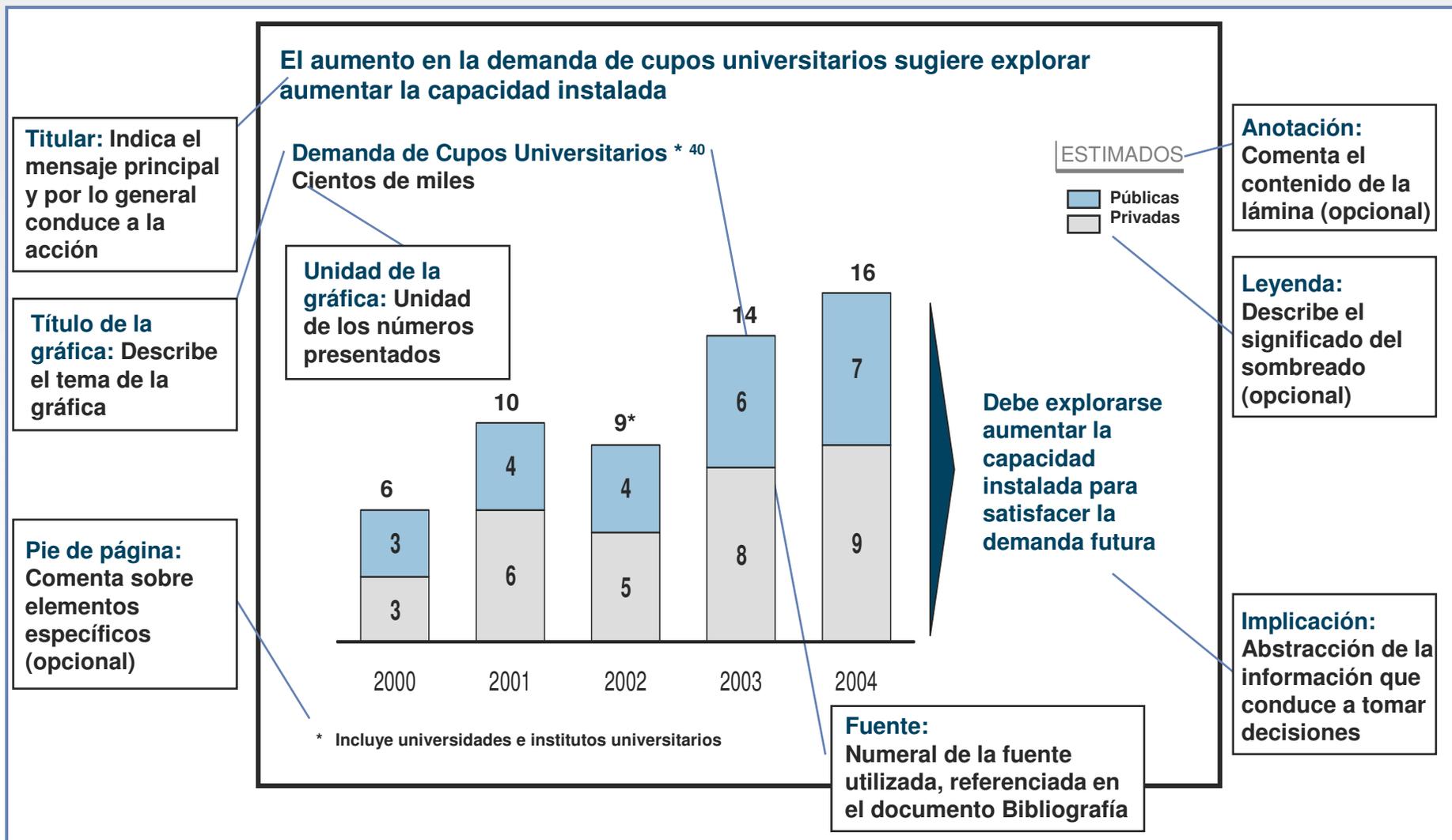
## Este documento se elaboró revisando experiencias internacionales y construyendo y validando hipótesis con actores relevantes del sector

Fuentes de información utilizadas por producto	Metodología de Validación	Resultados
<p><b>A.4.</b> Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo</p> <p>y</p> <p><b>A.5.</b> Plan estratégico integral para la estrategia de turismo, incluyendo: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Descripción y validación con expertos internacionales de McKinsey participantes en el proyecto: Sr. Urs Bingeli, Mourad Taoufiki, Ethan Hawkes</li> <li>– Síntesis de observaciones y experiencias documentadas por McKinsey &amp; Co.</li> <li>– Análisis de información publicada por fuentes internacionales (p.ej. UNWTO)</li> <li>– Análisis de información por fuentes nacionales (p.ej. DANE, MCIT, BanRep)</li> <li>– Entrevistas con actores nacionales del sector público (p.ej. Aerocivil, MCIT, PXP)</li> <li>– Entrevistas con actores nacionales del sector privado (p.ej. ATAC, ANATO, FEDEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>2o Taller: Estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: revisar diagnóstico incl. turismo naturaleza y estrategia nacional de turismo</li> <li>– Asistentes:           <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ MCIT: ViceMinistro, 2 directores, asesores</li> <li>▫ FPT: Directora</li> </ul> </li> <li>– Fecha: Feb. 14 de 2012</li> </ul> </li> <li>▪ <b>3er Taller: implementación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: Discutir estructurar Macroproyectos, arquitectura gobierno y Plan Acción</li> <li>– Asistentes:           <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ MCIT: Ministro, ViceMinistro</li> <li>▫ FPT: directora</li> <li>▫ PXP: directora</li> </ul> </li> <li>– Fecha: 24, 26 Abril de 2012</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Sesiones de validación sector público:</b> ViceMinistro Turismo, Director Fondo Promoción Turística, VicePresidente Turismo Proexport y otros funcionarios</li> <li>▪ <b>Taller validación gremios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: Socializar aspiración y estrategia recomendada</li> <li>– Asistentes: ANATO, ACODRES, ATAC, COTELCO, FEDEC, Otros</li> <li>– Fecha: 26 Marzo 2012</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Se presentó, debatió, retroalimentó y refinó la estrategia nacional incluyendo los cambios requeridos en la estrategia a nivel nacional y regional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Representantes del gobierno (MCIT, FPT, PXP)</b></li> <li>– <b>Actores relevantes del sector</b></li> </ul> </li> </ul>



# Las páginas de este documento tienen un formato estándar para facilitar su lectura

Ejemplo de página





## Contenido

	Página
▪ A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)	7
▪ A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado	21





## Contenido

- **A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)**
- A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado



# El turismo es uno de los sectores más importantes por sus beneficios económicos y sociales, pero Colombia no ha capturado su potencial aún

- 1** El turismo es uno de los sectores que generan mayores beneficios económicos y sociales en el mundo
    - 8% del PIB <sup>50</sup> y 8% <sup>50</sup> del empleo mundial
    - Empleo sostenible y de calidad
    - Promueve **inversión y desarrollo de sectores** (infraestructura, finca raíz, comercio, transporte)
    - Mejora **calidad de vida** de residentes
    - Mejora la **imagen y percepción del país**
  - 2** El turismo es un sector amplio, en crecimiento, y muy competido donde los países actúan agresivamente para capturar mercados
    - **Turismo crece más** que economía mundial (7% vs. 4%)
    - **Aumento demanda** por mayor competencia, uso Internet, mayores ingresos disponibles y menores costos
    - **Países emergentes exitosos** implementan **estrategias agresivas** y enfocadas para impulsarlo, p.ej.: Costa Rica, Perú, México, República Dominicana y Tailandia y Botswana entre otros
  - 3** A pesar de sus ventajas estructurales, Colombia no ha capturado el potencial que se merece, ni siquiera dentro de LatAm
    - **Atractivos intrínsecos**: #2 biodiversidad mundial, #5 patrimonio cultural de LatAm
    - **Baja participación en el PIB** (3.3% vs. 8% mundial) <sup>50</sup>
    - Productos de **éxito moderado** frente a competidores establecidos en LatAm p.ej.: México, Perú, CR y Brasil
    - Ausencia de una **propuesta de valor de clase mundial**
  - 4** Un legado de barreras estructurales, inseguridad y la necesidad de articulación en torno a una estrategia completa y enfocada ha demorado el desarrollo pleno del sector
    - **Legado histórico de cuellos de botella**
      - Pobre infraestructura y acceso aéreo
      - Incentivos insuficientes a la inversión privada
      - Poca inversión en promoción
    - **Inseguridad** impidió el desarrollo por muchos años
    - **Múltiples entidades de gobierno impulsando y afectando turismo directa e indirectamente**
      - Fragmentación de esfuerzos
      - Falta de coordinación en decisiones clave
- Colombia es un “diamante en bruto con gran potencial para convertirse en una joya regional”
  - Alcanzar una meta ambiciosa requiere cambiar las reglas de juego en la gestión del sector y actuar de forma más ágil y decidida

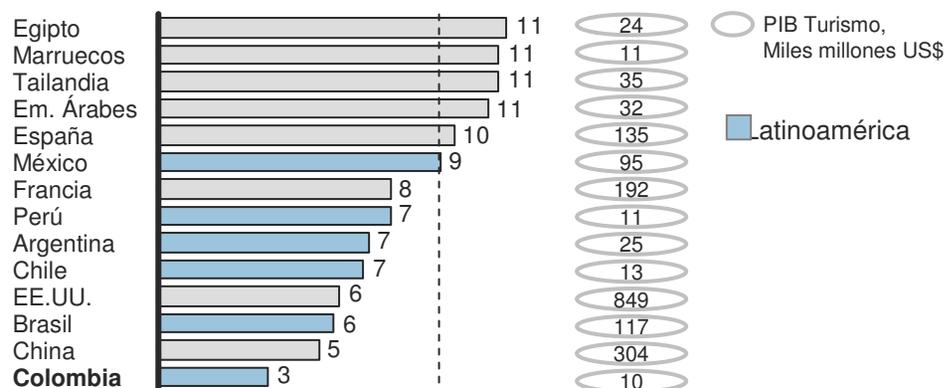


# El turismo es uno de los sectores que generan mayores beneficios económicos y sociales en el mundo

## El turismo tiene un valor muy alto en la economía mundial...

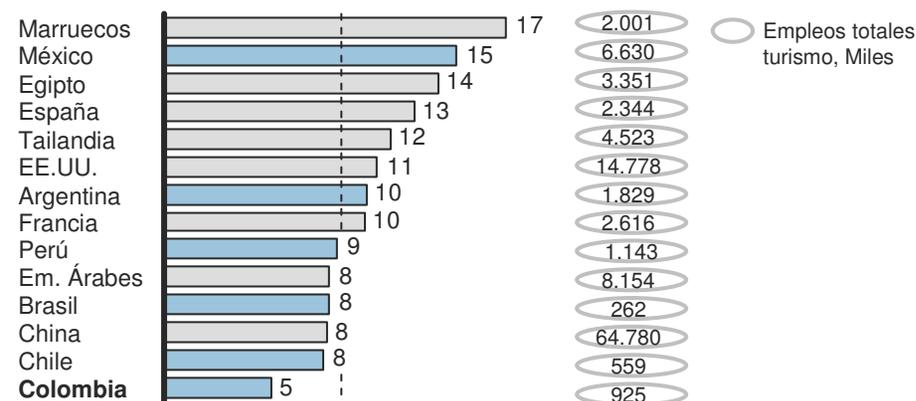
### Turismo como porcentaje del PIB <sup>9</sup>

Porcentaje del PIB 2010



### Empleos en turismo como porcentaje de la economía de los países\* <sup>9</sup>

Porcentaje del empleo 2010



## ... y una serie de externalidades muy atractivas

- A** Tiene un **efecto multiplicador** en la economía a través de la **generación de mucho empleo** directo e indirecto y sostenible de buena calidad
- B** Promueve la **inversión y el desarrollo de otros sectores** (infraestructura, finca raíz, comercio, transporte)
- C** **Mejora la calidad de vida de los residentes** al desarrollar infraestructura urbana, de transporte y servicios públicos
- D** **Mejora la percepción de los países** lo que facilita el ambiente de negocios y refuerza el círculo virtuoso de desarrollo social

\* Incluye empleos directos e indirectos



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



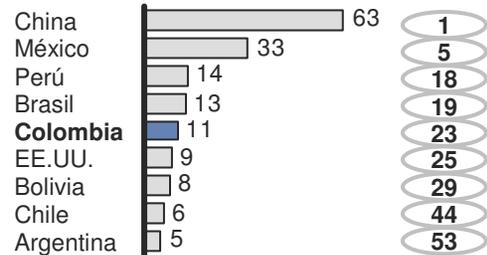
# A pesar de sus ventajas diferenciadoras, Colombia no ha capturado aún el potencial en términos de visitantes internacionales

## Colombia tiene ventajas diferenciadoras...

X Ranking mundial

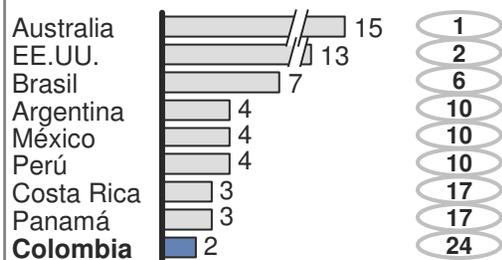
### Riqueza cultural

No. sitios Patrimonio Cultural Humanidad



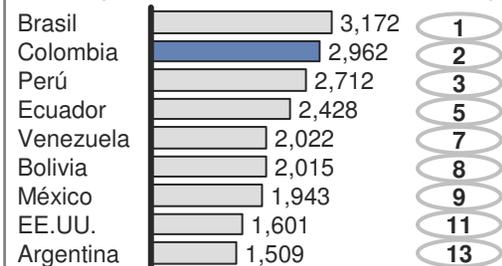
### Riqueza natural

No. sitios Patrimonio Natural de Humanidad\*



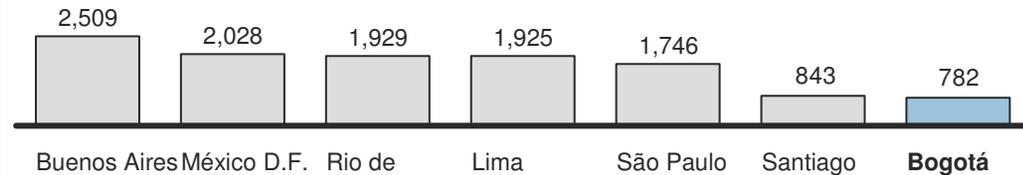
### Biodiversidad

No. especies animales conocidas en el país



## ...sin embargo atrae pocos visitantes internacionales aéreos a los principales destinos

### Ciudades negocios y cultura



### Paraísos de sol & playa



### Destinos coloniales de cultura y sol & playa



### Tesoros arqueológicos y naturales\*



\* No incluye Reservas de la Biosfera, de los cuales Colombia tiene 5



# Los países que han desarrollado el turismo exitosamente lo han hecho con un apoyo decidido del gobierno

CASO TAILANDIA

Historia	Actividades	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La región de Phuket ofrece una mezcla única de mar y patrimonio cultural con potencial turístico todo el año</li> <li>▪ Hasta finales de los años 70, la <b>región prácticamente no era visitada</b> principalmente por:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– La <b>falta de accesibilidad</b>, p.ej., falta de medios de transporte</li> <li>– La <b>falta de alojamiento, particularmente hoteles de alta calidad</b></li> <li>– La <b>complejidad de los procedimientos de inmigración</b> para los visitantes extranjeros</li> </ul> </li> <li>▪ La <b>compra/inversión extranjera</b> en instalaciones turísticas era <b>imposible</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforma a la legislación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Establecimiento de la “zona de promoción de la inversión”</b> permitiendo la <b>propiedad de tierras por parte de extranjeros sin trabas administrativas</b></li> <li>– <b>Simplificación de los procedimientos de inmigración</b></li> </ul> </li> <li>▪ Desarrollo de infraestructura en 70's y principios de 80's:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Construcción de puentes para proporcionar un enlace rápido con la parte continental</b></li> <li>– <b>Desarrollo del aeropuerto</b></li> </ul> </li> <li>▪ Establecimiento de alojamientos bandera de alta calidad a finales de los 80 y durante los 90</li> </ul>	<p><b>Número de visitantes<sup>90</sup></b> Millones</p> <p>Factores clave de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar la infraestructura</li> <li>▪ Atraer las marcas insignia</li> <li>▪ Eliminar los obstáculos a la inversión</li> </ul>



# Un análisis más profundo determina que el desarrollo turístico de Colombia está fuertemente limitado por deficiencias en los habilitadores relevantes

1 Seguridad *	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aunque <b>los delitos han descendido</b>, niveles siguen siendo muy altos</li><li>▪ La <b>mejoría en seguridad</b> ha evolucionado en paralelo con la inversión</li></ul>	
2 Acceso aéreo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La <b>capacidad del aeropuerto el Dorado es insuficiente</b> para cumplir metas</li><li>▪ <b>Destinos regionales líder tienen mayor acceso:</b> vuelos 25% menos costosos, sin incluir el efecto de paquetes</li><li>▪ Los <b>vuelos internos son muy costosos</b>, restando competitividad al turismo doméstico y el internacional que requiere conexiones</li></ul>	
3 Infraestructura local	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Mayoría de destinos</b> potencialmente atractivos <b>son de difícil acceso</b> para el turista internacional y doméstico</li><li>▪ La <b>infraestructura hotelera actual no es limitante para el desarrollo</b> del sector</li></ul>	
4 Promoción	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nivel de inversión <b>poco competitiva</b></li><li>▪ <b>Necesidad de mayor enfoque en mercados y canales de la estrategia que producen mayor retorno a la promoción internacional y nacional</b></li></ul>	
5 Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Baja planificación</b> de la formación requerida para el sector</li><li>▪ Baja <b>capacitación específica:</b> 75% trabajadores no capacitados en turismo</li><li>▪ El <b>servicio se percibe inferior</b> a países como Perú, Argentina</li></ul>	
6 Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>No existe financiación para emprendedores</b> de escala mediana en ecoturismo</li><li>▪ <b>No existe garantías de financiación</b> al emprendimiento privado</li><li>▪ La <b>inversión pública</b> en infraestructura de turismo <b>es muy baja</b></li></ul>	
7 Incentivos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los <b>incentivos actuales</b> para inversiones como hoteles son adecuados</li><li>▪ Sin embargo, <b>no existen incentivos para el desarrollo de proyectos excepcionales</b> con efecto transformador por su alta escala e impacto en el sector</li></ul>	

\* Dado que la estrategia de seguridad es preparada e implementada por el Ministerio de Defensa, este documento no menciona esa estrategia



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

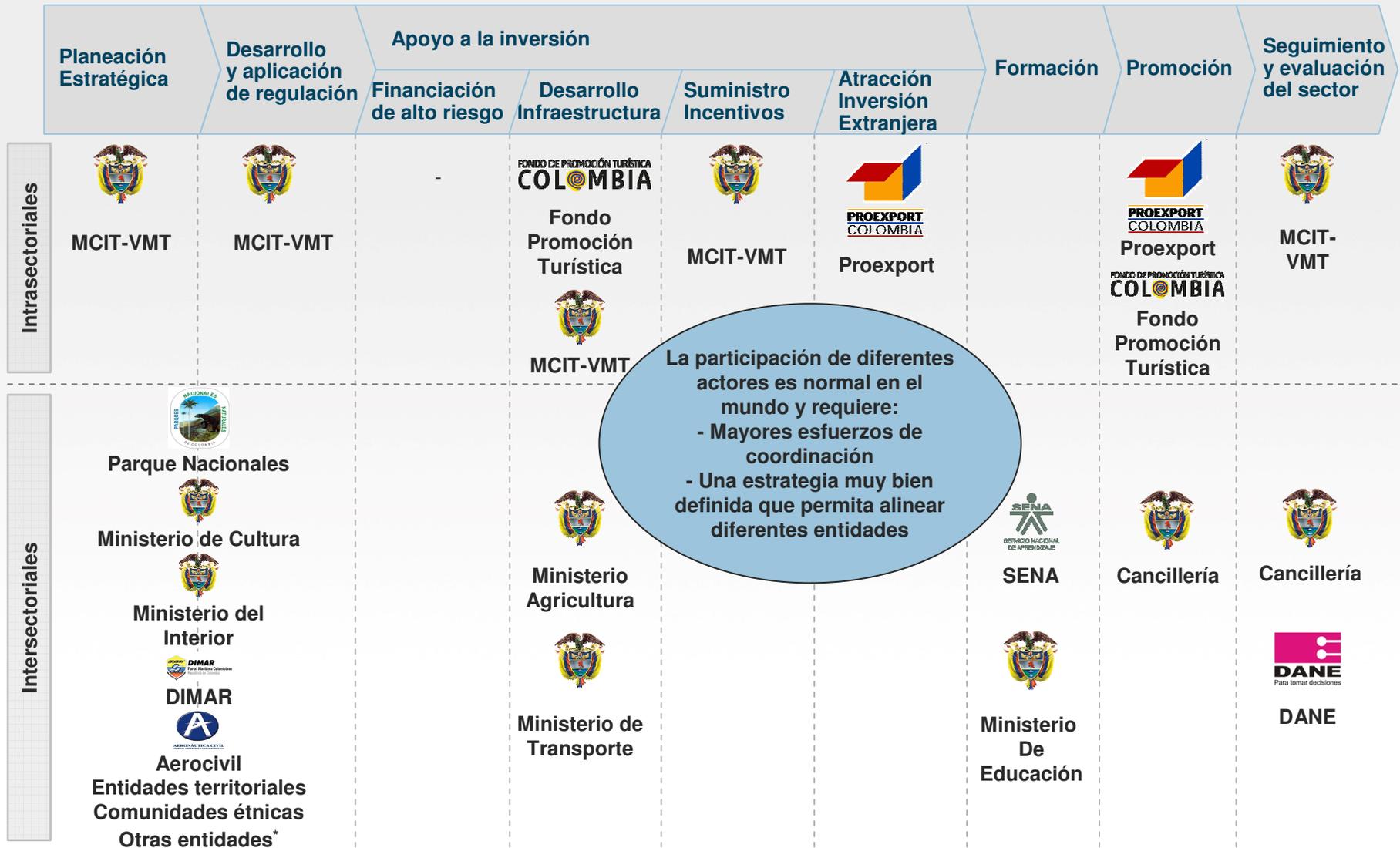
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



# En Colombia actúan diversas entidades en la cadena de valor, tanto a nivel intrasectorial como a nivel intersectorial

NO EXHAUSTIVO



\* Dada la naturaleza transversal del sector hay otras con un menor grado de involucramiento no reseñadas



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia



Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia



# Se han identificado 12 retos en la arquitectura actual del sector

- Retos para la estrategia actual
- Retos adicionales para la nueva estrategia
- Retos inter-sectoriales que requieren coordinación



**I**  
¿Todas las funciones son desarrolladas por instituciones?

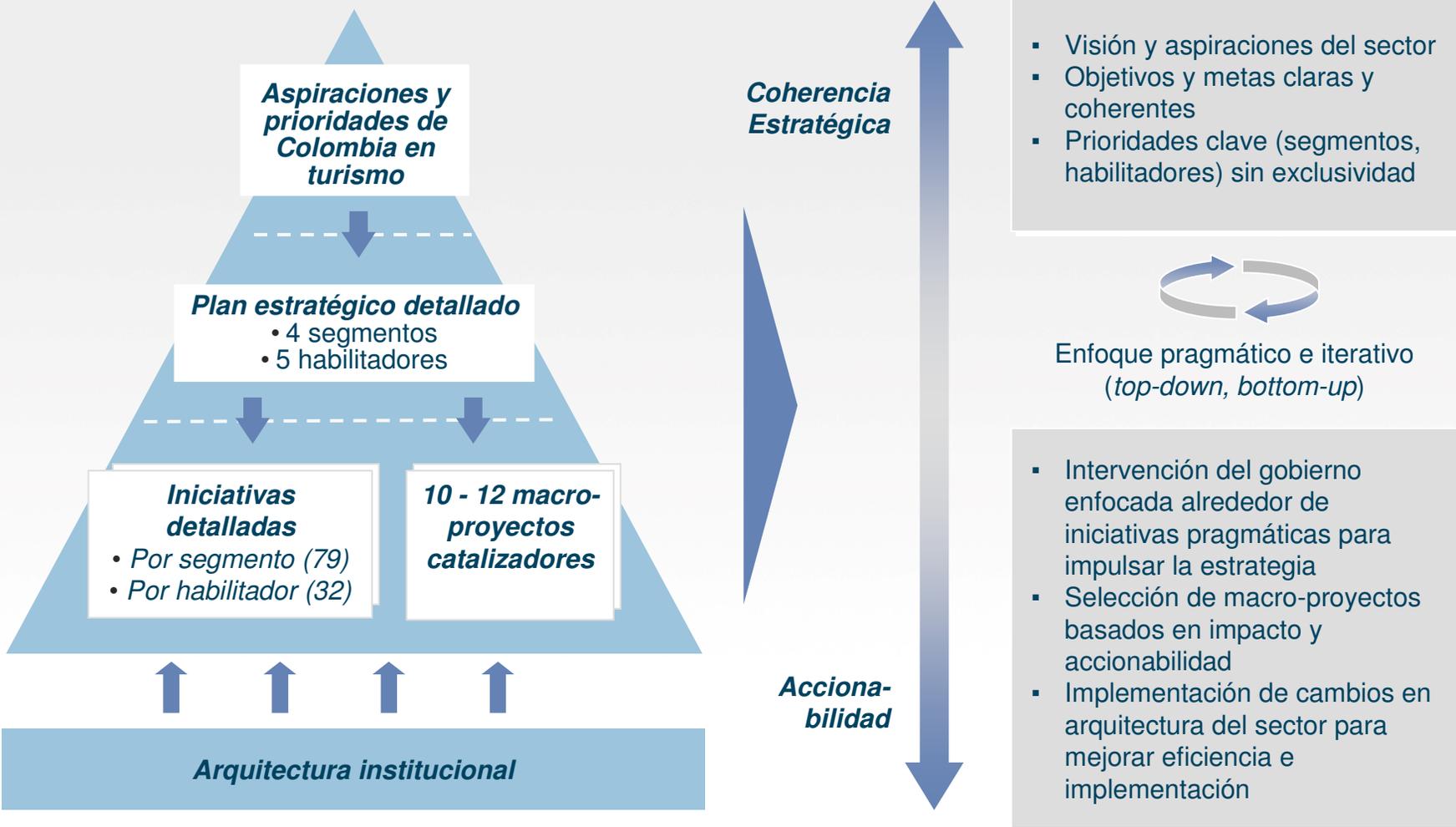
- 5** Limitada financiación para proyectos de ecoturismo
- 6** Limitada financiación para emprendimientos hoteleros de mayor riesgo
- 4** Ausencia de paquetes de incentivos para el desarrollo de macro-proyectos
- 3** Baja planificación de la formación requerida para el sector
- 1** Deficiente seguimiento y publicación integral de cifras del sector
- 2** Ausencia de aplicación de certificación en establecimientos turísticos

**II**  
¿Existe una alineación a lo largo de la cadena de valor, desde estrategia hasta monitoreo?

- 9** Ausencia de mecanismos de coordinación nacional que articule actores relevantes con la visión de largo plazo
- 10** Dificultad para planear, regular, apoyar invertir en y promover proyectos intersectoriales, especialmente con Parques Naturales y Activos Culturales
- 8** Sistema de Gobierno de FPT y VMT promueve proyectos fragmentados y pequeños
- 7** Necesidad de mayor enfoque en mercados y canales de la estrategia que producen mayor retorno a la promoción internacional y nacional
- Dificultad estructural para influenciar desarrollos locales debido a la autonomía de:
  - 11** Comunidades Étnicas
  - 12** Entes Territoriales

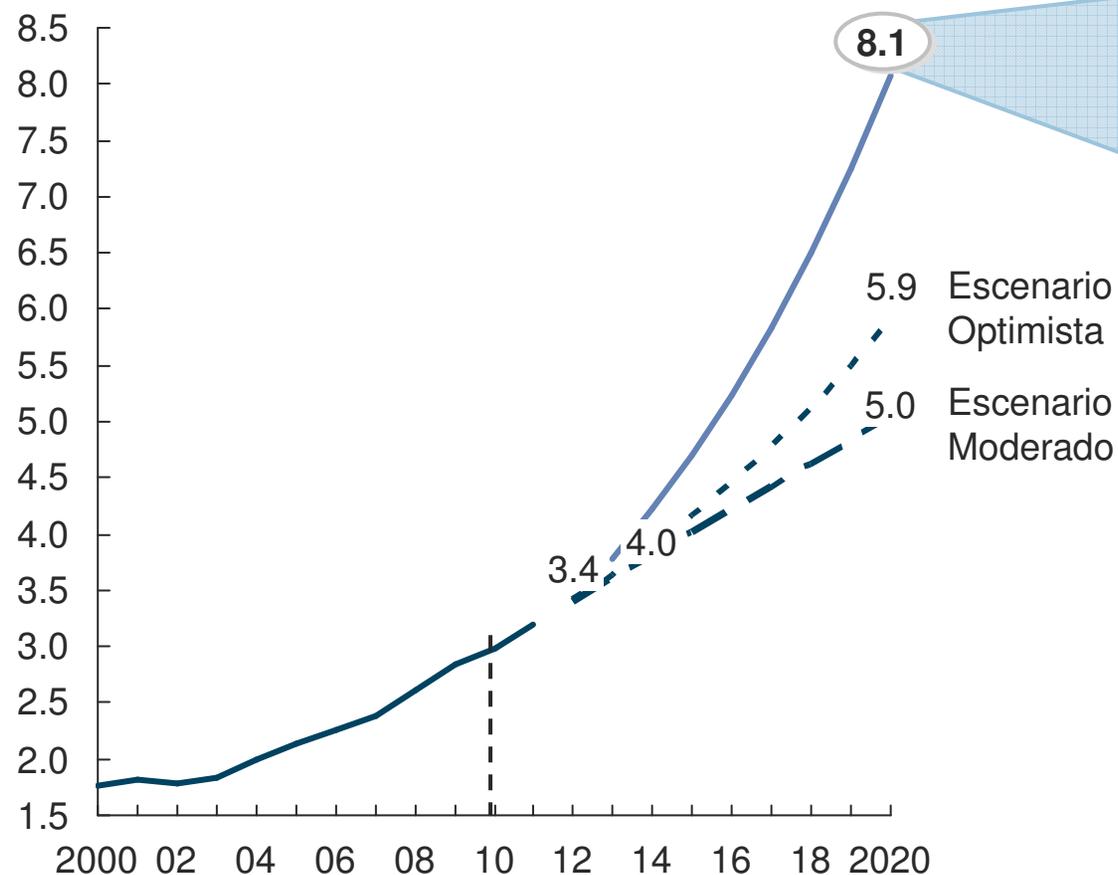


# La estrategia para alcanzar el potencial del sector en Colombia gira coherentemente en torno a prioridades claras y acciones concretas



## La aspiración es convertir a Colombia en el 3er-4º destino de América Latina, implementando una estrategia de crecimiento agresiva al 2020

Millones visitantes internacionales anuales\*



### La Estrategia de Turismo al 2020 podría aportar:

- Más empleo sostenible y de calidad: 560,000\* empleos directos e indirectos (~2,5%\* Población Económicamente Activa al 2020)
- Más divisas: US\$5,600 Millones\*
- Más PIB: ~5% PIB vs. 3,3% hoy
- Más Inversión Privada Incremental: US\$5,000 Millones\* al 2020
- Más Capacidad Instalada:
- Más de 70,000 nuevas camas

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

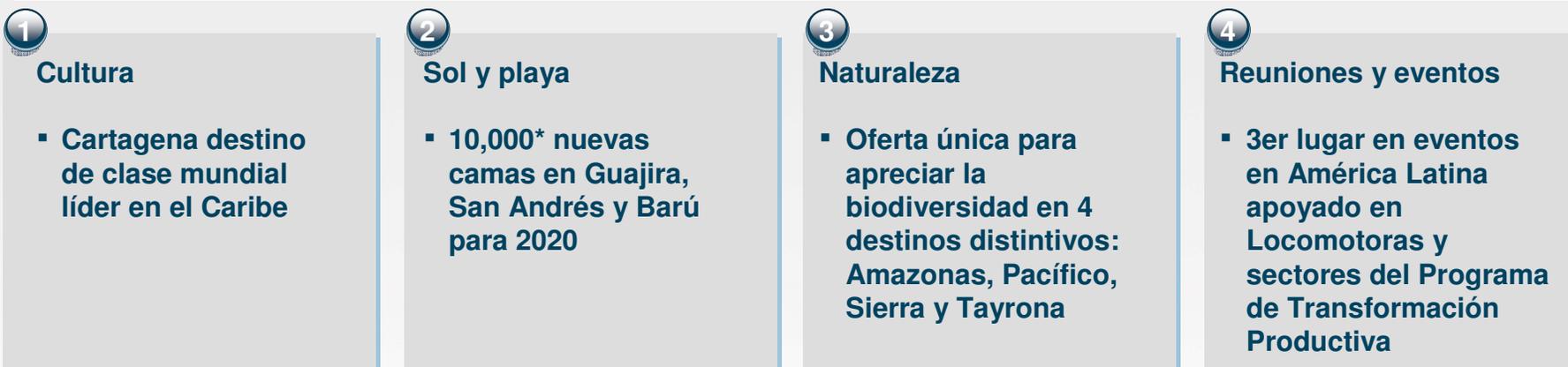
## ¿Porqué la estrategia prioriza la atracción de visitantes internacionales?

- **¿Porqué los países enfocan sus estrategias en atraer visitantes internacionales?**
  - Extranjeros **traen divisas**, lo cual contribuye directamente al PIB
  - Extranjeros **consumen más** que los locales (casi siempre alojamiento, y mayor poder adquisitivo)
  - Extranjeros contribuyen a **mejorar la calidad**, por sus mayores exigencias
  - Potencial de extranjeros visitantes **siempre superará a los locales**
- **¿Qué implicaciones tiene atraer turistas internacionales para el mercado doméstico?**
  - Genera **inversión en infraestructura**, la cual beneficia la calidad de vida local
  - Genera **empleo directo e indirecto**, dado que a mayor nivel de servicio, mayor número de personas atendiendo
- **¿Qué se debe buscar en turistas internacionales?**
  - Aumentar el **número** de visitantes
  - Aumentar el **perfil** de los visitantes y por consiguiente su **gasto** promedio
  - Aumentar la **duración** de la estadía
  - Aumentar el **consumo** local
  - Aumentar la **repeticición** de visitas y referenciación
- **¿Qué condiciones se deben cumplir para el turismo doméstico?**
  - Garantizar la “asequibilidad” o capacidad de pago del mercado doméstico
  - Asegurar que se cubra choques o volatilidades externas

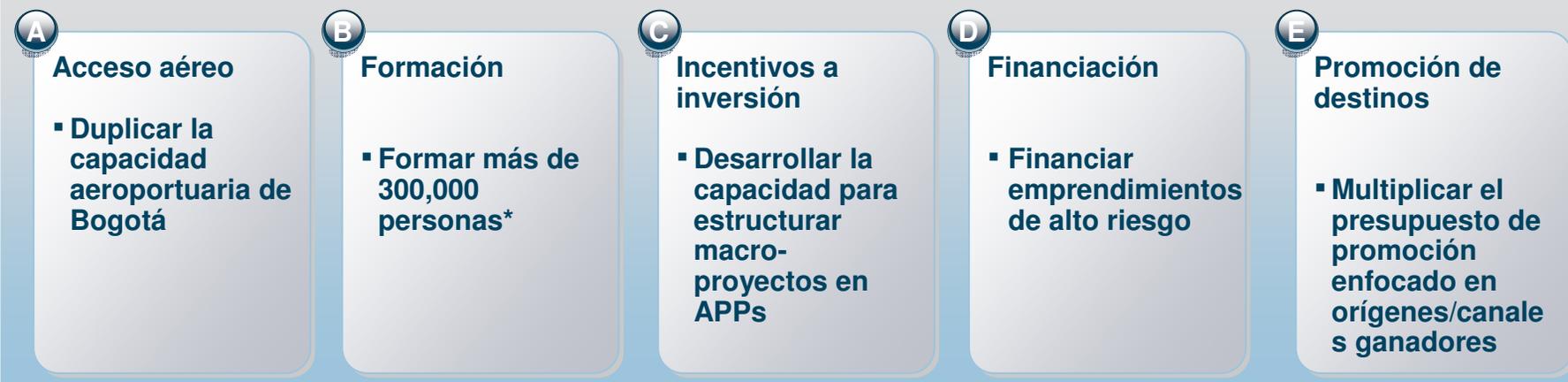


# La Estrategia Nacional de Turismo impulsa 4 pilares y 5 habilitadores estratégicos reflejados en 103 iniciativas

En 2020 Colombia será entre 3<sup>er</sup> y 4<sup>o</sup> destino de Turismo de Latinoamérica y tendrá 1 destino de talla mundial



## Habilitadores clave



\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



# La Estrategia Nacional de Turismo impulsa 4 pilares y 5 habilitadores estratégicos reflejados en 103 iniciativas

XX Miles de visitantes aéreos internacionales 2020

XX US\$ millones de 2010 en gasto total en 2020

En 2020 Colombia será entre 3<sup>er</sup> y 4<sup>o</sup> destino de Turismo de Latinoamérica y tendrá un destino de talla mundial

- 4 millones\* visitantes internacionales aéreos (2.8 X)
- 567,000 nuevos empleos ó 2,5% PEA (Población Económica Activa)
- US\$ 5,600 millones de divisas en 2020
- Turismo ~ 5% del PIB\* (frente a 3.3% hoy)
- ~200,000 camas\* de capacidad instalada (~70,000 nuevas)
- US\$5,000 millones\* inversión privada en 2012-2020



## Habilitadores clave



\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



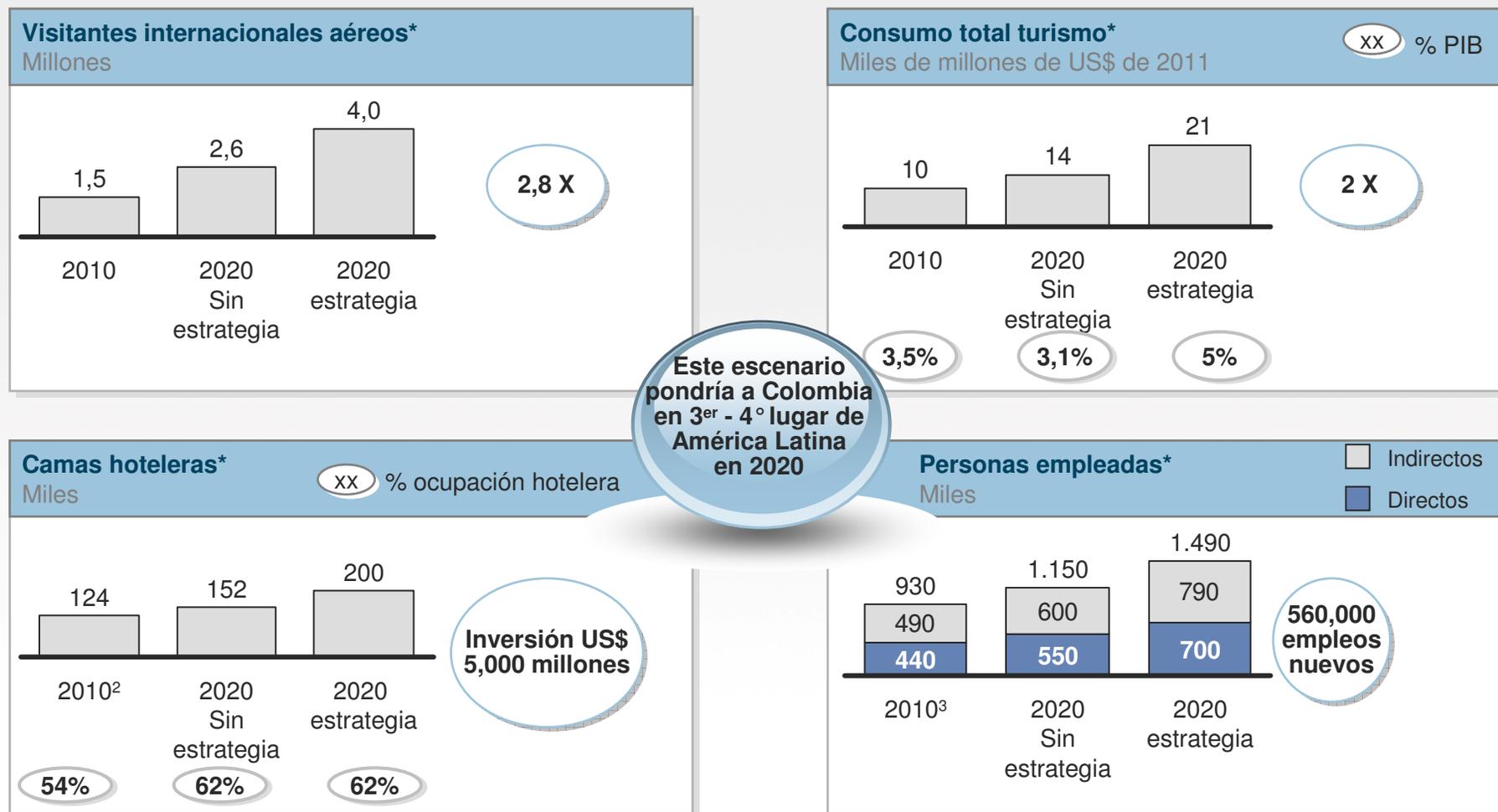
Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



# Esta estrategia permitiría duplicar el tamaño del sector generando más de 560,000 nuevos empleos y transformando para siempre la imagen del país



Visitantes domésticos hospedados en hoteles en 2010, estimado a partir del número de camas en el país, el % de ocupación y tiempo de estadía

Camas en los principales 21 destinos del país al 2010, fuente MCIT/VMT

Sólo incluye empleados de alojamiento, agencias de viaje y esparcimiento, que representan el 30% de los 1,4 millones de empleados del sector.

Se asume un multiplicador de 1 empleo indirecto por cada empleo directo

Asume población económicamente activa (PEA) actual de 20 millones en 2010, que crece de acuerdo con crecimiento de la población adulta según proyección DANE

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - **Objetivos e Impacto de la Estrategia**
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



## OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

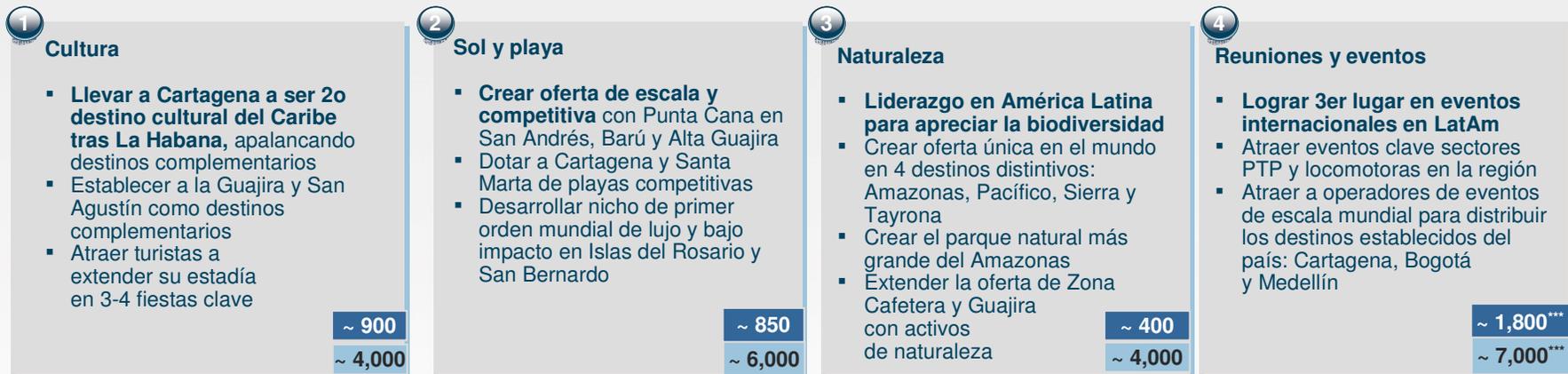
# La Estrategia Nacional de Turismo impulsa 4 pilares y 5 habilitadores estratégicos reflejados en 103 iniciativas

xx Miles de visitantes aéreos internacionales 2020

xx US\$ millones de 2010 en gasto total en 2020

En 2020 Colombia será entre 3<sup>er</sup> y 4<sup>o</sup> destino de Turismo de Latinoamérica y tendrá un destino de talla mundial

- 4 millones visitantes internacionales aéreos\* (2.8 X)
- 567,000 nuevos empleos ó 2,5% PEA (Población Económica Activa)
- US\$ 5,600 millones de divisas en 2020
- Turismo ~ 5% del PIB (frente a 3.3% hoy)\*\*
- ~200,000 camas de capacidad instalada (~70,000 nuevas)
- US\$5,000 millones inversión privada en 2012-2020



### Habilitadores clave



\* No incluye excursionistas (382,000 en 2010) ni viajeros terrestres (910,000).

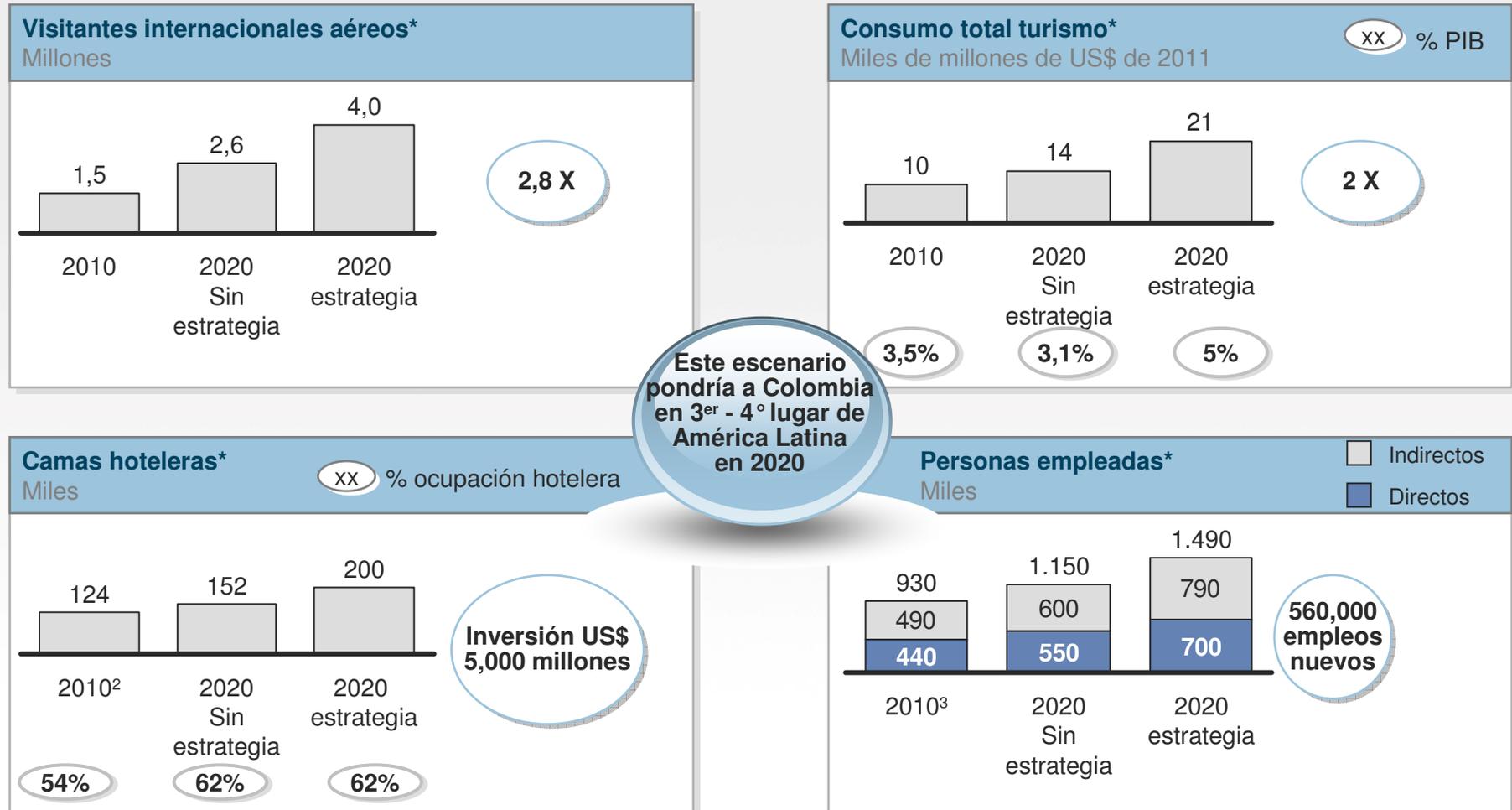
\*\* Asume crecimiento doméstico 1% superior al PIB, aumento de exportaciones por mayor número de visitantes y aumento de 2% anual en gasto por persona

\*\*\* Incluye ~1,6 millones de visitantes de negocio, que gastan ~US\$6.3 ,000 millones



## METAS DE LA ESTRATEGIA

**Esta estrategia permitiría duplicar el tamaño del sector generando más de 560,000 nuevos empleos y transformando para siempre la imagen del país**



Visitantes domésticos hospedados en hoteles en 2010, estimado a partir del número de camas en el país, el % de ocupación y tiempo de estadía

Camas en los principales 21 destinos del país al 2010, fuente MCIT/VMT

Sólo incluye empleados de alojamiento, agencias de viaje y esparcimiento, que representan el 30% de los 1,4 millones de empleados del sector.

Se asume un multiplicador de 1 empleo indirecto por cada empleo directo

Asume población económicamente activa (PEA) actual de 20 millones en 2010, que crece de acuerdo con crecimiento de la población adulta según proyección DANE

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

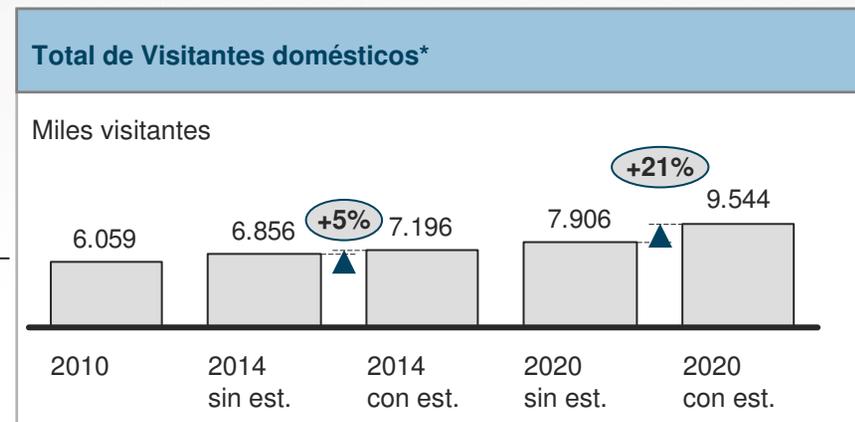
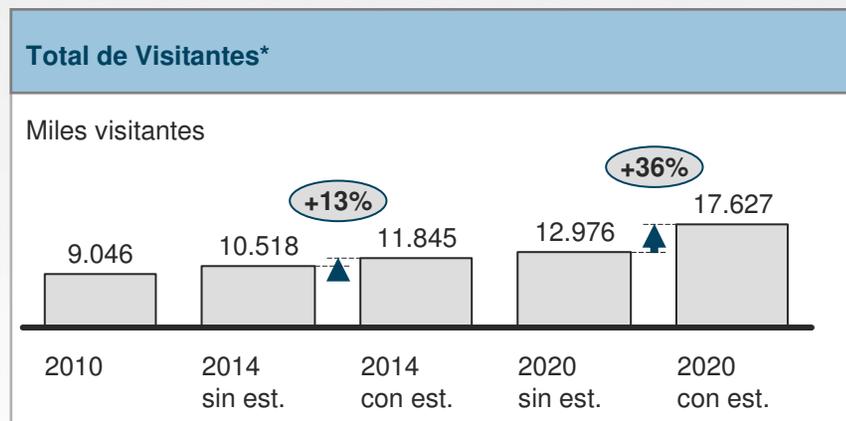
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



# La estrategia impactará tanto visitantes domésticos como internacionales, buscando aumentar significativamente los extranjeros

ESTIMADOS

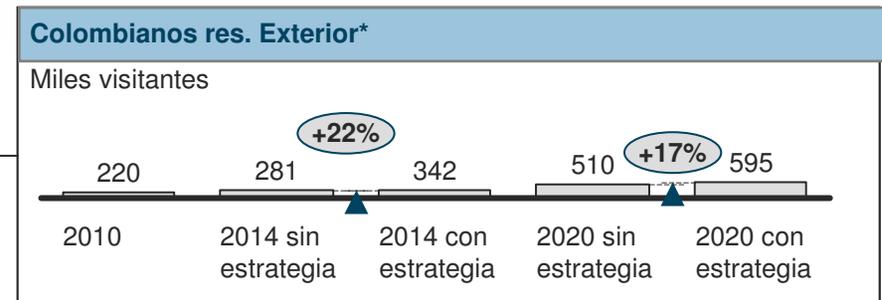
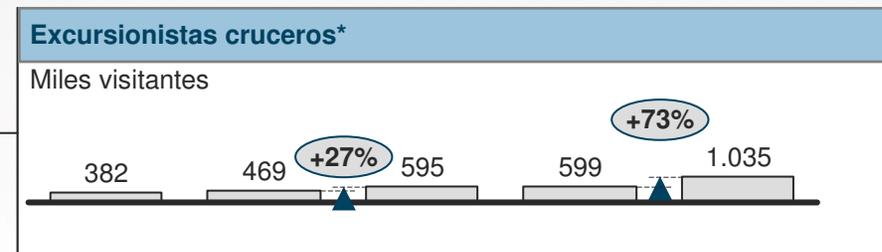
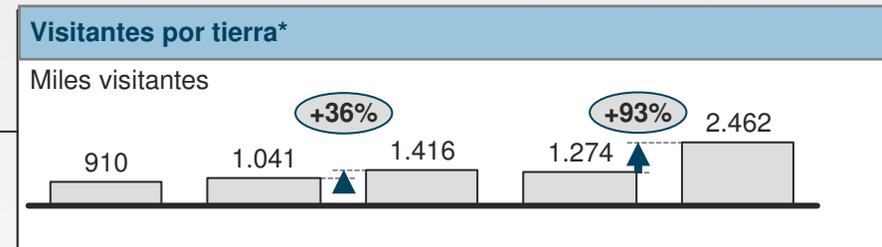
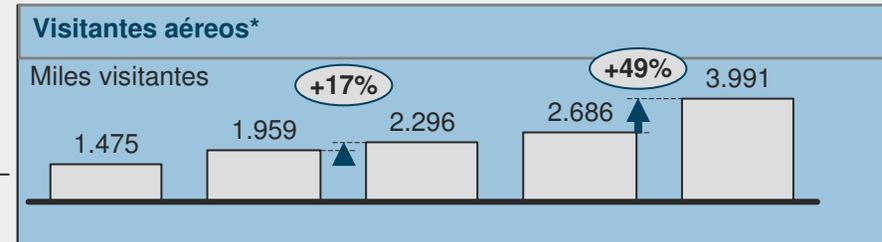
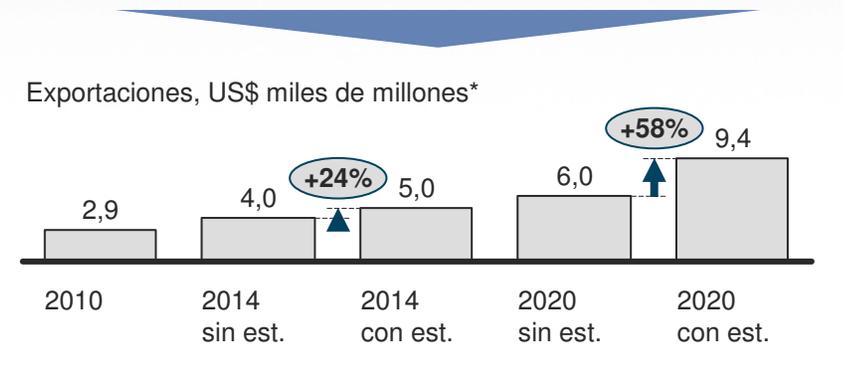
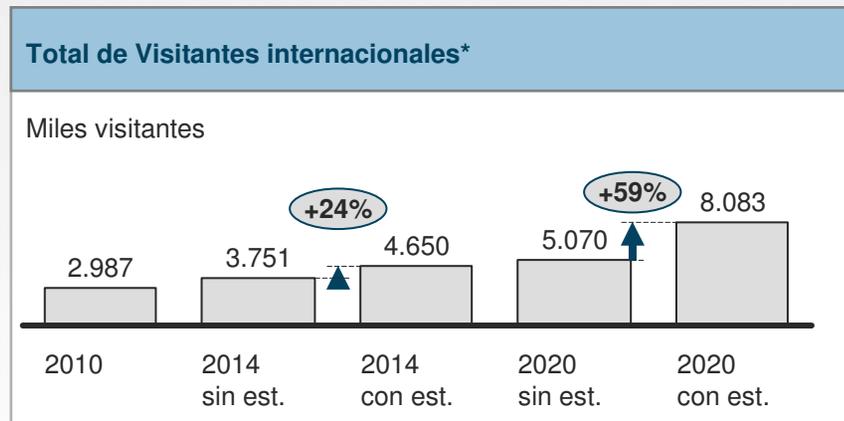


\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



# Dentro de los visitantes internacionales, la estrategia impactará principalmente los visitantes aéreos

ESTIMADOS



\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



## OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

# La estrategia está articulada alrededor de 103 iniciativas concretas



Cultura



Sol y Playa



Turismo de Naturaleza



Reuniones y Eventos

x Número de iniciativas

Cartagena como destino líder



4

Tres destino de escala



12

Impulsar 4 destinos distintivos



22

Duplicar eventos Internacionales



3

Tres destinos emergentes



12

Paraísos Isleños



4

Complementar oferta de dos destinos



4

Ampliar capacidad



2

Maximizar visitas a ferias y fiestas



3

Playas de Santa Marta y Cartagena



5

Número de iniciativas en segmentos

71



Conectividad Aérea



Formación



Incentivos



Financiación



Promoción

Aumentar capacidad aeropuerto de Bogota



2

Establecer necesidades



3

Ajustar Plan Vallejo de servicios



1

Fondo para proyectos de ecoturismo



2

Aumentar presupuesto enfocar inversión



1

Incentivar reducción de costo de viaje



4

Acuerdos para formación



3

Paquete de incentivo extraordinario



2

Fondo para alojamiento



3

Enfocar promoción a consumidores



2

Asegurar frecuencias a destino emergente



3

Desarrollar, ejecutar y monitorear



3

Garantizar recursos públicos necesarios



1

Actividades de mercadeo estratégico



2

Número de iniciativas en habilitadores

32



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



## COSTO DE LA ESTRATEGIA

# La implementación integral de la estrategia exige un esfuerzo fiscal adicional de aprox. US\$ 160 millones por año

US\$ Millones

A		B		C		D		E	
Acceso aéreo		Formación		Incentivos a inversión		Financiación		Promoción de destinos	
▪ Subsidio inicial a rutas para tres destinos emergentes	ND <sup>1</sup>	▪ Ninguna inversión adicional	US\$ 0	▪ Ninguna inversión adicional	US\$ 0	▪ Fondo público privado de capital de riesgo US\$40	US\$10 <sup>2</sup>	▪ Inversión adicional en promoción internacional	US\$20
						▪ Fondo garantías con capital total US\$5 M	US\$2 <sup>3</sup>		
						▪ Inversión adicional en producto e infraestructura concentrada en macroproyectos	US\$120		
								<b>Arquitectura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversión adicional en funcionamiento de: US\$ 5 – US\$ 10                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consejo Nacional de Turismo</li> <li>– Gestión de formación (VMT)</li> <li>– Observatorio de cifras del sector (VMT)</li> <li>– Unidad de macroproyectos (FPT)</li> <li>– Oficina de Gestión de Proyectos (VMT)</li> </ul> </li> </ul>	

**Inversión adicional anual de  
~ US\$ 160 millones**

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

<sup>1</sup> Potencialmente evitable del todo con otros beneficios, y sería transicional porque no es foco de la estrategia

<sup>2</sup> Asume que la porción pública es hasta 75% del total y se invierte a lo largo de tres años

<sup>3</sup> Asume inversión plena a lo largo de tres años



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



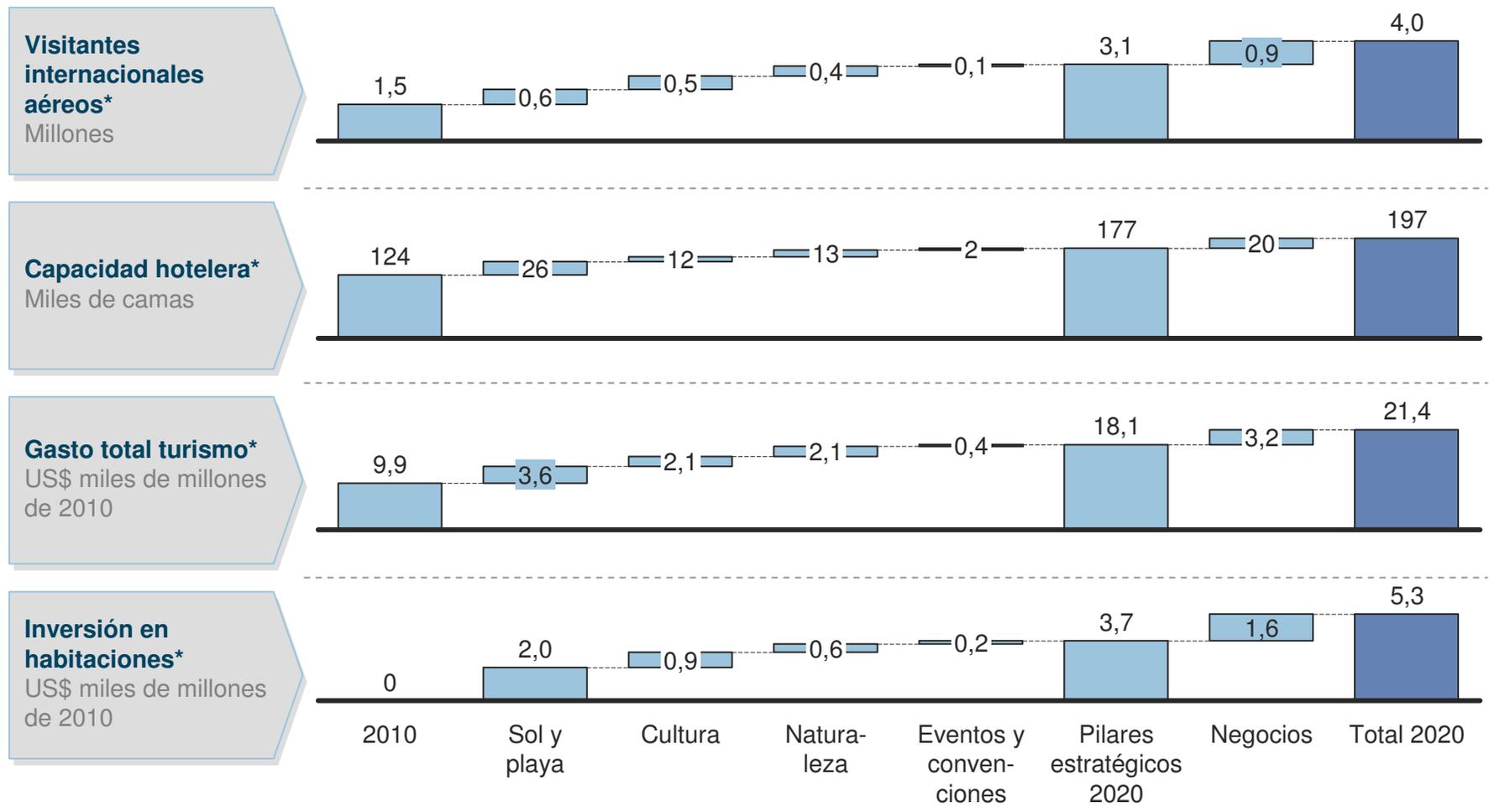
## INVERSIÓN PRIVADA REQUERIDA POR LA ESTRATEGIA

# La estrategia buscará atraer ~ US\$ 5,000 millones de inversión privada: Desglose por pilares

POR SEGMENTOS

### Resultados esperados de la estrategia

Aporte por pilar



\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



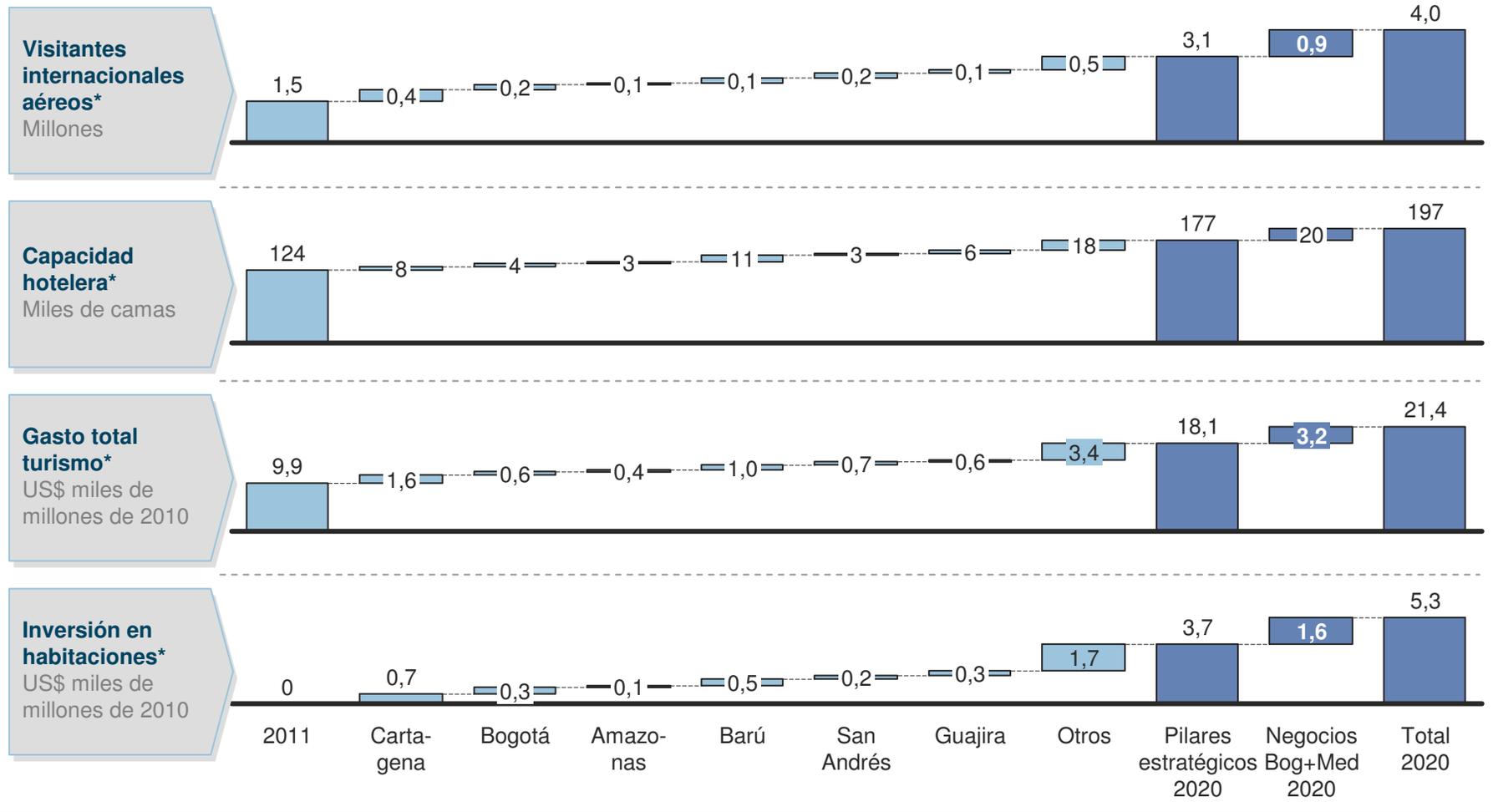
## INVERSIÓN PRIVADA REQUERIDA POR LA ESTRATEGIA

# La estrategia buscará atraer ~US\$ 5,000 millones de inversión privada: Desglose por destinos

POR DESTINOS

### Resultados esperados de la estrategia

Aporte por pilar



\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



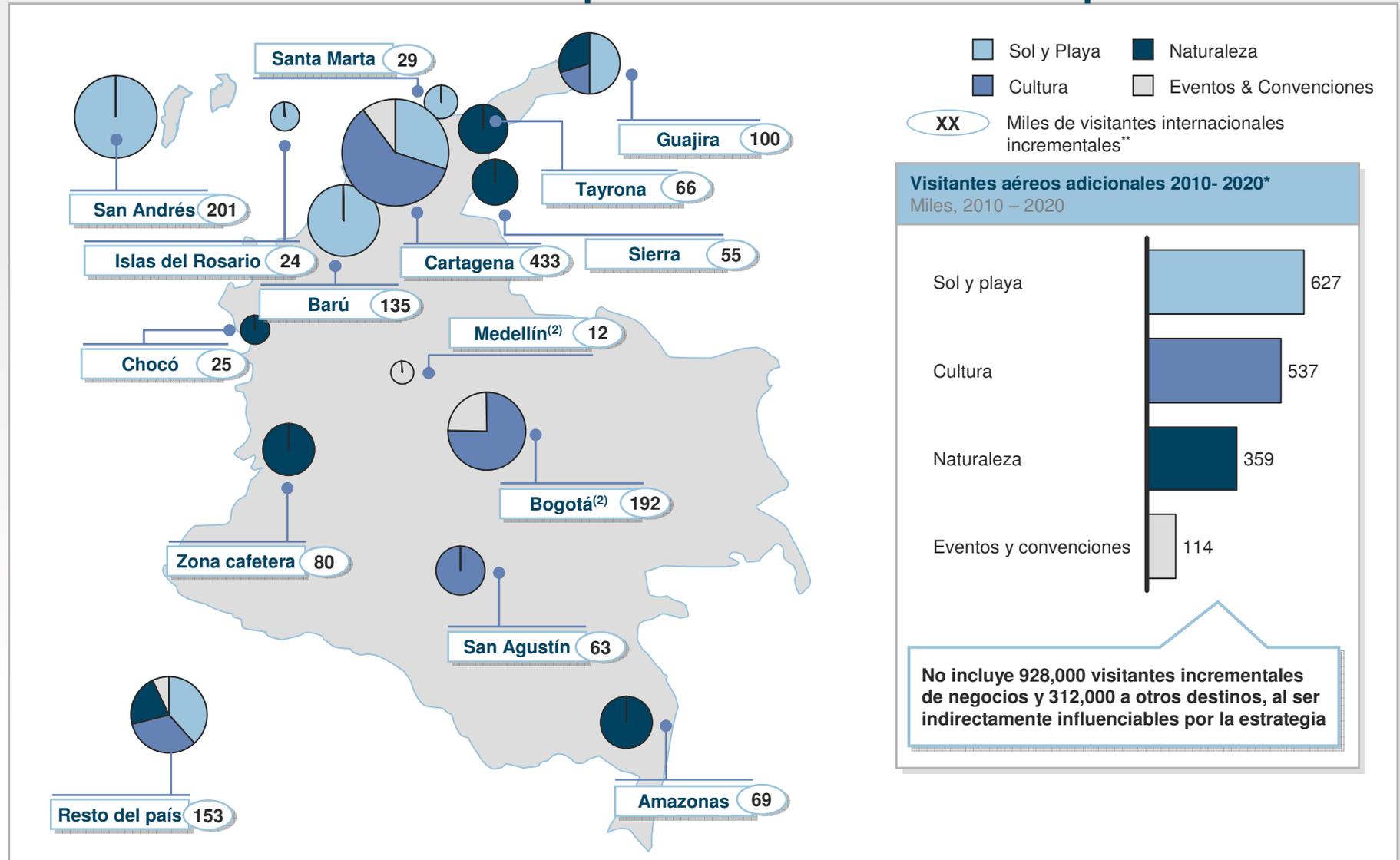
Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



# Distribución del crecimiento esperado en los destinos del país



\*\* Total crecimiento visitantes internacionales, excluye crecimiento de turismo de negocios

\*\* No incluye el crecimiento en visitantes de negocios, los cuales son de 159,000 en Medellín y 769,000 en Bogotá

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - **Pilar: Cultura**
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En cultura se busca convertir a Cartagena en un destino de talla mundial, impulsar los 3 destinos emergentes reconocidos por UNESCO y aprovechar las ferias y fiestas como eventos únicos cada momento del año

X # de iniciativas

Metas 2020

## Estrategia de cultura

- Convertir a **Cartagena** en destino de talla mundial
- Desarrollar a **Guajira, y San Agustín** como destinos culturales competitivos emergentes
- Maximizar visitas a **ferias y fiestas** a lo largo del año

Llevar a **Cartagena** al 2do destino cultural del Caribe

4

**Convertir a Cartagena en líder maximizando su atractivo propio y complementos de naturaleza (Guajira, Sierra Nevada), Sol y Playa (Barú, islas), y más cultura (Tayrona)**

- Asegurar la conservación del **Centro Histórico y murallas**
- Fortalecer y/o crear al menos **tres museos**, p.ej. de Palenque
- Aumentar el número de **guías certificados** y mejorar su estándar en lenguas y conocimiento histórico

- 600,000 visitantes internacionales\* (3.5 veces lo actual)
- US\$2,900 millones gasto total\*
- 8,000 camas nuevas\*

Desarrollar **3 destinos culturales emergentes** con reconocimiento UNESCO

12

**Explotar reconocimiento de UNESCO para desarrollar destinos competitivos: Guajira y San Agustín**

- Acordar plan maestro de manejo del suelo y condiciones para el turismo en **Guajira con comunidad wayuu**
- Crear **fondo de capital público-privado** para financiar emprendedores locales del turismo
- Conectar Guajira internamente pavimentando 250+ Kms. de vías
- Desarrollar oferta hotelera en **Guajira y San Agustín**
- Asegurar acceso aéreo diaria para **Pitalito**
- Promocionar imagen recuperada de **San Agustín**
- Cerrar acuerdo con al menos **2 distribuidores internacionales**

- 170,000 visitantes\* internacionales\*
- US\$880 millones en gasto total\*
- 8,000 camas nuevas\*: 6,000 en Guajira\*, 2,000 en San Agustín\*

Maximizar visitas a **ferias y fiestas**

3

**Maximizar visitas a ferias y fiestas**

- Promover **Carnaval de Barranquilla** como destino principal
- Promover **3 ó 4 otras fiestas** como destino complementario
- Cerrar acuerdo con **al menos 3 distribuidores internacionales** para promover fiestas durante el año
- Cerrar acuerdo con **al menos 2 operadores nacionales** para distribución y co-mercadeo de fiestas

- Reconocimiento como carnaval líder del Caribe
- 5% de visitantes internacionales visitan alguna fiesta

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



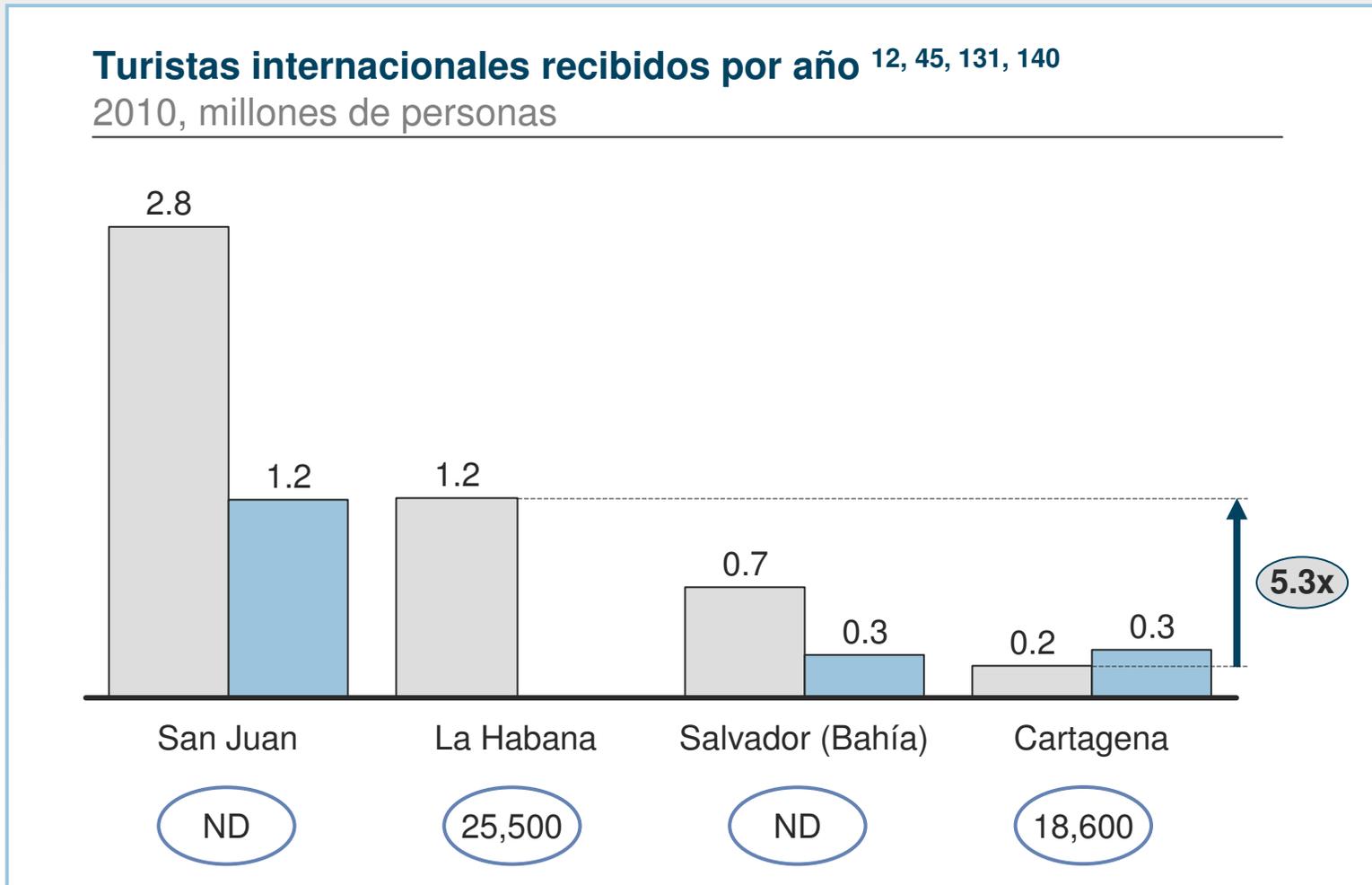
## Los destinos culturales exitosos giran alrededor de algún atractivo intrínseco fuerte u ofrecen productos complementarios a la cultura

Característica del destino exitoso	Descripción	Ejemplos <sup>146</sup>
<p><b>Existencia de un atractivo cultural intrínseco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de un atributo cultural sobre el cual se puede desarrollar una oferta turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restos de culturas ancestrales en Machu Picchu</li> <li>Arquitectura histórica en Mompox</li> <li>Monumento histórico en Pisa, Italia</li> </ul>
<p><b>Oferta cultural fuerte alrededor de un atractivo fabricado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer productos alrededor del atractivo intrínseco, tales como museos temáticos, tours bilingües, shows, hoteles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museo de historia viva de DenGamly By, Dinamarca                             <ul style="list-style-type: none"> <li>3,5 millones de visitantes/año</li> <li>Pueblo artificial construido con 75 casas históricas trasladadas desde Dinamarca</li> <li>Actores representan “vida típica”, complementado con restaurantes, mercados, exposiciones, etc.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Empaquetamiento dentro de un circuito turístico con destinos cercanos atractivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conectar varios destinos cercanos para hacer más atractivo el conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circuito de los Pueblos Blancos en Cádiz, España                             <ul style="list-style-type: none"> <li>~17 pueblos ubicados a menos de 100 km entre sí donde se ofrece el avistamiento de paisajes, monumentos religiosos e históricos</li> <li>Circuito vendido en paquetes con un nombre reconocido</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Actividades complementarias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de atractivos adicionales para fortalecer destino, p.ej., Rapel, trekking, canopy, ciclismo, deportes extremos, zoológicos, naturaleza, vida nocturna, planes familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de Nazca:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Paseos a través del desierto; “sandboarding”,</li> </ul> </li> <li>Isla de Pascua                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de trekking en los alrededores</li> </ul> </li> </ul>



## Cartagena cuenta con un gran atractivo intrínseco pero recibe menos visitantes que destinos comparables

- Turistas
- Excursionistas de cruceros
- Camas disponibles



## Cartagena podría mejorar su oferta enriqueciendo el contenido cultural de la visita, mejorando su playa y aumentando la conectividad

### Situación actual Cartagena

#### Cultura

- Pocos museos
  - Museo de la Inquisición
  - Museo del Oro
  - Museo de Arte Moderno
- Museos de recorridos cortos

#### Sol y playa

- Playas con servicios e infraestructura informales y vendedores ambulantes no controlados

#### Conecti- vidad

- Pocos vuelos internacionales
  - 6 destinos internacionales
  - Recibe menos de 50 vuelos diarios

### Implicaciones

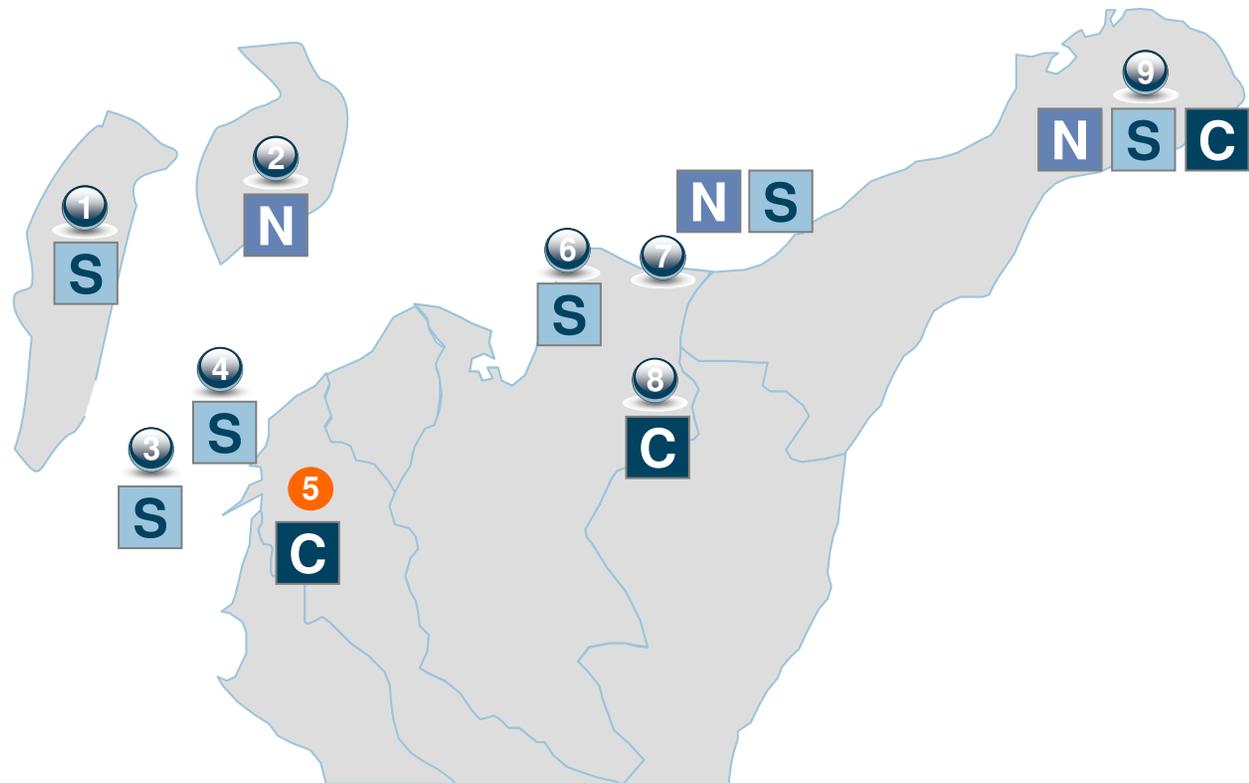
- Oportunidad de mejorar oferta museográfica actual y desarrollar opciones nuevas aprovechando riqueza histórica y cultural, p. ej.:
  - Cultura Palenque declarada Patrimonio de la Humanidad<sup>204</sup>
  - Independencia de Cartagena
  - Conquista Española
  - Historia de los piratas
- Necesidad de ofrecer experiencia turística organizada en playas de Bocagrande
- Requerimiento de ampliar conectividad para hacer competitivo el destino frente a demás ofertas de la región



## CULTURA

# Cartagena sería el centro de una oferta complementaria que abarca Cultura, Sol & Playa y Naturaleza

- S** Sol & Playa
- N** Naturaleza
- C** Cultura



- 1 San Andrés
- 2 Providencia
- 3 Islas del Rosario
- 4 Barú
- 5 Cartagena
- 6 Santa Marta
- 7 Tayrona
- 8 Sierra Nevada
- 9 Guajira (Macuira)



# Guajira y San Agustín tienen el mayor potencial entre los demás destinos, muchos reconocidos por UNESCO pero ninguno plenamente desarrollado

 Declarado patrimonio de la humanidad <sup>3</sup>

Característica del destino exitoso	La Guajira Wayúu 	San Agustín & Tierradentro 	Mompox 	Música Marimba del Pacífico 	Palenque 	Villa de Leyva 
<b>Existencia de un atractivo cultural intrínseco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declarado patrimonio de la humanidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declarado patrimonio de la humanidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declarado patrimonio de la humanidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declarado patrimonio de la humanidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declarado patrimonio de la humanidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atractivo de arquitectura y entorno colonial arqueología, etc.</li> </ul>
<b>Oferta cultural fuerte alrededor de un atractivo intrínseco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de museos, guías bilingüe, tures especializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museo, guías y preservación de riqueza arqueológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atractivo de arquitectura y orfebrería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de oferta turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de oferta turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de museos, tours, restaurantes y hoteles</li> </ul>
<b>Empaquetamiento dentro de un circuito con destinos cercanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difícil acceso por vías no pavimentadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circuito en sí</li> <li>Accidentes geográficos cercanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difícil acceso por ausencia de vías terrestres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difícil acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difícil acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A 3 horas de Bogotá por carretera</li> </ul>
<b>Actividades complementarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Playas con amplio potencial, reservas naturales, paisajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de cabalgatas, torrentismo, rafting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta centrada en el centro histórico y sus atractivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deportes extremos, naturaleza</li> </ul>
<b>Atractivo</b>	<b>Alto.</b> Actividades complementarias, alta capacidad de carga y cercanía a otros destinos	<b>Alto.</b> Actividades complementarias, alta capacidad de carga	<b>Medio.</b> Conectividad incierta, pocos atractivos, baja capacidad de carga	<b>Bajo.</b> Difícil acceso, producto no claro	<b>Medio.</b> Producto limitado, probable integración con Cartagena	<b>Medio.</b> difícil acceso internacional



# La Guajira y San Agustín podrían fortalecerse mejorando infraestructura interna y desarrollando ofertas complementarias a la cultura

NO EXHAUSTIVO

## Posibles desarrollos

### La Guajira

### San Agustín

#### Fortalecimiento de oferta cultural principal

- Adecuación de museos al aire libre sobre cultura Wayúu
- Entrenamiento de guías
- Negociación con comunidades indígenas para lograr propuestas de mutuo acuerdo

- Adecuación de museos al aire libre sobre cultura Wayúu
- Entrenamiento de guías
- Negociación con comunidades indígenas para lograr propuestas de mutuo acuerdo

#### Desarrollo de hoteles, restaurantes y bares

- Incentivar alojamiento, restaurantes típicos certificados, tiendas de “souvenirs”

- Incentivar alojamiento, restaurantes típicos certificados, tiendas de “souvenirs”

#### Empaquetamiento dentro de un circuito turístico con destinos cercanos atractivos

- Arribo aéreo Riohacha, plan completo que recorra Parque los Flamencos, Cabo de la Vela, nuevo museo de cultura wayuu, PNN La Macuira
  - Facilitar transporte terrestre, paraderos para comer

- Arribo aéreo a aeródromo cercano, plan completo que recorra San Agustín, Tierradentro, PNN Puracé, Desierto Tatacoa, PNN Cueva de los Guácharos

#### Actividades complementarias

- Paseos 4x4 por el desierto, deportes náuticos de viento, trekking, cabalgatas, etc.

- Rapel, trekking, cannopy, ciclismo, cabalgatas, etc.



# Finalmente, Colombia cuenta con ferias y fiestas, 3 de ellas patrimonio de la humanidad, que podrían generar o extender visitas a lo largo del año

 Declarado patrimonio de la humanidad (UNESCO)<sup>3</sup>

## Principales eventos

## Mes de realización

<b>Carnaval de Negros &amp; Blancos, Pasto</b> 	▪ Enero
<b>Feria Manizales</b>	▪ Enero
<b>Carnaval de Barranquilla</b> 	▪ Febrero
<b>Semana Santa en Popayán</b> 	▪ Marzo/Abril
<b>Festival Iberoamericano de Teatro, Bogotá</b>	▪ Abril
<b>Festival de la Leyenda Vallenata, Valledupar</b>	▪ Abril
<b>Feria de las Flores, Medellín</b>	▪ Agosto
<b>Independencia de Cartagena y Reinado Nacional</b>	▪ Noviembre
<b>Feria de Cali</b>	▪ Diciembre

## Implicaciones

- Gran variedad de ferias y fiestas durante todo el año con ~28 principales eventos en el país
- Las ferias y fiestas pueden tener un importante rol para el turismo internacional
  - Promocionan el destino donde se realiza cada fiesta y fortalecer marca del país
  - Extienden visitas de turistas que estén en el país durante una feria/fiesta principal
  - Algunas ferias/eventos pueden convertirse en el principal motivo de viaje, p.ej., el Carnaval de Barranquilla
- Las ferias y fiestas son un dinamizador importante del turismo nacional
  - Logran generar demanda al ser principales motivos de viaje en muchos casos
  - Generan reconocimiento de destinos en todo el país



## CULTURA

# La estrategia de cultura comprende 19 iniciativas

Llevar a Cartagena a ser destino líder

Aumentar presupuesto destinado a preservación

C1

Desarrollar y/o fortalecer al menos tres museos, p.ej. museo palenquero

C2

Capacitar 100-150<sup>1</sup> guías por año para el Centro Histórico

C3

Construir 17,800 camas nuevas

C4

### La Guajira

Desarrollar 3 destinos culturales emergentes

Definir con etnias plan maestro y condiciones para aprovechamiento de la península

C5

Conectar destinos de la Guajira con 250-350 kms de vías pavimentadas

C6

Construir 6,800 camas nuevas

C7

Cerrar negocio con al menos dos distribuidores internacionales

C8

### San Agustín

Fortalecer museo y parque arqueológico

C9

Capacitar guías para la región y activos arqueológicos

C10

Construir 3,100 camas nuevas

C11

Garantizar vuelo diario a Pitalito

C12

Cerrar acuerdo con al menos dos distribuidores internacionales

C13

### Zona Cafetera

Definir normas para agroturismo en la zona, incluyendo certificación

C14

Construir 6,400 camas nuevas

C15

Cerrar acuerdo con al menos dos distribuidores internacionales

C16

Maximizar visitas a ferias y fiestas

Co-mercadeo de Carnaval de Barranquilla con distribuidor internacional

C17

Cerrar acuerdo con al menos dos distribuidores internacionales

C18

Cerrar acuerdo de co-mercadeo con al menos dos operadores nacionales

C19

1 726 a 912 guías para el 2020, lo que equivale a entre 103 y 150 guías al año (asume un aumento del 20% para contrarrestar la posible deserción)



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - **Pilar: Sol y playa**
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En sol y playa se aprovechan los destinos a escala y de lujo con mayor potencial y se dota a Cartagena y Santa Marta de playas altamente competitivas

x # de iniciativas

## Metas 2020

### Estrategia de sol y playa

- Desarrollar oferta a escala de sol y playa en San Andrés, Barú y posiblemente Baja Guajira
- Desarrollar nicho líder de lujo y bajo impacto en paraísos isleños
- Convertir playas de Cartagena y Santa Marta en componente altamente atractivo de su oferta diversificada

Desarrollar oferta a escala de sol y playa en los 3 destinos aptos

12

Desarrollar turismo a escala en destinos idóneos aprovechando complementos de alto valor: Barú (con complemento Cartagena), San Andrés (Providencia) y Guajira (cultura wayuu)

- Asegurar acceso a 840 has de suelo
- Conectar a Barú con el continente a través de puente y vías
- Conectar Guajira internamente con vías pavimentadas
- Atraer al menos 2 operadores integrados punta-a-punta líder regionales, p.ej. Meliá, Iberostar, Barceló

- 480,000 visitantes internacionales
- US\$2,600 millones en gasto total
- 20,000 camas adicionales
- US\$900 millones inversión de capital

Desarrollar nicho líder de lujo y bajo impacto en paraísos isleños

4

Desarrollar *Resorts* de lujo de clase mundial en islas cercanas a Cartagena: Islas del Rosario y San Bernardo

- Adaptar y adoptar norma de clase mundial para aprovechamiento de las islas en impacto ambiental, sostenibilidad energética, calidad de la construcción, etc.
- Asegurar acceso a 127 has de suelo
- Atraer al menos una agencia integradora de viajes de lujo, e.g. Voyageur du Mond, Abercrombie and Kent, Virtuoso

- 24,000 visitantes internacionales
- US\$320 millones en gasto total
- 2,800 camas adicionales
- US\$700 millones inversión de capital

Dotar a Cartagena y Santa Marta de playas competitivas

5

Generar un salto en competitividad para Cartagena y Santa Marta dotándolas de playas competitivas y certificadas

- Normalizar, certificar y limitar el acceso a proveedores a la playa
  - Definir norma para proveedores en la playa
  - Limitar acceso a playa a proveedores certificados
- Crear instalaciones cómodas y atractivas
  - Crear instalaciones, p.ej. baños y rampas de acceso
  - Instalar señalización y guías, p.ej. mapas
- Asegurar/Contratar limpieza continua de la playa

- 20 kms de playa con certificación Blue Flag
- 100% proveedores en playa certificados



# Las playas colombianas con potencial para el turismo de alta escala en Sol & Playa están en Barú, San Andrés y La Guajira

Características principales de playas colombianas



## Barú y San Andrés podrían desarrollarse como destinos de 13,000 y 19,000 camas hoteleras

### Barú

- Zona de Playa Blanca podría albergar ~5,000 habitaciones hoteleras\*
  - 3,2 km de playa
  - Terreno con área de ~400 Ha
- Otras playas de Barú también podrían ser focos de desarrollo hotelero
  - ~5 km playas adicionales
  - >2,000 Ha de tierra



### San Andrés

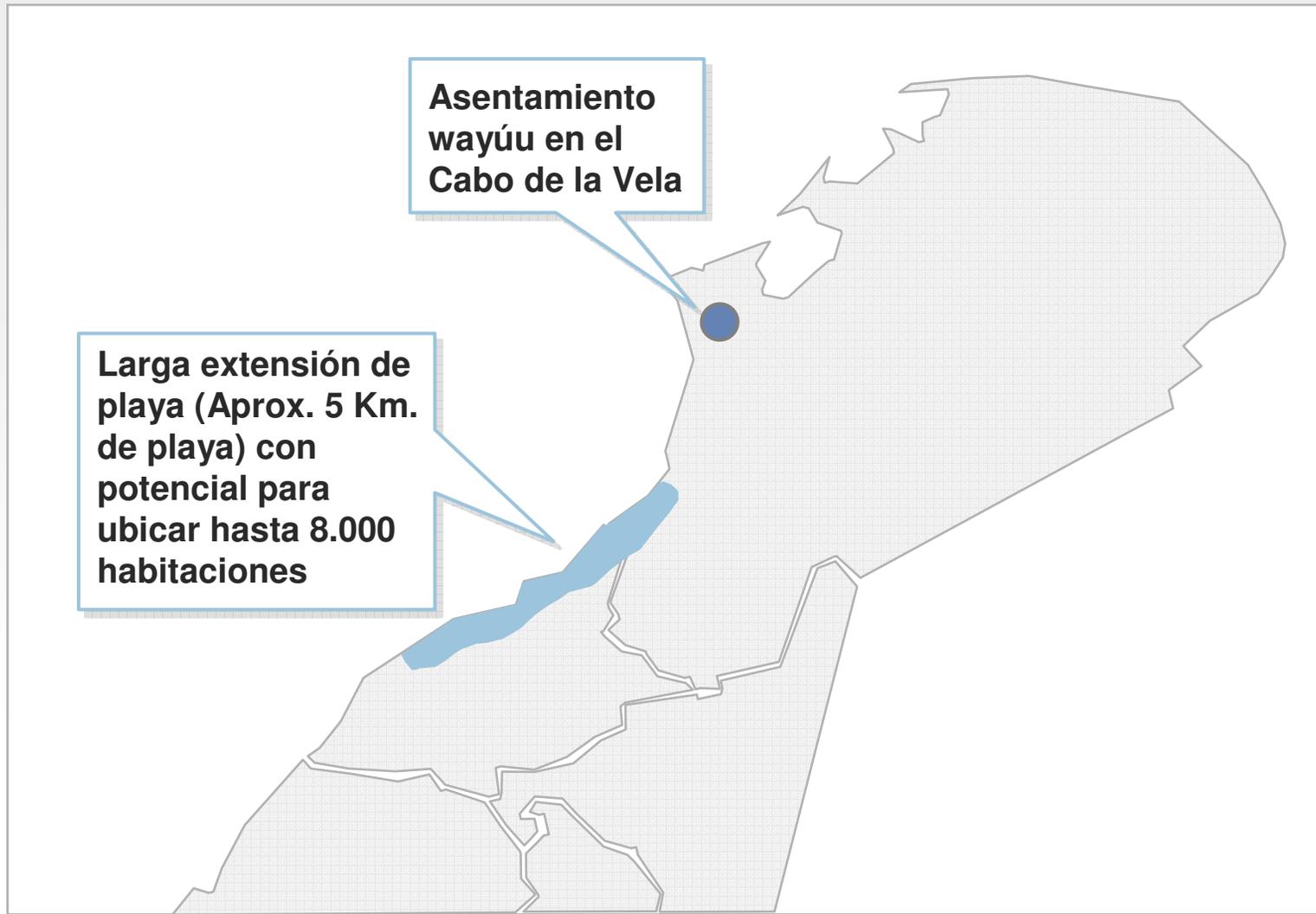
- San Andrés tiene capacidad para ~4,000 habitaciones adicionales en Resorts frente a playas
  - ~2,5 km de frente de playa libres
  - Gran mayoría de la isla sin construir o subutilizada



\* El Hotel Royal Decameron de Barú contiene 330 habitaciones con un frente de playa de ~0,2 km



## La Guajira presenta la oportunidad para el desarrollo de Resorts de playa respetando la cultura Wayúu



# Algunas islas sub-utilizadas en Colombia se pueden aprovechar para el desarrollo del turismo, fortaleciendo destinos cercanos y atrayendo visitantes internacionales de altos ingresos

## Ventajas desarrollo sol y playa de alta gama

**Colombia tiene destinos sub-utilizados**

### Descripción

- Desarrollo muy bajo de la hotelería en Islas del Rosario, San Bernardo y Providencia

### Ejemplos internacionales de éxito <sup>36</sup>

- Maldivas, con 1190 islas paradisíacas, no tenía industria turística antes de 1972, cuando recibió 1,000 visitantes
- Al 2010 recibió ~800,000 turistas internacionales

**Fortalecen atractivo de destinos estratégicos**

- Islas del Rosario y San Bernardo complementan la oferta de Cartagena, p.ej., con playas de mejor calidad, buceo, oceanario
- Providencia fortalece el atractivo de San Andrés con turismo de naturaleza

- Islas de Ko Phi Phi complementan atractivo de Phuket, en Tailandia



**Atraen visitantes internacionales de altos ingresos**

- Nicho de turismo lujoso de sol y playa en el mundo tiene un promedio alto de gasto de por noche
- Baja densidad de desarrollo exige exclusividad y tarifas altas
  - Hasta COP 500,000 por noche en Islas del Rosario (San Pedro de Majagua)

- El Soneva Gili de Six Senses en las Maldivas cuesta ~1,400 USD/noche
- Maldivas tiene estadías promedio de 8 noches, ocupación ~75%



# Cartagena y Santa Marta pueden potenciar su atractivo en Cultura y Naturaleza mejorando la experiencia en sus playas

## Elemento de la experiencia

### Instalaciones y equipamiento de playas

## Situación actual en Cartagena y Santa Marta

- Ausencia de baños públicos
- “Casetas” informales en mal estado donde se venden alimentos y bebidas sin controles sanitarios ni de higiene
- Limpieza y manejo de basuras deficientes
- Sillas plásticas y carpas en mal estado ofrecidas de manera informal
- Poca señalización

### Servicios y experiencia de consumo

- Ausencia de regulación sobre la prestación de servicio en las playas
- Saturación de vendedores informales – aprox. 1,000 en las playas de Cartagena
- Vendedores comúnmente acosan a visitantes
- Ausencia de servicios de seguridad
- Alquiler de equipos para deportes náuticos sin control de seguridad

## Implicaciones

- Oportunidad de mejora significativa en ambas playas:
  - Regulación clara
  - Control efectivo
  - Servicios con estándar mínimo
  - Servicios completos
  - Instalaciones más cómodas



# La estrategia de sol y playa comprende 21 iniciativas

## Barú

**Desarrollar oferta de alta escala en tres destinos**

Construir puente de Pasacaballos que conecte a Barú con el continente **S1**

Construir infraestructura de gas, agua potable y energía en Barú **S2**

Asegurar acceso a 522 has de suelo para desarrollo **S3**

Construir 13,000 camas nuevas **S4**

Cerrar acuerdo con al menos dos operadores integrados líder, p.ej. Meliá, Barceló **S5**

## San Andrés

Asegurar 44 has para desarrollos frente al mar **S6**

Construir 13,000 camas nuevas **S7**

Cerrar acuerdos con al menos dos operadores integrados líder, p.ej. Meliá, Barceló **S8**

## Guajira

Definir con etnias plan maestro y condiciones para aprovechamiento de la península **S9**

Asegurar acceso a 274 has para desarrollo hotelero **S10**

Construir 7,000 camas nuevas **S11**

Cerrar acuerdo con al menos dos operadores integrados líder, p.ej. Meliá, Barceló **S12**

**Desarrollar paraísos isleños en lujo y baja densidad**

Definir normas para aprovechamiento de las islas, p.ej. LEED<sup>(1)</sup> **S13**

Asegurar acceso a 127 has de suelo para desarrollo **S14**

Construir 3,000 camas nuevas **S15**

Cerrar acuerdo con al menos dos operadores líder en lujo, p.ej. Six Senses, Banyan Tree **S16**

**Mejorar calidad de las playas de Cartagena y Santa Marta**

Definir normas para aprovechamiento y conservación de playas **S17**

Definir organización responsable de controlar los servicios de playas **S18**

Concesionar limpieza continua de playas a privados **S19**

Construir instalaciones y señalar 20 kms de playa **S20**

Seleccionar y certificar proveedores **S21**

1 Leadership in Energy and Environmental Design





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - **Pilar: Naturaleza**
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En Naturaleza se debe concentrar esfuerzos en 4 destinos distintivos y con mayor capacidad de carga, además de desarrollar oferta complementaria a la cultura de Guajira y el agroturismo de Triángulo del Café

## Metas 2020

### Posicionar a Colombia como destino de naturaleza con claro liderazgo en América Latina

- Desarrollar nichos de ecoturismo especializado con características distintivas en 4 destinos: Amazonas, Pacífico, Sierra y Macarena

- Complementar la oferta de turismo de naturaleza con: agroturismo en zona cafetera, cultura y sol & playa en Tayrona y Guajira

Enfocar desarrollo en 4 destinos más distintivos y con mayor capacidad de carga para el ecoturismo

26

Desarrollar posición líder en ecoturismo regional, comparable o superior a Costa Rica, a partir de destinos:

- Amazonas: biodiversidad mundial
- Pacífico: biodiversidad, incluyendo avistamiento de ballenas
- Sierra: avistamiento de aves endémicas, paisajismo
- Tayrona: playa ecoturística
- Acordar con las comunidades un **plan maestro** para el desarrollo de la zona (p.ej. uso de la tierra, capacidad de carga, etc.)
- Crear **fondo de capital público-privado** para financiar emprendedores locales del turismo de naturaleza
- Ofrecer el **mayor parque natural del emblemático Amazonas**
- Dotar **destinos con infraestructura básica de producto**, p.ej. senderos
- Formar personas de la comunidad** en naturaleza, biodiversidad
- Asegurar **acceso aéreo** para Pacífico y Leticia
- Traer **al menos una agencia integradora de viajes de lujo** p.ej. Voyageus du Mond, Abercrombie and Kent, Virtuoso

- 250,000 visitantes\* internacionales
- US \$1,000 millones\* de gasto total
- 7,000 camas nuevas\*
- US\$200 millones inversión capital\*
- 16,000 personas capacitadas\*

Complementar oferta central en 2 destinos

6

Complementar ofertas cultural y de sol y playa en Guajira, y de agroturismo en Triángulo del Café:

- Otún Quimbaya: senderos y avistamiento de aves
- PNN Nevados: senderos señalizados y camping
- Guajira: senderos, rutas de aventura en el desierto
- Dotar destinos con **infraestructura básica** de producto
- Crear fondo de capital público-privado para financiar emprendedores locales del ecoturismo
- Formar personas de la comunidad** en naturaleza, biodiversidad

- 200,000 visitantes\* internacionales
- Reconocimiento entre visitantes del contenido de naturaleza en el destino
- 20-25,000 personas capacitadas\*

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



# Colombia cuenta con activos suficientes para ser líder en ecoturismo en América Latina y alcanzar incluso a Costa Rica

	Costa Rica 	Colombia 
<b># de visitas</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 millón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33,000 *</li> </ul>
<b>Áreas protegidas</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.31 millón de ha</li> <li>25% territorio nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12.6 millón de ha</li> <li>12% territorio nacional</li> </ul>
<b>Biodiversidad</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li># 20 en el mundo</li> <li>5% especies del mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># 2 en el mundo</li> <li>10% especies del mundo</li> </ul>
<b>Geografía</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos océanos</li> <li>3 Cordilleras</li> <li>Montaña más alta: 3,819 m</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos océanos</li> <li>3 Cordilleras</li> <li>Montaña más alta: 5,775 m</li> </ul>

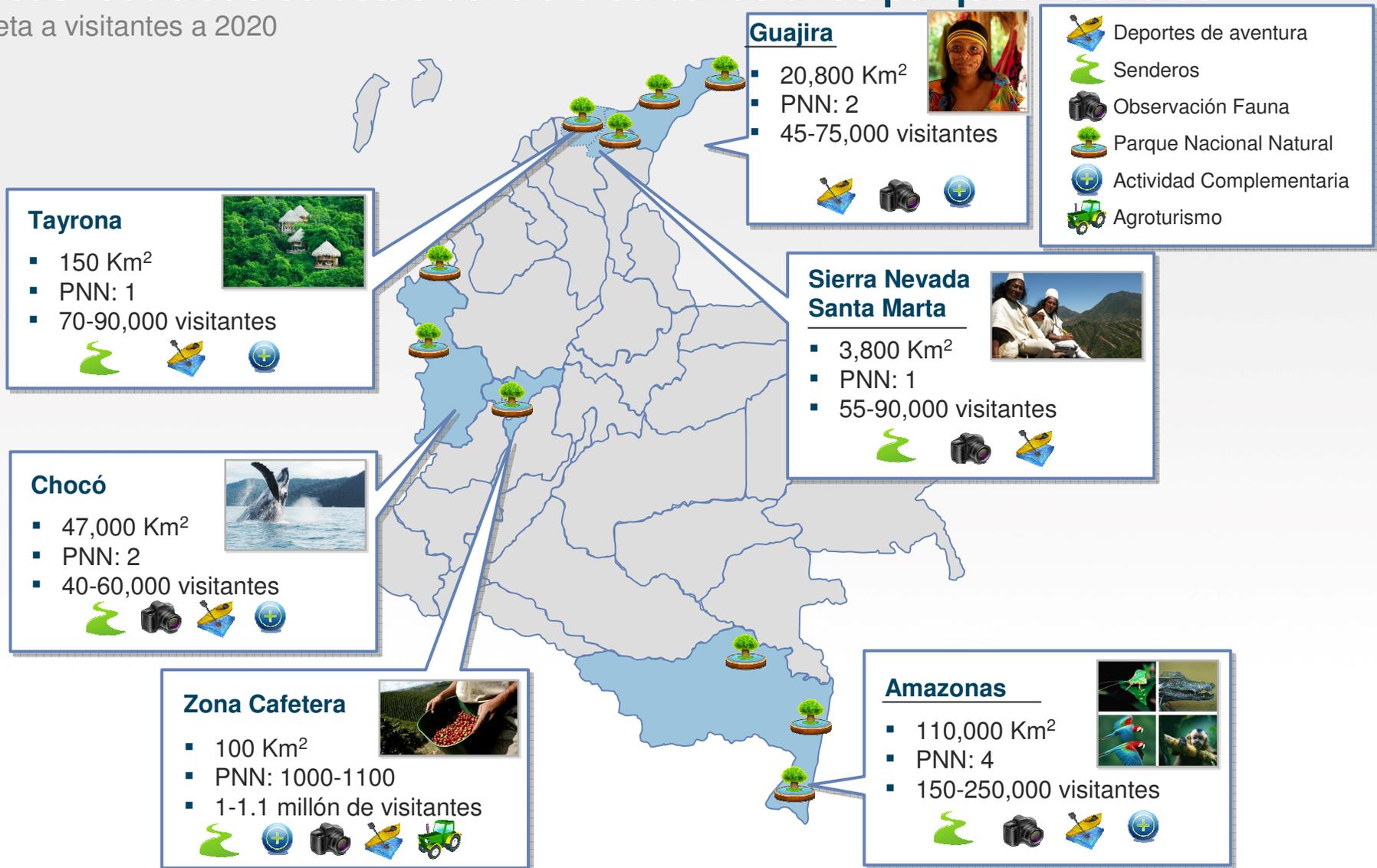
**Colombia cuenta con activos suficientes para ser líder en ecoturismo en América Latina**

- Activos intrínsecos comparables o superiores en categorías relevantes frente al líder Costa Rica
- Costa Rica supera a Colombia en otro tipo de activos, p.ej. programas de certificación, que son accionables

\* Sumando visitas internacionales a Gorgona, Tayrora, Nevados y Amacayacu. Excluye Islas del Rosario (Sol & Playa)

# La estrategia de Turismo de Naturaleza para Colombia se desarrolla sobre áreas reducidas selectas dentro o cercanas a los parques naturales

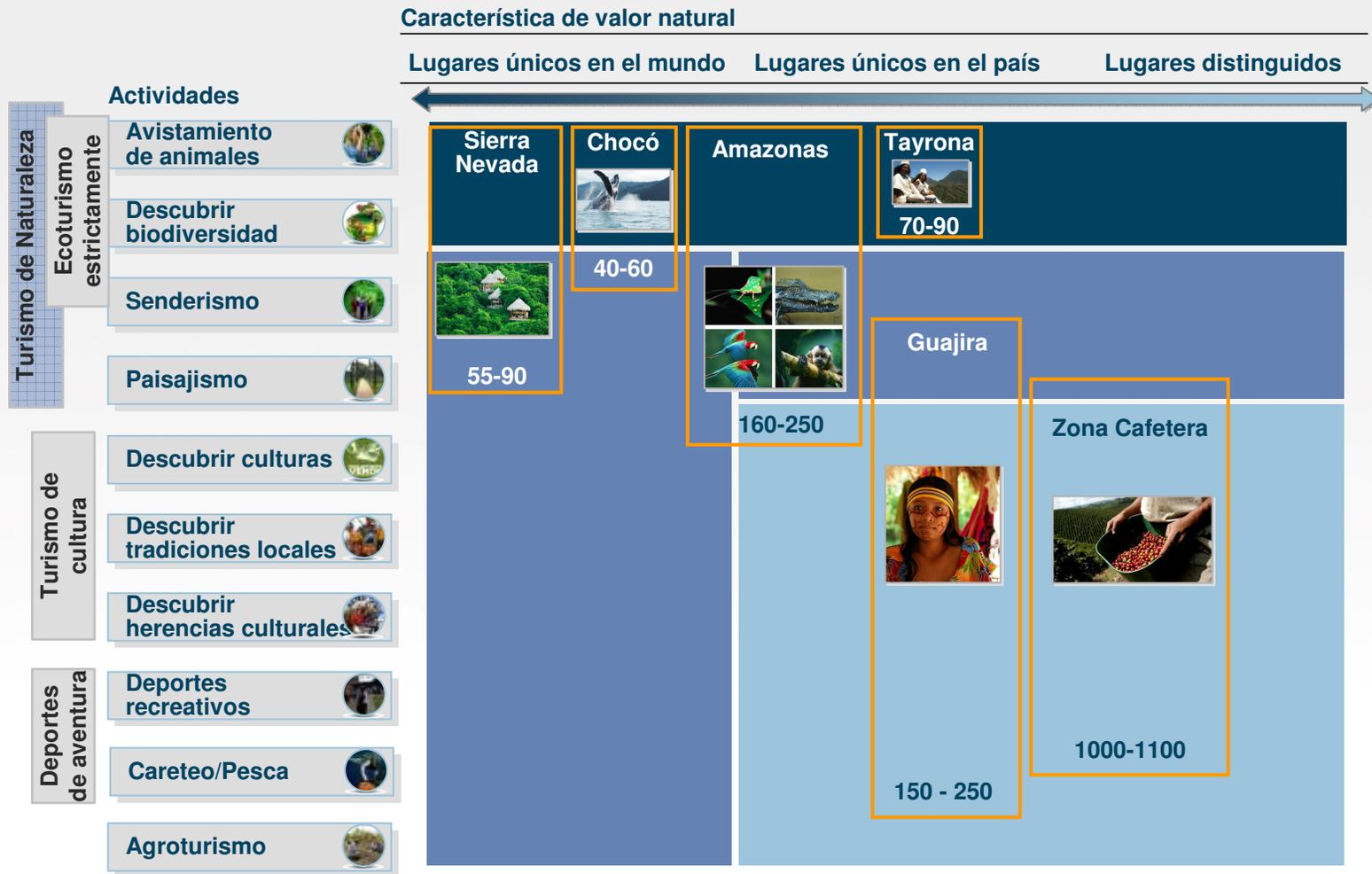
Meta a visitantes a 2020



# Los destinos contemplados abarcan la totalidad de oferta posible, desde la especializada hasta la más diversa

Miles de visitantes

- Ecoturistas especializados
- Turistas de Naturaleza
- Turistas



Al expandir el concepto de turismo de naturaleza y crear sinergias con el turismo de cultura, de deportes de aventura y agroturismo se logra un mayor número de turistas

NOTA: Todos los lugares acá descritos tienen una belleza especial. Se categorizan como única en el mundo o que tiene similares en el mundo



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

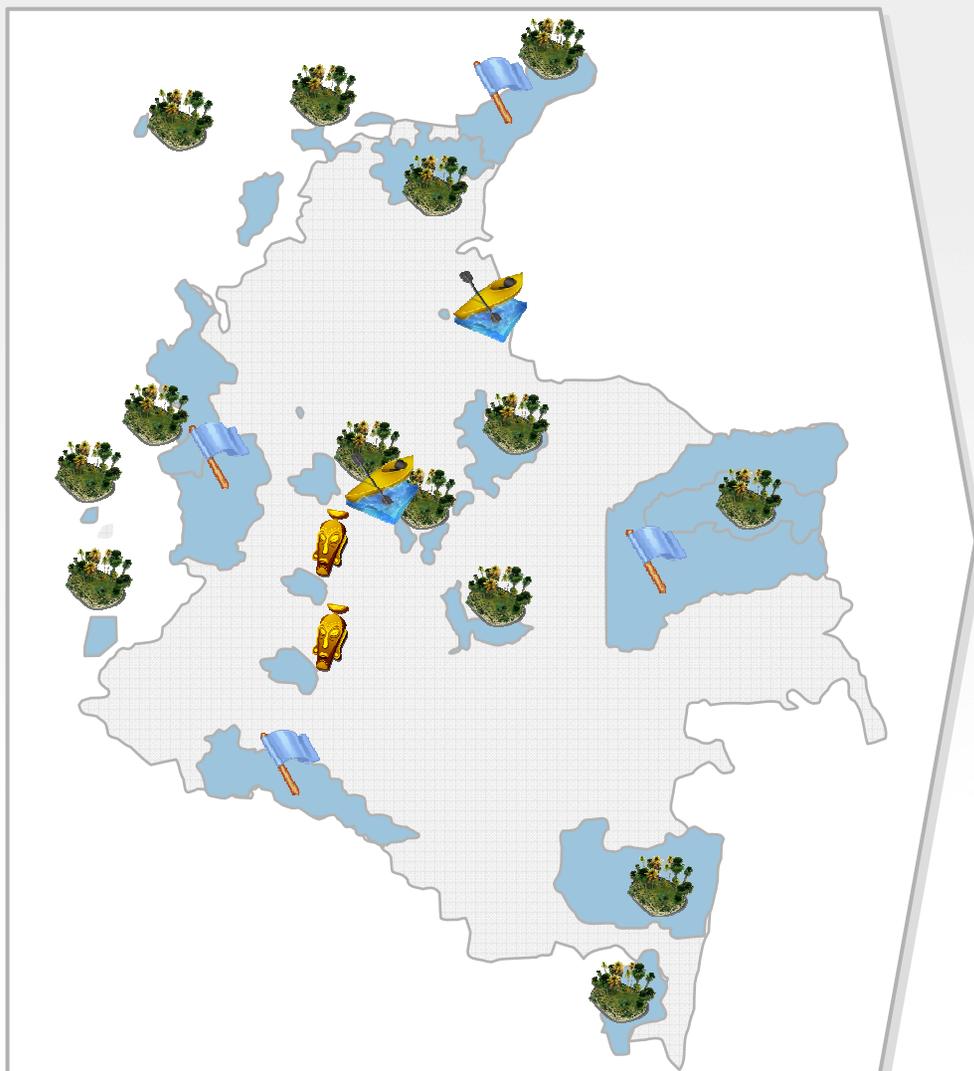
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia



# En particular, se han preseleccionado nueve destinos entre los NO EXHAUSTIVO múltiples activos de naturaleza disponibles en Colombia

## Productos de turismo de naturaleza



Reservas naturales  
(públicas o privadas)



Parque Arqueológico



Departamentos con interés  
ecoturístico



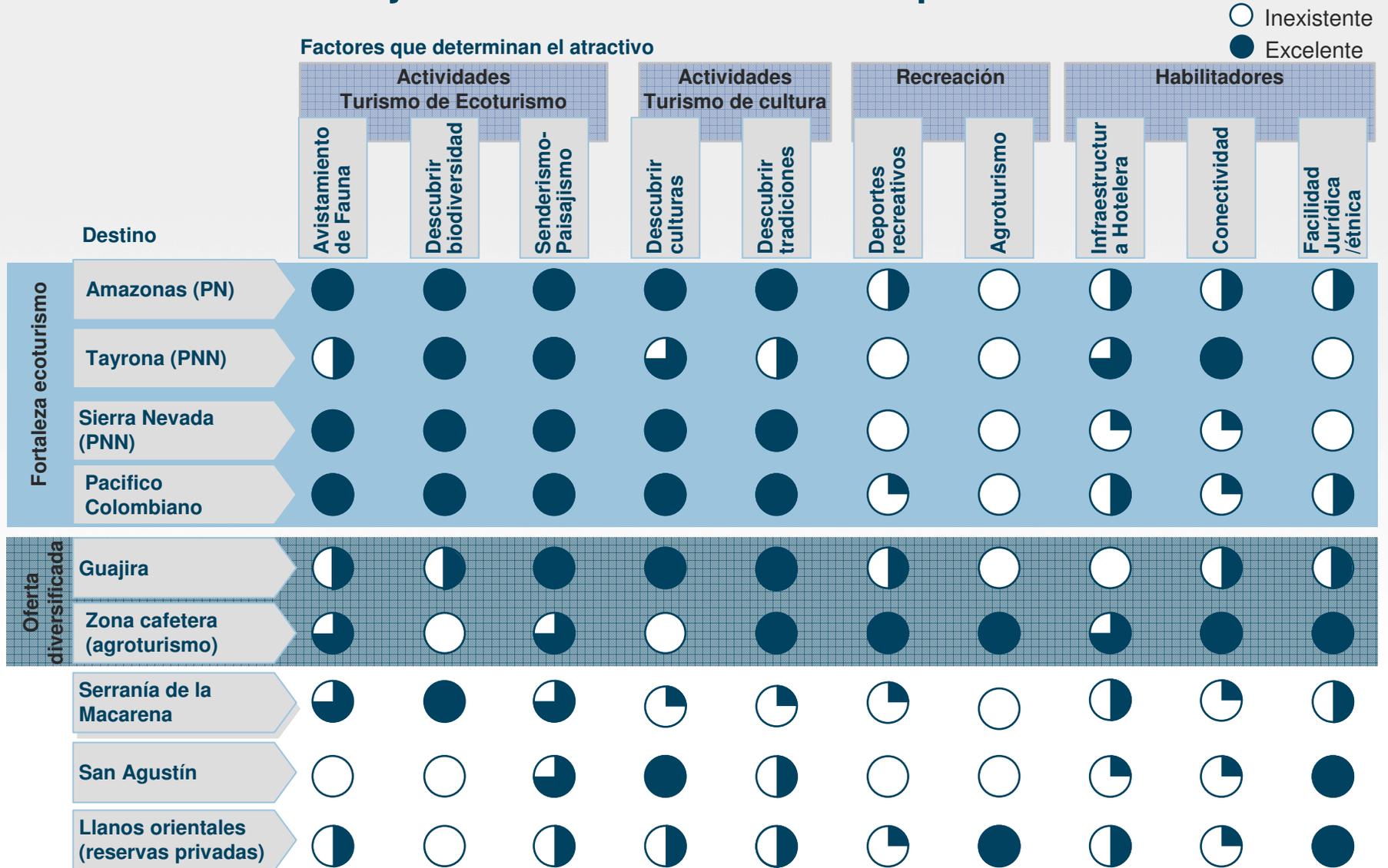
Turismo de Aventura

## Se preseleccionaron..

- Amazonas
- Tayrona
- Sierra Nevada
- Pacífico Colombiano
- Guajira
- Zona Cafetera
- Serranía de la Macarena
- San Agustín
- Llanos Orientales



# La estrategia se concentra en 4 destinos principales con un fuerte atractivo ecoturístico y 2 destinos mixtos con complemento de naturaleza



# Por ejemplo, Colombia tiene la oportunidad de posicionarse como destino preferido del Amazonas aprovechando varias oportunidades

■ PNN



The image features a map of Colombia with several green-shaded regions in the Amazon basin. Five callout boxes with arrows point to these regions, each containing a title, a list of bullet points, and a small representative image. The callouts are: 1. 'Avistamiento de flora y fauna' with a photo of two monkeys. 2. 'Interacción con los grupos étnicos' with a photo of indigenous people. 3. 'Declarar el área protegida más grande del Amazonas (>3 Millones de Ha.)' with a photo of a river winding through a forest. 4. 'Recorrido por el río' with a photo of a riverbank. 5. 'Recorrido en las copas de los árboles' with a photo of a tree canopy walkway.

**Avistamiento de flora y fauna**

- Crear safaris “amazónicos” donde se aprecia la biodiversidad del lugar

**Interacción con los grupos étnicos**

- Conocer y aprender de estas comunidades milenarias

**Declarar el área protegida más grande del Amazonas (>3 Millones de Ha.)**

- Convertir a Colombia en el país ideal para visitar el Amazonas
- Con desarrollo turístico en el parque

**Recorrido por el río**

- Recorrer el río en barcos que tengan paradas estratégicas en diferentes puntos de interés

**Recorrido en las copas de los árboles**

- Un sistema de puentes que le permita a uno recorrer el Amazonas desde la altura



# Los Parques Nacionales Naturales de Colombia tienen características semejantes a parques de nivel mundial donde se reciben turistas

Miles de Hectáreas

Los parques nacionales Colombianos tienen potencial ecoturístico . . .			. . . tal y como lo tienen parques que han sido exitosos en el mundo <sup>36</sup>		
	<u>PNN</u>	<u>Área</u>	<u>Lugar</u>	<u>Parque</u>	<u>Área</u>
	Amacayacu	300	▪ Brasil	▪ Parque del Jau	2,400
	Chiribiquete	1,000			
	Tayrona	15,000	▪ Costa Rica	▪ Parque Nacional Manuel Antonio	1,600
	Sierra Nevada	383,000	▪ Perú	▪ Machu Pichu	32,500



# El ecoturismo sostenible en parques naturales ayuda a proteger el medio ambiente y a mejorar la calidad de vida de las comunidades

Ventajas de desarrollar ecoturismo en áreas de reserva

## Desarrollo económico para la comunidad

- Genera empleo para la comunidad
- Impulsa la venta de artesanías locales
- Impulsa la educación de los miembros de la comunidad

Deben haber actividades en las que **el turista gaste dinero** y asegurarse que **un porcentaje alto de ingresos se quede en la comunidad**

## Protege el medio ambiente

- Los locales protegen el medio ambiente por ser su forma de ingreso
- Educa al turista y al nativo en la protección del medio ambiente
- Genera recursos para cubrir costos de conservación
- Impulsa la investigación y el estudio del área

Debe **respetarse las normas ambientales** y con **infraestructura adecuada** así como educar al turista para evitar vandalismo

## Mejora la calidad de vida de la comunidad anfitriona

- Mejora la infraestructura de servicios públicos para la comunidad
- Hay intercambio de cultura entre los turistas y los locales
- Educación para la comunidad local

Debe **desarrollarse con la comunidades** para así evitar que ellos sientan que su forma de vida se está comercializando



## Establecer el ecoturismo sostenible en PNN es un proceso exigente, que debe poder aprovechar sus beneficios de forma responsable y sostenible

### Ventajas del ecoturismo en parques naturales

- Desarrollo económico para la comunidad
  - Directamente a través del trabajo en el parque
  - Indirectamente a través de transferencias e inversión comunitaria pactada
- Protege el medio ambiente y la herencia cultural
- Mejora la calidad de vida de la comunidad
- Eleva educación y conciencia de población foránea

### Requiere coordinación en el desarrollo

- 1 Plan Maestro con comunidades
- 2 Crear regulación de acceso, desarrollo y protección del parque
- 3 Regular el producto del parque, qué se puede y qué no se puede hacer?
- 4 Desarrollar un modelo de operación
- 5 Involucrar continuamente a la comunidad
- 6 Implementar un modelo de promoción



## El Plan Maestro negociado y concertado con las comunidades es vital para definir las zonas y condiciones donde se puede intervenir

### ¿Qué es?

- Un acuerdo con las etnias en donde se plasma el uso de la tierra de toda la región y las beneficios que trae el turismo a la comunidad perteneciente a un **área amplia** de la zona a desarrollar, p.ej. la península de la Guajira, y donde se **establecen los derechos y obligaciones** del grupo étnico y demás ciudadanos involucrados

### ¿Por qué hacerlo?

- **Acuerdo amplio permite identificar y equilibrar los impactos (*compromisos*)**
  - Para cada parte, incluye espacios donde gana y otros donde cede algo
  - Abre espacios de negociación, p.ej. protección de áreas extensas a cambio de aprovechamiento económico controlado de áreas reducidas
- Facilita y acelera la ejecución a través de la región, pues los acuerdos regulan el espacio relevante no sólo inmediatamente sino en el futuro. De esta manera no se hace necesario un acuerdo para cada desarrollo en la zona

### ¿Qué contiene?

- **Qué se puede hacer:** Establecer las actividades que se pueden hacer y las que no se pueden hacer en el área
- **Dónde se puede hacer:** Zonificar la tierra detalladamente precisando qué se puede hacer en cada sector. La mayoría del área debe mantenerse protegida
- **Cómo se hace:** Qué condiciones se establecen para realizar cada actividad, p.ej. restricciones ambientales, de tráfico, de materiales empleados, de áreas construidas
- **Quién lo hace:** Participación de la comunidad en los emprendimientos, métodos de selección de emprendedores
- **Derechos y obligaciones:** Participación financiera del Gobierno y grupos étnicos, tasas e impuestos, sistema de resolución de conflictos

### ¿Cómo hacerlo?

- Entre un **grupo interministerial** (MCIT, MinAmbiente y MinInterior) y los **grupos étnicos**
- Invitar a negociar partiendo de un borrador inicial del grupo interministerial



# Es muy importante establecer una regulación que promueva y organice el ecoturismo, incorporando altos estándares y exigencias de calidad

Esta regulación se hace de acuerdo a la normas existentes de medio ambiente y declaratoria de parques

## Ley de regulación del ecoturismo

### ▪ **Objetivos**

- Implementar Políticas y mecanismo para desarrollar el ecoturismo
- Garantizar protección de recursos naturales sensibles
- Zonificar el país por zonas de ecoturismo de acuerdo a la capacidad de carga para mantener un turismo sostenible

### ▪ **¿Cómo se implementa?**

- Especifica a ecoturismo, no dentro de ley general de turismo
- Cambiando gradualmente de opcional a obligatoria
- Incluyendo en el desarrollo de ley a autoridad ambiental y de Parques Nacionales

## Certificación de ecoturismo

### ▪ **Objetivos**

- Asegurar cumplimiento de la regulación
- Brindar transparencia al viajero
- Fomentar mejora de calidad de productos

### ▪ **¿Cómo se implementa?**

- Involucrando a los actores en el desarrollo de certificaciones para asegurar que cumplan con ellas
- Procesos de certificaciones transparentes, claras y al día
- Entidad de certificación internacional para asegurar independencia
- Proceso de certificación tiene que ser global, siguiendo estándares internacionales



# La regulación del ecoturismo deberá equilibrar las tensiones naturales entre desarrollo sectorial y conservación ambiental

Temas a decidir	La protección al medio ambiente y a las culturas privilegia...	El desarrollo del sector del ecoturismo privilegia...
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cualquier acceso a áreas protegidas puede traer influencia destructiva               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Interrupción del hábitat</li> <li>– Facilidad para entrada de colonos</li> </ul> </li> <li>▪ Vías livianas sin pavimentar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso difícil limita producto a exploradores y/o alto lujo, p.ej. helicópteros</li> <li>▪ Acceso desmedido elimina bondades del producto</li> <li>▪ Acceso ágil con vías pavimentadas</li> </ul>
Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restricción de material, tamaño, altura, diseño</li> <li>▪ Sostenibilidad en desechos y energía</li> <li>▪ Restricciones implican alto costo de construcción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Búsqueda de eficiencia con desarrollos a escala</li> <li>▪ Oferta de servicios complementarios, p.ej. spa, cabalgatas</li> <li>▪ Sostenibilidad tiene valor de marca</li> </ul>
Zonificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Límite a zonas dentro de áreas protegidas donde se permite el turismo</li> <li>▪ Zonas de turismo deben ser aisladas para perturbar en menor medida posible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor área posible para el desarrollo del turismo</li> <li>▪ Exclusividad y baja densidad son atractivos para mantener el producto</li> </ul>

Las decisiones regulatorias sobre el eco-turismo deben equilibrar estas tensiones naturales. Principios a seguir indispensables tanto para el desarrollo del turismo como la protección del medio ambiente:

- **Conservación:** conservar el medio ambiente, las comunidades y por ende el atractivo del producto
- **Sostenibilidad:** asegurar la permanencia del ambiente (y el producto) en el tiempo
- **Oportunidades a la comunidad:** posibilitar la elección libre y progreso de las personas sin acabar sus tradiciones



# La regulación se podrá basar en definiciones internacionales <sup>207 209</sup> de categorías de áreas protegidas que permiten el desarrollo sostenible de ecoturismo

Categoría	Diferentes tipos de áreas protegidas	Actividades soportadas según el tipo de área protegida		
		Investigación Científica	Protección al medio ambiente y biodiversidad	Desarrollo ecoturístico
I	Reserva de naturaleza estrictamente	✓	✓	✗
II	Área de protección de la biodiversidad	✓	✓	✓
III	Monumento Natural	✓	✓	✓
IV	Manejo de Hábitats	✓	✓	✓
V	Protección de paisajes	✓	✓	✓
VI	Protección sostenible de recursos naturales	✓	✓	✓

✓ Autorizada  
✗ No autorizado

Existe un debate para las áreas de categoría I-IV si el desarrollo turístico debe ser para pernoctar o sólo para pasar el día

Las áreas protegidas se zonifican de acuerdo a las actividades que se permiten de acuerdo al tipo de área protegida y de sus características; unas zonas se destina a investigación, otras zonas a la protección del medio ambiente y la biodiversidad, otras a turismo y otras zonas se son para la comunidad étnica que vive en la reserva. Todas estas actividades se debe hacer sin afectar el medio ambiente

# La infraestructura permitida para el turismo en áreas protegidas debe cubrir las necesidades básicas y a la vez minimizar el impacto

Tipo de infraestructura	Características definidas por estándares internacionales
<p><b>Hoteles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sólo en áreas de categoría V y VI</b></li> <li>▪ <b>Diseño sensible con la cultura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– De acuerdo con las tradiciones del área</li> <li>– Con materiales locales y de bajo mantenimiento</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Cumplir con normas y estándares ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de camas igual a la capacidad de carga de la zona</li> <li>– Diseñar un lugar acorde con el medio ambiente y con el paisaje</li> <li>– Altura de la estructura similar a la altura de la vegetación</li> <li>– Construidas con energía limpia, plan de manejo de residuos sólidos, con control de emisión de ruido y de luz</li> <li>– Utilizando tecnología de punta que sean eficiente</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Áreas de campamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sólo en áreas de categoría V y VI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Deben ser sencillas y con un cupo máximo de utilización</li> <li>– Facilidades para servicios públicos (baños, duchas)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Centros de interpretación, información y orientación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Desarrolladas en entrada o fuera del parque en categorías I-IV</b></li> <li>▪ <b>Desarrolladas dentro del área protegida en categoría V y VI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Utilizadas para influenciar el comportamiento del turista</li> <li>– Deben ser enseñarle al turista el significado del mismo, y con un componente interpretativo alto</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Infraestructura de desplazamiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Calles, vías, senderos, pistas aéreas</b></li> <li>▪ <b>Sólo en parques en que sea estrictamente necesario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Deben desarrollarse evitando fragmentar ecosistemas, o la vida animal</li> <li>– Deben tener análisis de capacidad de carga</li> <li>– Es imperativo evitar riesgos de colonización ilegal facilitada por el mayor acceso</li> </ul> </li> </ul>



# La estrategia de naturaleza comprende 26 iniciativas (1 de 2)

4 destinos  
distintivos

## Todos los destinos

Crear fondo público-privado para financiar el desarrollo por parte de las comunidades **N1**

## Tayrona

Acordar con etnias un plan maestro para uso de tierra **N2**

Definir regulación para aprovechamiento de la región/PNN **N3**

Construir senderos en destino **N4**

Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad **N5**

Cerrar acuerdo con integradores líder en lujo, p.ej. Voyageurs du Mond **N6**

## Sierra

Acordar con etnias un plan maestro para uso de tierra **N7**

Definir regulación para aprovechamiento de la región/PNN **N8**

Construir senderos en destino **N9**

Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad **N10**

Traer a integradores líder en lujo, p.ej. Voyageurs du Mond **N11**

## Amazonas

Acordar con etnias un plan maestro para uso de tierra **N12**

Definir regulación para aprovechamiento de la región/PNN **N13**

Construir senderos en destino **N14**

Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad **N15**

Traer a integradores líder en lujo, p.ej. Voyageurs du Mond **N16**



## La estrategia de naturaleza comprende 26 iniciativas (2 de 2)

4 destinos  
distintivos  
(continua-  
ción)

### *Pacífico*

Acordar con etnias un plan maestro para uso de tierra

**N17**

Definir regulación para aprovechamiento de la región/PNN

**N18**

Construir senderos en destino

**N19**

Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad

**N20**

Asegurar frecuencia a Nuquí, Guapi y Bahía Solano

**N21**

Cerrar acuerdo con integradores líder en lujo, p.ej. Voyageurs du Mond

**N22**

Comple-  
mentar la  
oferta en 2  
destinos

### *Triángulo del Café*

Construir senderos en destino

**N23**

Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad

**N24**

### *Guajira*

Construir senderos en destino

**N25**

Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad

**N26**





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - **Pilar: Reuniones y eventos**
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En reuniones, se busca duplicar eventos internacionales potenciando los canales de negociación existentes y apoyándose en 3 destinos con oferta complementaria ya establecida: Bogotá, Cartagena y Medellín

X # de iniciativas

## Metas 2020

### Duplicar eventos internacionales para convertir a Colombia en líder regional

- Duplicar eventos internacionales captados
- Ampliar capacidad para atender crecimiento en eventos tanto internacionales como nacionales

### Duplicar eventos internacionales

3

#### Convertir a Colombia en 3er destino para reuniones en Latinoamérica

- Enfocar esfuerzos en
  - Reuniones internacionales de sectores salud, tecnología y ciencia organizadas por terceros (la contraparte B2B) y originadas en LatAm o EE.UU.
  - Atraer eventos clave de sectores PTP y locomotoras en la región
  - Destinos receptores con oferta complementaria establecida: Bogotá, Cartagena y Medellín
- Cerrar negocios con Operadores Profesionales de Convenciones (OPC) y Empresas de Gestión de Destinos (DCM) internacionales que manejen conjuntamente al menos 1,000 eventos
- Cerrar negocios directamente con asociaciones, instituciones y empresas organizadoras de eventos por al menos 40,000 visitantes

### Ampliar capacidad para atender eventos

2

#### Ampliar capacidad agregada para atender crecimiento esperado

- Ampliar capacidad agregada en el país por 18,000 asistentes
- Enfocar ampliación en Bogotá, Cartagena y Medellín por ser destinos con oferta complementaria establecida
- Operar los centros construidos por medio de operadores especializados
  - Integrados verticalmente hacia la comercialización de los eventos
  - Con incentivos positivos por generación de tráfico para eventos

- 200 eventos internacionales\*
- 170,000 visitantes\* internacionales a los eventos
- 1.5% de participación a nivel mundial
- US\$700 millones de gasto total\*

- Capacidad en centros de convenciones para 12,000 nuevos asistentes\* en las 3 principales ciudades

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

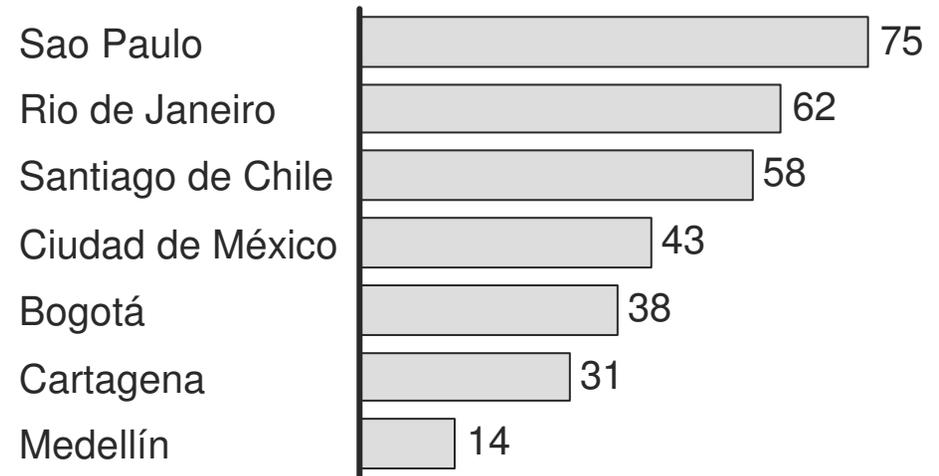


## El turismo de reuniones es de alto volumen y crecimiento; Colombia tiene un desempeño aceptable y la posibilidad de duplicarse en la región

### Turismo de Negocios <sup>41</sup>

- Según la OMT, el turismo de reuniones, incentivos, convenciones y exhibiciones **representa el 20% de las llegadas internacionales y va a crecer al 10% en el próximo decenio**
- Los turistas de este segmento tienen una capacidad adquisitiva media y alta y, según la OMT, **40% de los turistas de este segmento vuelven al lugar donde se realizó el evento para hacer turismo recreacional**
- **El gasto promedio del turismo de negocios es tres veces mayor al del turismo de ocio**

### Número de eventos internacionales <sup>41</sup>



- **En 2010, Colombia realizó 82 reuniones atrayendo 90.000 visitantes.**
- **México atrajo aproximadamente 200.000 visitantes a reuniones en ese periodo**



## Bogotá, Cartagena y Medellín son los destinos mejor posicionados para responder a los requerimientos integrados de la demanda en eventos

### Requerimientos del turismo de reuniones

### Implicaciones

#### Oferta hotelera

#### Infraestructura de convenciones



#### Atracciones turísticas Servicios de soporte (conectividad, restaurantes)

- **Bogotá, Cartagena y Medellín** son las ciudades colombianas que mejor reúnen estos componentes. Por esta razón, **los esfuerzos de captación de eventos deben focalizarse en estas ciudades**

- El gobierno debe apoyar a los operadores locales en la **estructuración de paquetes ganadores** que reúnan todos estos componentes según las necesidades de los segmentos prioritarios identificados

# La estrategia se enfoca en captar eventos corporativos internacionales, el segmento más accionable y de mayor crecimiento

Foco de la estrategia

## Tipos de reuniones

**Cientes corporativos**



**Cientes individuales**



	<p><b>Corporativo Nacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundaciones, eventos estatales</li> <li>Eventos corporativos de grandes compañías colombianas</li> </ul>	<p><b>Corporativo internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos internacionales (Salud, Ciencia y Tecnología)</li> <li>Eventos corporativos de grandes empresas internacionales</li> </ul>
<p><b>Turistas cautivos de las principales ciudades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viajes de eventos de un día (p.ej. Gastronomía, recreación, cultura)</li> </ul>	<p><b>Consumidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ferias para consumidores (Automóviles, finca raíz)</li> <li>Conciertos</li> <li>Otros eventos públicos</li> </ul>	

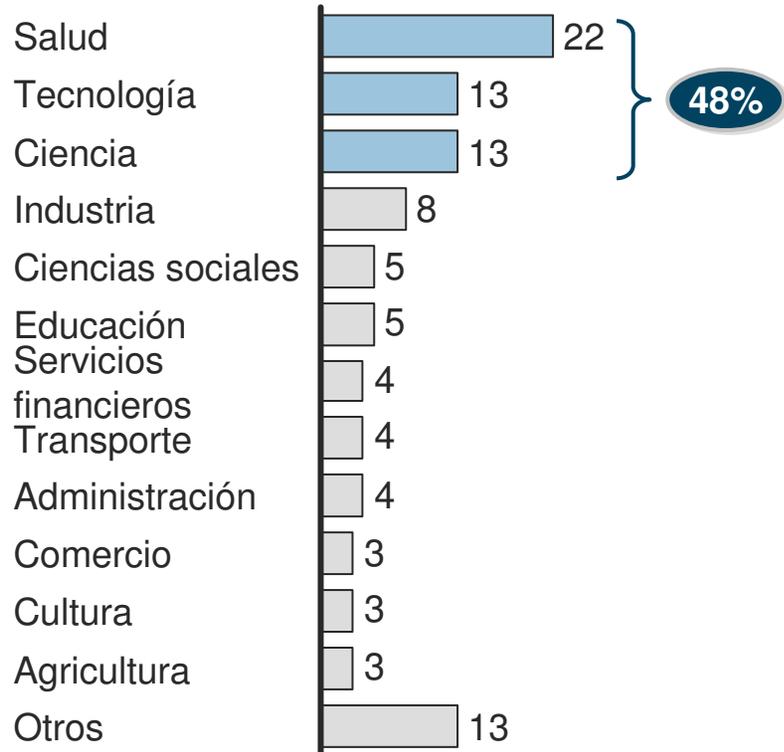
- **Turistas Bogotá, Cartagena y Medellín**      **Nacionales**      **Internacionales** +

- Los eventos corporativos internacionales representan una gran oportunidad para Colombia dado que:
  - Es el segmento con mayor potencial de crecimiento
  - Los segmentos nacionales son cautivos y poco accionables
- Hay iniciativas accionables, ante todo en distribución internacional



# La promoción de eventos podría enfocarse en salud, Tecnología y Ciencia y buscar visitantes en países vecinos

**Porcentaje de Eventos internacionales realizados por sector 2010 <sup>41</sup>**



**La promoción puede enfocarse en los 3 sectores principales: Salud, Tecnología y Ciencia**

**Llegada de viajeros de reuniones según nacionalidad <sup>41</sup>**



**Colombia debe enfocar su estrategia en países de América dado que los organizadores de eventos escogen destinos de fácil acceso**

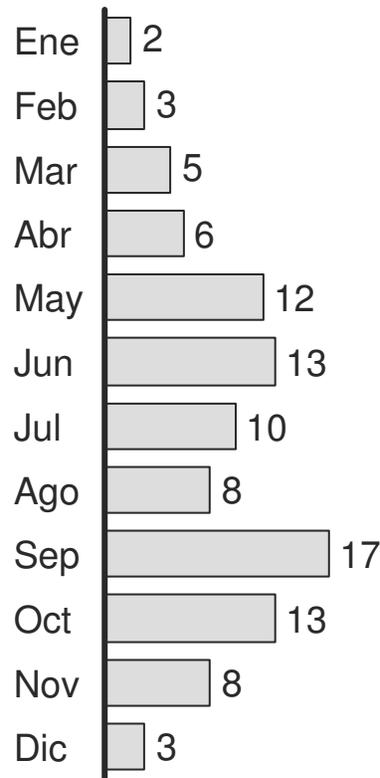


## Los canales a activar para captar eventos se distribuyen en canales directos e indirectos

	Descripción	Importancia	Implicaciones
Canal indirecto	<b>Operadores Profesionales de Congresos (OPC's)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compañías internacionales que captan y organizan eventos en diversas ubicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los OPCs organizan gran parte de los eventos mundiales. Por ejemplo, el 75% de los eventos en Inglaterra son organizados por OPCs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dado que este es el canal más importante Colombia debe establecer alianzas con los OPCs principales</li> <li>Por ejemplo, tan solo MCI organizó más de 2500 eventos en el 2011</li> </ul>
	<b>Empresas de Gestión de Destinos (EGD's)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas internacionales que tienen un conocimiento local amplio y organizan la logística de los eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas empresas, organizaciones y OPCs contratan los servicios de las EGD y por tanto son instrumentales para atraer más eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno debe asegurarse que las principales EGD tengan al país dentro de su portafolio</li> </ul>
Canal directo	<b>Relacionamiento directo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiones gubernamentales directas con las organizaciones y empresas internacionales claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PxP tiene una red global que le permite establecer relaciones con jugadores claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno debe fortalecer su relacionamiento con las instituciones de los segmentos y geografías claves</li> </ul>

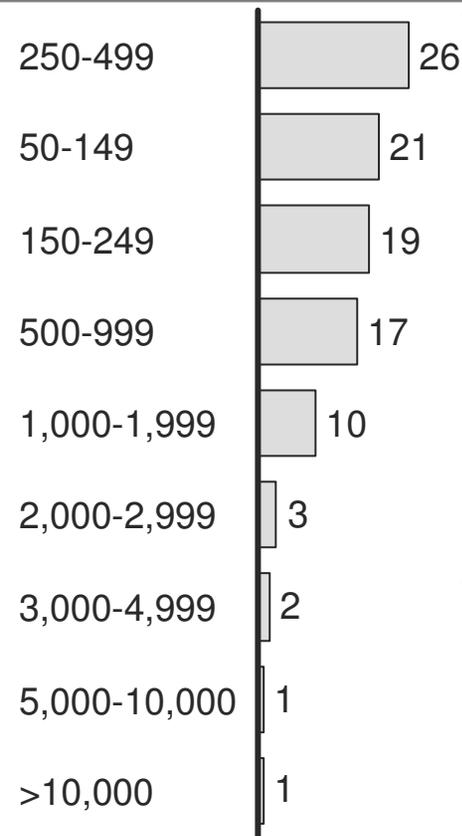
## Dada la aspiración, se requiere ampliar la capacidad en el país por cerca de 18,000 asistentes adicionales a eventos

**Distribución de Reuniones mundiales por mes**  
%



Para atender la aspiración bajo este perfil de estacionalidad, Colombia debe incrementar su capacidad total en Centros de Convenciones por cerca de 18,000<sup>18</sup> asistentes \*

**Tamaño promedio de las reuniones**<sup>36</sup>  
%



Nuevos Centros de Convenciones deben tener capacidad de 3.000 a 4.000 personas para poder celebrar cerca de 3 reuniones simultáneas en cada

\* Colombia requiere una capacidad de cerca de 200,000 asistentes. Las 3 principales ciudades tienen una capacidad de 19,100 y se asume que estas concentran el 80% de los eventos internacionales. Existe un déficit de capacidad entre 12,000 a 15,000 asistentes para atender la de demanda en septiembre, el mes pico



## Sugerimos concentrar la capacidad para al menos 12,000 asistentes adicionales en los 3 principales destinos internacionales

Ciudad	Capacidad
--------	-----------

### Bogotá

- 5 centros de convenciones con capacidad total para 8.500 personas
- El mayor centro tiene una capacidad para 2.500 personas

### Cartagena

- 3 centros de convenciones con capacidad total para 5.100 personas
- El mayor centro tiene una capacidad para 3.000 personas

### Medellín

- 2 centros de convenciones con capacidad total para 5.500 personas
- El mayor centro tiene una capacidad para 4.000 personas

- Hoy en día, la disponibilidad en meses de mayor afluencia es limitada
- No existen centros de convenciones con capacidad superior a 4.000 personas en estas ciudades
- El crecimiento previsto se centra en el mercado internacional, que puede crecer a tasas elevadas y prefiere la oferta en estas tres ciudades

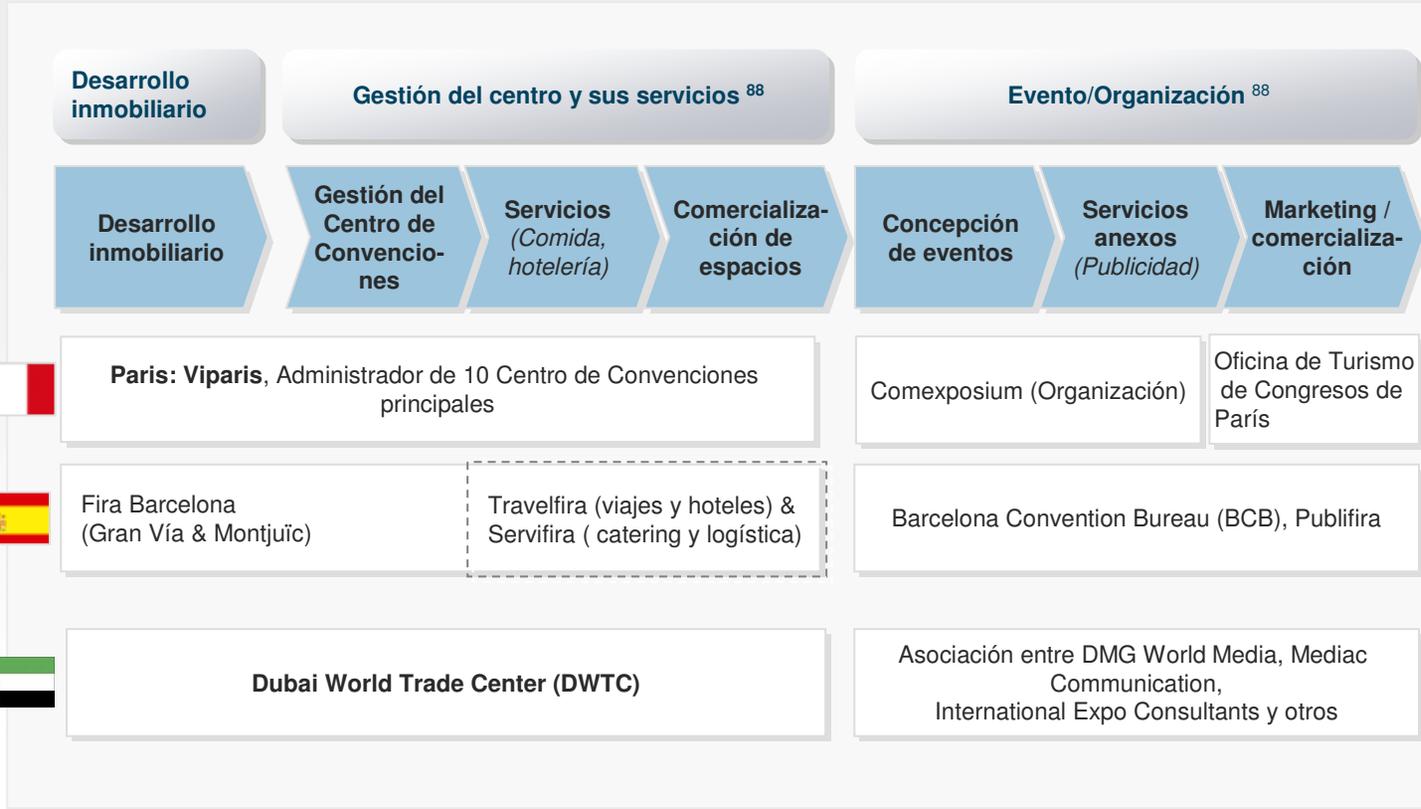


# La construcción de centros de convenciones es usualmente una iniciativa pública <sup>92</sup>

	Superficie total <sup>92</sup> Miles metros cuadrados	Propiedad		
		Publica	Mixta	Privada
▪ Paris Viparis	601		✓ CCIP & Unibail	
▪ Cairo Expo city	450	✓ City of Cairo		
▪ Barcelone Exhibition center	365	✓ Maire de Barcelone, Région Catalogne		
▪ Messe Frankfurt	346	✓ Land de Hesse, Ville de Francfort		
▪ Shanghai New International expo Center	227		✓ Shanghai Lujiazui Exhibition Development Co.,Ltd <sup>2</sup> & German Exposition Corp <sup>3</sup>	
▪ Singapour Exposition	190			✓ Temasek Holdings/Singex Group
▪ Dubai Exhibition center	95		✓ Emirat de Dubai & DWTC	
▪ Dallas Convention Center	93	✓ Gouvernement Texas		
▪ HK convention and exhibition Center	90	✓ HK Trade Development Council (TDC) and HK SAR		
▪ Messe Hamburg	87	✓ Ville de Hambourg		
▪ Qatar National convention Center	40	✓ Gouvernement Qatar		



# La gestión de centros de convenciones es idealmente realizada por un concesionario especializado que cuente con capacidades de comercialización



- Existe una clara tendencia hacia los modelos especializados con una separación el desarrollo y la organización de eventos
- Preguntas claves a responderse para el gobierno nacional y local:
  - ¿Qué posición quieren tener en la cadena de valor?
  - ¿Qué alianzas se pueden establecer?



## La estrategia de reuniones comprende 5 iniciativas

### Duplicar eventos internacionales

Cerrar negocio con OPCs y DCMs que administren 1,000 eventos en su conjunto

R1

Identificar organizadores de eventos en LatAm en industrias líder, p.ej.: salud

R2

Cerrar eventos por 40,000 visitantes directamente con organizadores

R3

### Ampliar capacidad para atender demanda

Cerrar acuerdo con operador especializado previo a construir cada centro convenciones

R4

Construir capacidad de 18,000 asistentes concentrada en Bogotá, Cartagena y Medellín

R5





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - **Habilitador: Conectividad Aérea**
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En acceso aéreo se busca aumentar la capacidad de Bogotá, reducir costos de viaje y asegurar atención suficiente a destinos de escala y emergentes

X # de iniciativas

## Metas 2020

### Estrategia de acceso aéreo

- Aumentar (aprox. 2X) capacidad para movilizar pasajeros de Bogotá
- Desarrollar frecuencias de ABC<sup>1</sup> a destinos masivos: San Andrés, Cartagena y posiblemente Guajira (en sol y playa)
- Asegurar capacidad requerida en destinos emergentes, preferiblemente con ABC

Aumentar capacidad aeroportuaria en Bogotá

2

**Cumplir los requerimientos de crecimiento en tráfico aéreo del país, aumentar la competencia y mejorar el nivel de servicio mediante un incremento en la capacidad en Bogotá a 44 millones de pasajeros por año**

- Retirar **aviones pequeños no comerciales** a un aeropuerto alternativo (por ubicar y construir) y/o a una **nueva tercera pista**
- **Aumentar capacidad en terminales** de parqueo
- Elevar operación del hub a clase mundial en servicio y tiempos de respuesta

- **Multiplicar la capacidad en pasajeros de Bogotá por 1.5 – 2.0 veces\***

Incentivar la reducción de costos de viaje

5

**Estimular el tráfico doméstico con una disminución en el costo del acceso mediante la atracción de ABC en destinos de alto tráfico y la disminución de tasas aeroportuarias**

- Cerrar **acuerdos con ABC para rutas nacionales e internacionales** a cada uno de los destinos de alta escala, p.ej. Cartagena, San Andrés y posiblemente Riohacha
- **Reducir tasa aeroportuaria a nivel competitivo en cada destino.** p.ej. un tercio de la actual en Cartagena

- **ABC internacional y nacional en cada destino alto tráfico**
- **Tasas aeroportuarias cercanas a la media regional en Cartagena**

Asegurar frecuencias requeridas en destinos emergentes

3

**Garantizar conectividad suficiente para consolidar a destinos emergentes en el mercado**

- Cerrar acuerdos para asegurar conectividad en Pitalito, Guapi y Nuquí
- Explorar ofrecer subsidio de forma abierta acorde con necesidad financiera de aerolíneas durante el inicio de la operación (tiempo limitado)

- **Frecuencia mínima 1-3 semanal en cada destino**

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



## En Bogotá la capacidad está limitada por la presencia de aviación no comercial, restricciones ambientales y terminales insuficientes <sup>1,2,3</sup>

Barreras	Descripción	Potenciales acciones
<b>Aeronaves no-comerciales limitan capacidad de transporte de pasajeros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeronaves no comerciales toman más tiempo de pista y afectan negativamente la programación de vuelos</li> <li>Aeronaves no comerciales transportan pocos pasajeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de nuevo aeropuerto para trasladar operaciones militares y privadas</li> </ul>
<b>Insuficientes controladores aéreos afectan eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeropuertos requiere ~200 controladores adicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar cupos en programas de entrenamiento de controladores</li> </ul>
<b>Restricción ambiental limita utilización de pista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Ambiente restringe el uso de la pista sur después de 10 PM por consideraciones de ruido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar restricción ambiental sobre el uso de la pista Sur después de 10 PM</li> </ul>
<b>Infraestructura de terminales limita capacidad de tráfico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeropuerto no ofrece suficientes posiciones de parqueo para las aeronaves que utilizan las terminales</li> <li>Plan de expansión actual del aeropuerto no sería suficiente para atender las expectativas de crecimiento de las aerolíneas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar capacidad de terminales por encima de las proyectadas en expansión actual</li> </ul>



# La baja disponibilidad de slots limita la competencia por falta de opciones para los operadores entrantes<sup>10,11,12</sup>

Poco acceso de aerolíneas a nuevas rutas

- Poca o nula capacidad física para ampliar número de operaciones en El Dorado
- Fuerte limitante para movilidad de slots actuales entre aerolíneas
  - Normativa para asignar slots en caso de concurrencia de solicitudes favorece a la aerolínea que ha manejado el slot "históricamente"

"En los próximos meses será muy difícil que las aerolíneas abran nuevas rutas por la falta de capacidad de pista y de terminales"

ATAC

"El Aeropuerto El Dorado es el único en el país que verdaderamente presenta un problema de congestión"

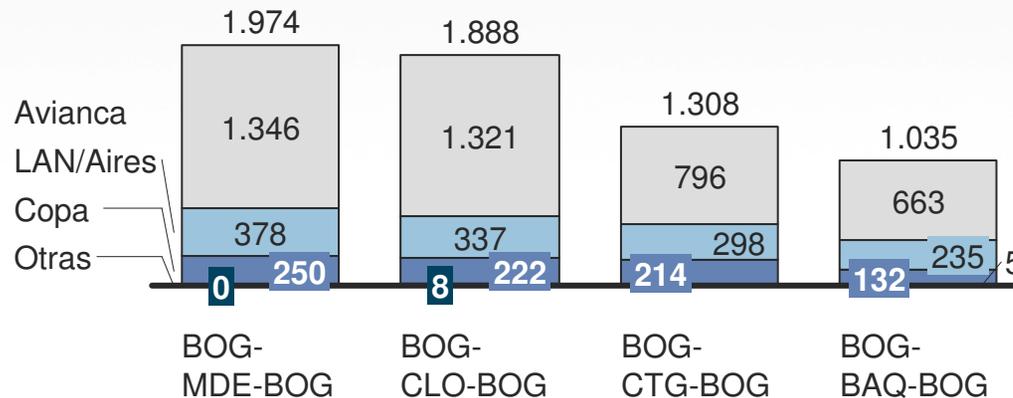
Aerocivil

- Los pasajeros tienen una limitada capacidad por seleccionar aerolíneas debido a posición dominante del líder en la oferta
- Hay poco espacio para que aerolíneas compitan por aumentar participación de mercado
- Limitada competencia impacta negativamente la capacidad de aerolíneas para forzar precios a la baja

Posición dominante del incumbente en la oferta

## Sillas ofrecidas en rutas nacionales

Acumulado enero-agosto 2011, miles de sillas

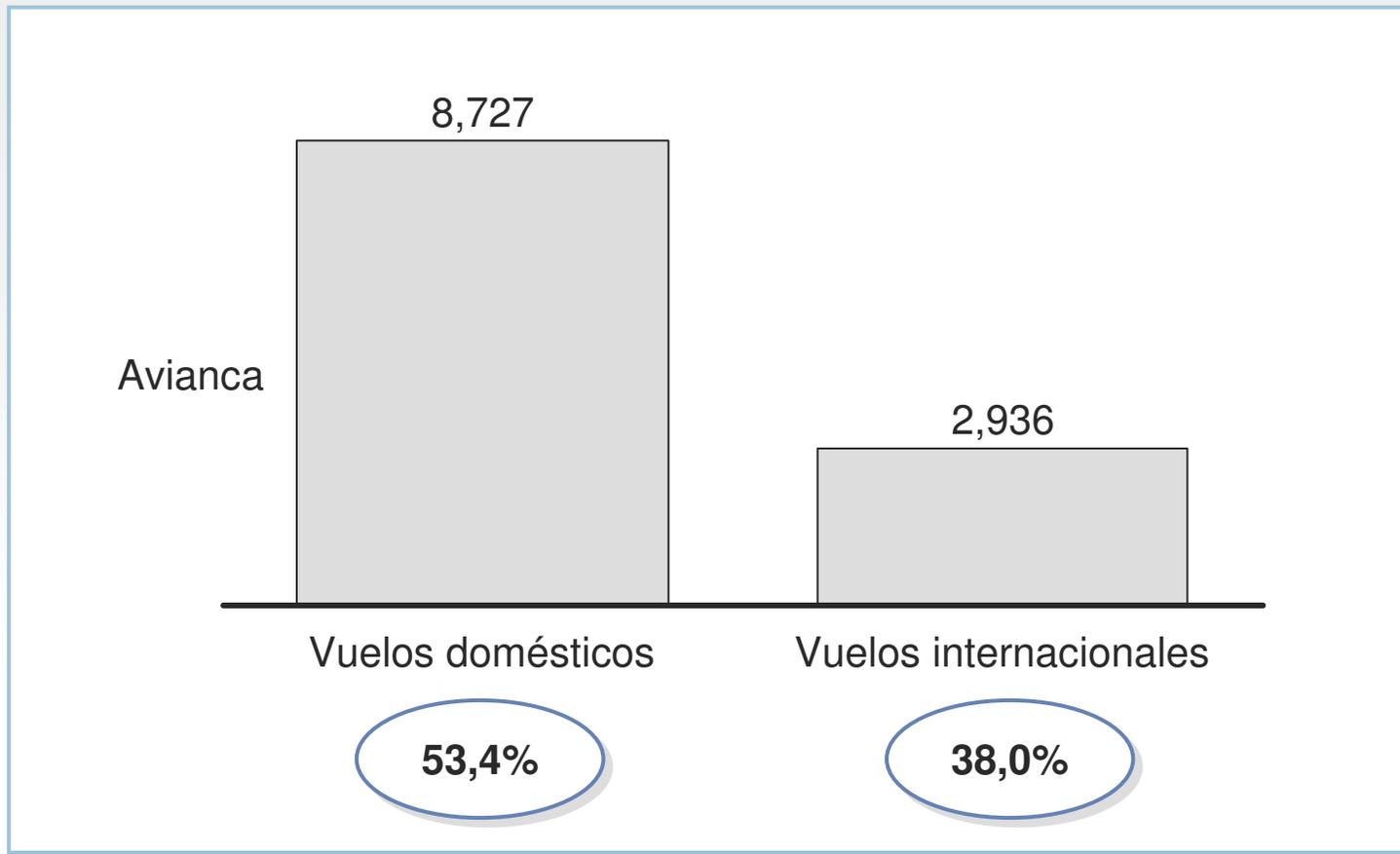


# La baja competencia está influenciada por la posición dominante de la aerolínea líder, tanto en vuelos domésticos como internacionales <sup>10,11,12</sup>

## Pasajeros transportados 2010

Miles

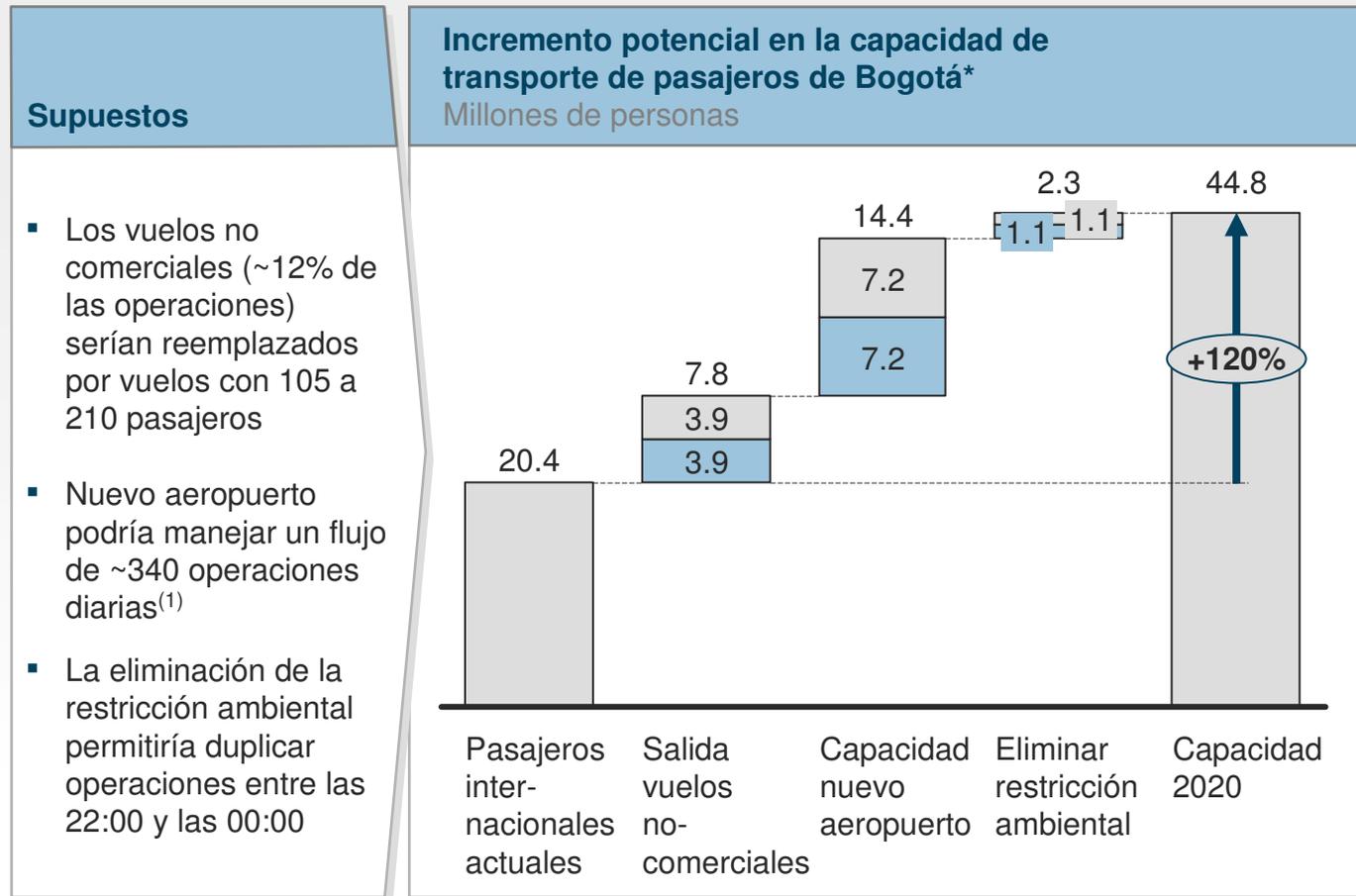
○ Participación mercado



# La solución de los factores limitantes en Bogotá permitiría duplicar la capacidad de pasajeros aéreos <sup>10,11,12</sup>

ANÁLISIS PRELIMINAR

Rango alto  
 Rango bajo



- De manera preliminar, trasladar las operaciones no-comerciales a un segundo aeropuerto parece ser una solución viable a las limitaciones de El Dorado
- Análisis a ser validado por el Plan Maestro del Aeropuerto el Dorado

(1) Aproximadamente la mitad de las operaciones actuales de El Dorado

(2) Asume un crecimiento de 4,5% en las operaciones domésticas por año

(3) Se asume que el 80% del crecimiento de visitantes internacionales extranjeros pasa por Bogotá y que los pasajeros internacionales no-extranjeros crecen al 10% anual

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

# La reducción de tarifas de una aerolínea demuestra tener un impacto en la demanda aérea nacional <sup>10,11,12</sup>

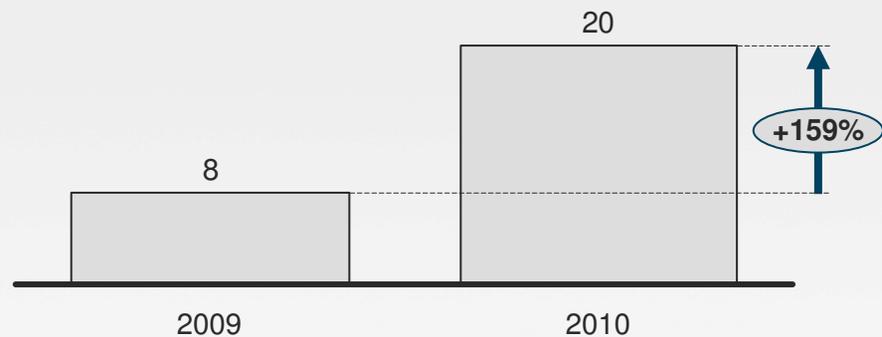
□ Doméstico

## Contexto

- Desregularización de pisos tarifarios en 2007 por parte de la Aerocivil
- Aerolínea Aires adopta modelo de bajo costo en 2009 y ofrece tarifas 20-30% por debajo de su competencia
- Avianca y AeroRepública se vieron obligadas a bajar precios hasta un 30%

## Participación de mercado de vuelos de Aires

% pasajeros transportados

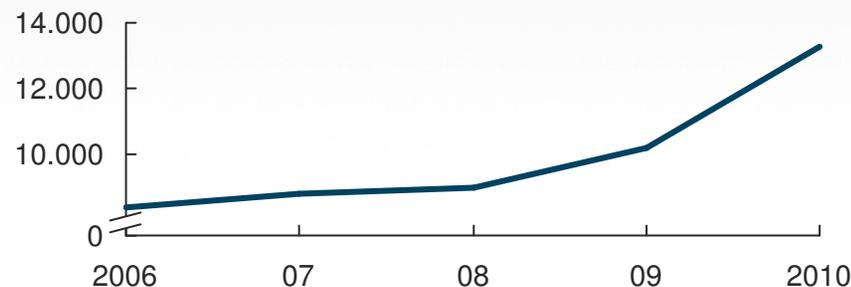


*“El mercado colombiano realmente ha reaccionado al modelo de bajo costo. Hemos visto estimulación de hasta el 30% en algunas rutas”*

**Francisco Méndez,  
Presidente de Aires, 2009**

## Movimiento anual de pasajeros nacionales en vuelos regulares

Miles



*“El mercado doméstico continúa creciendo en forma acelerada, aunque ha habido una disminución material en las tarifas y, por lo tanto, los ingresos se han visto afectados”*

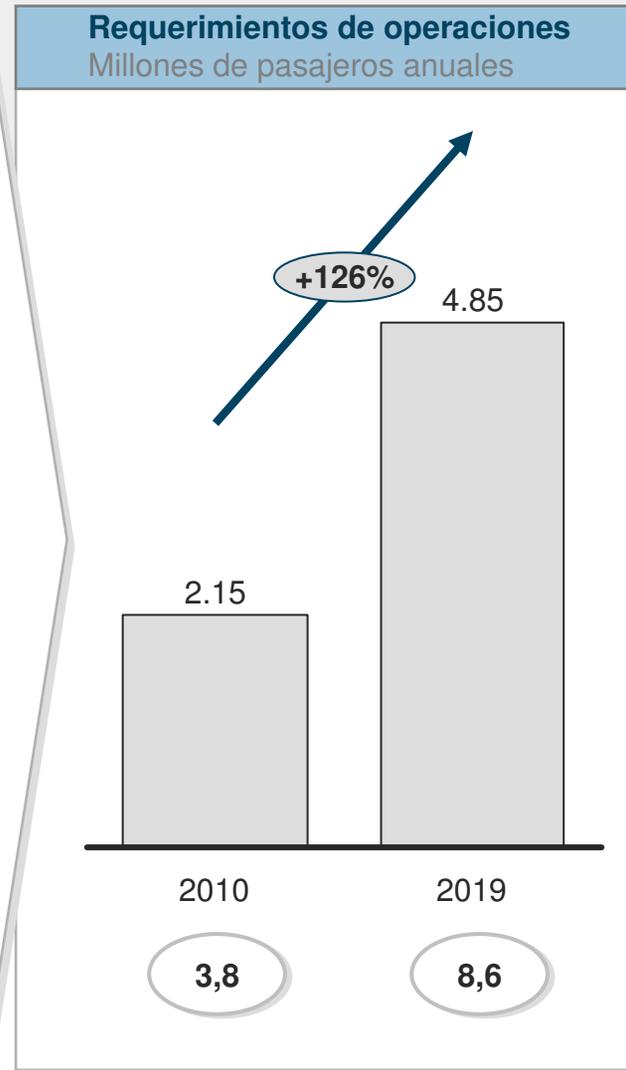
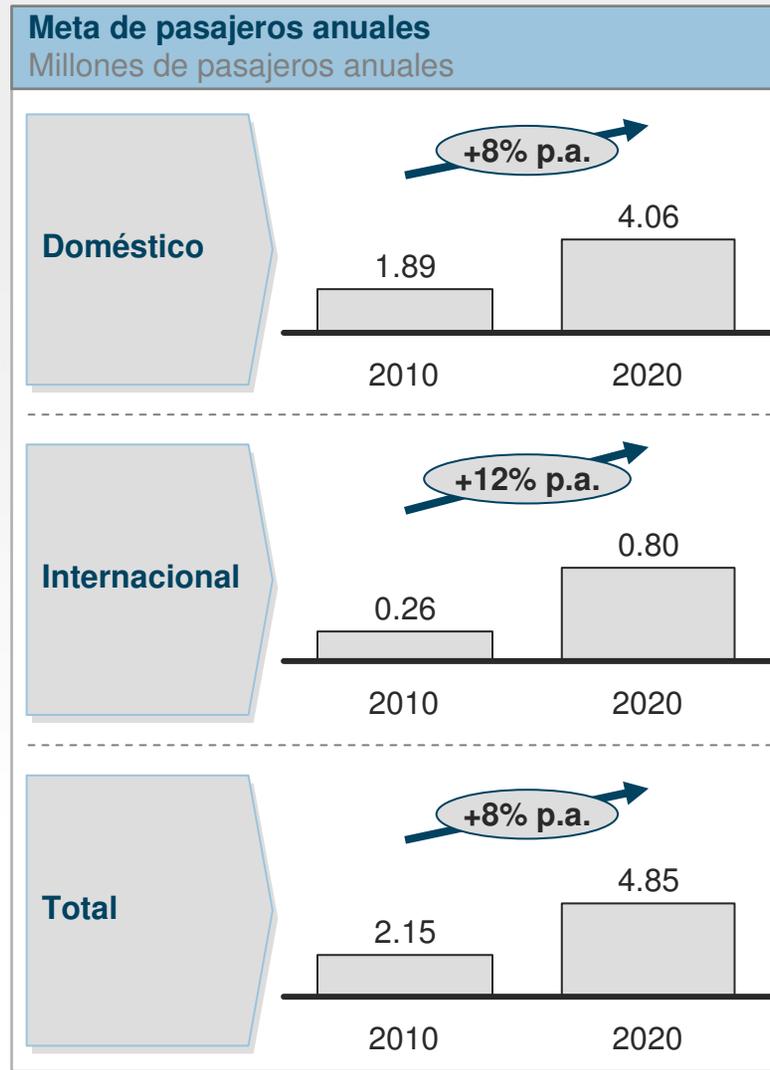
**Fabio Villegas, presidente de  
Avianca, 2010**



# Otros aeropuertos no presentan restricciones significativas; p. ej., Cartagena podría llegar a 2.3 veces sus pasajeros <sup>10,11,12</sup>

XX Promedio operaciones / hora

## EJEMPLO



- Meta alcanzable con capacidad de pista actual y con expansión programada de terminal
- Otros aeropuertos de 1 pista tienen niveles similares de operaciones diarias
  - Guaymaral (~300)
  - Olaya Herrera (~200)

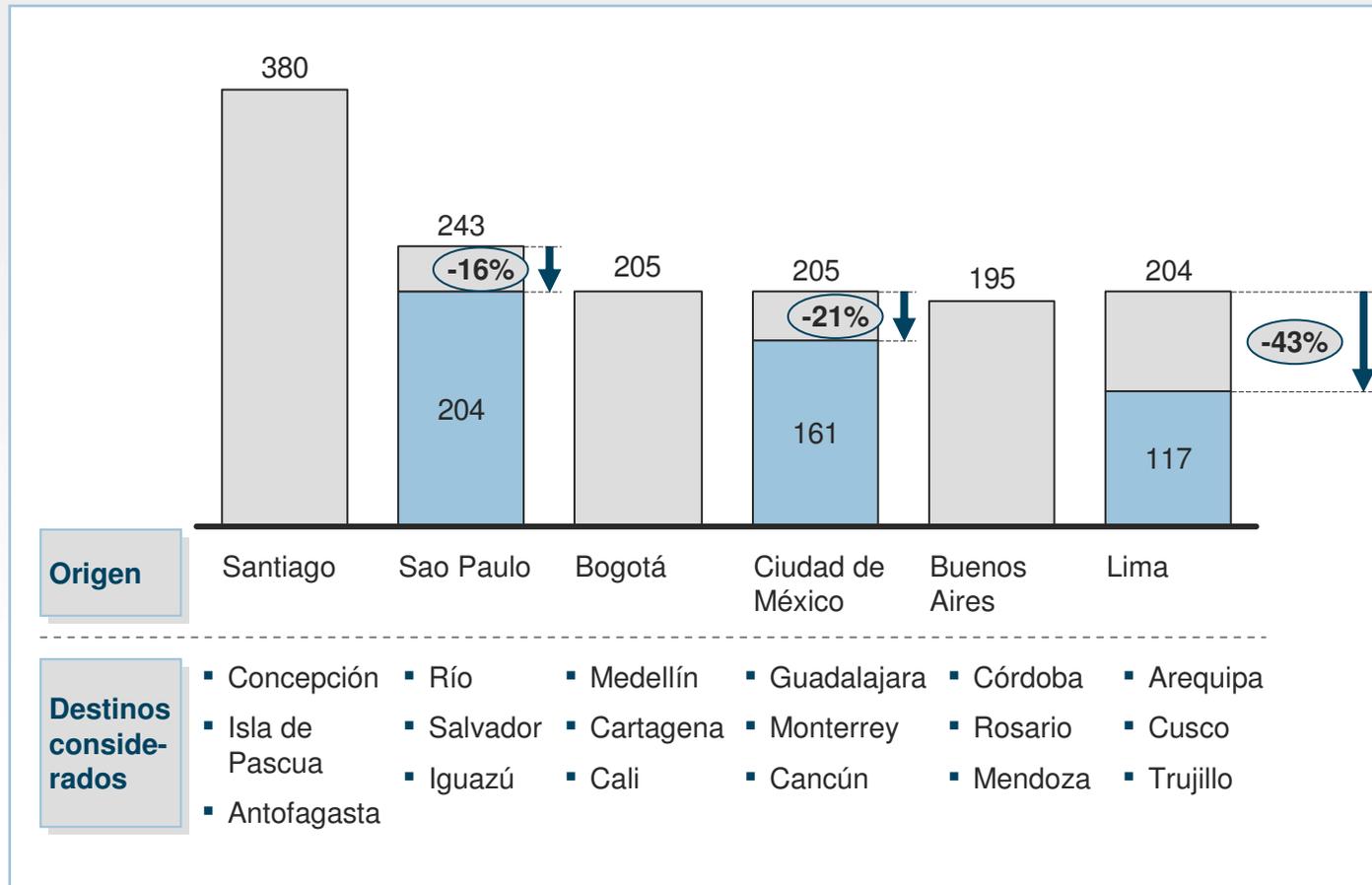


## ACCESO AÉREO

# La introducción de ABC\* es una oportunidad importante: los precios de vuelos domésticos en países con ABC son apreciablemente menores <sup>12 y 76</sup>

Precio promedio de tiquetes a principales destinos del país, ida y regreso  
Promedio entre meses de abril, agosto y diciembre, US \$

□ Precio regular  
■ Precio ABC <sup>1</sup>



- Implementar una estrategia de ABC domésticas disminuiría los precios de viaje
  - Oferta de tiquetes hasta 43% más bajos frente a aerolíneas tradicionales
  - Competencia de ABC dinamizan mercados y afectan precios generales de la industria

\* Aerolíneas de bajo costo



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



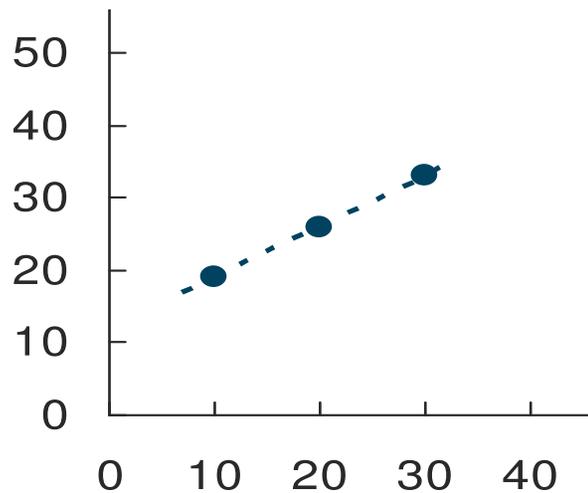
# La introducción de ABC\* conlleva a disminución drástica de precios y por tanto estimula la demanda

EJEMPLO DE EE.UU.

## Viajeros de negocios<sup>71</sup>

### Potencial estímulo a demanda

Porcentaje

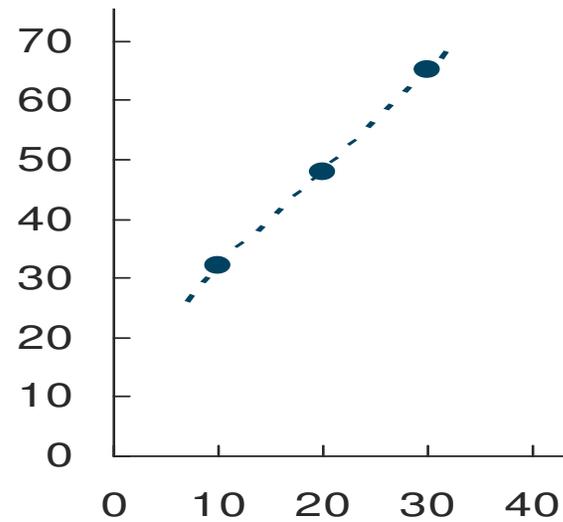


Disminución en precio promedio de boleto  
Porcentaje

## Viajeros por placer<sup>71</sup>

### Potencial estímulo a demanda

Porcentaje



Disminución en precio promedio de boleto  
Porcentaje

La reducción en precio de boletos tiene un fuerte efecto en estímulo de demanda

\* Aerolíneas de Bajo Costo



ACCESO AÉREO

# Colombia se encuentra en una posición de desventaja en el acceso a ABC\* en comparación con el resto de la región

## Aerolíneas de bajo costo que aterrizan en el destino

						
México		✓	✓	✓	✓	✓
Costa Rica	✓	✓	✓			
Argentina	✓					✓
Brasil	✓					✓
Panamá			✓			
Perú			✓			✓
Rep. Dom.	✓					✓
Venezuela	✓					✓
<b>Colombia</b>			✓			
Cuba						✓

\* Aerolíneas de Bajo Costo



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

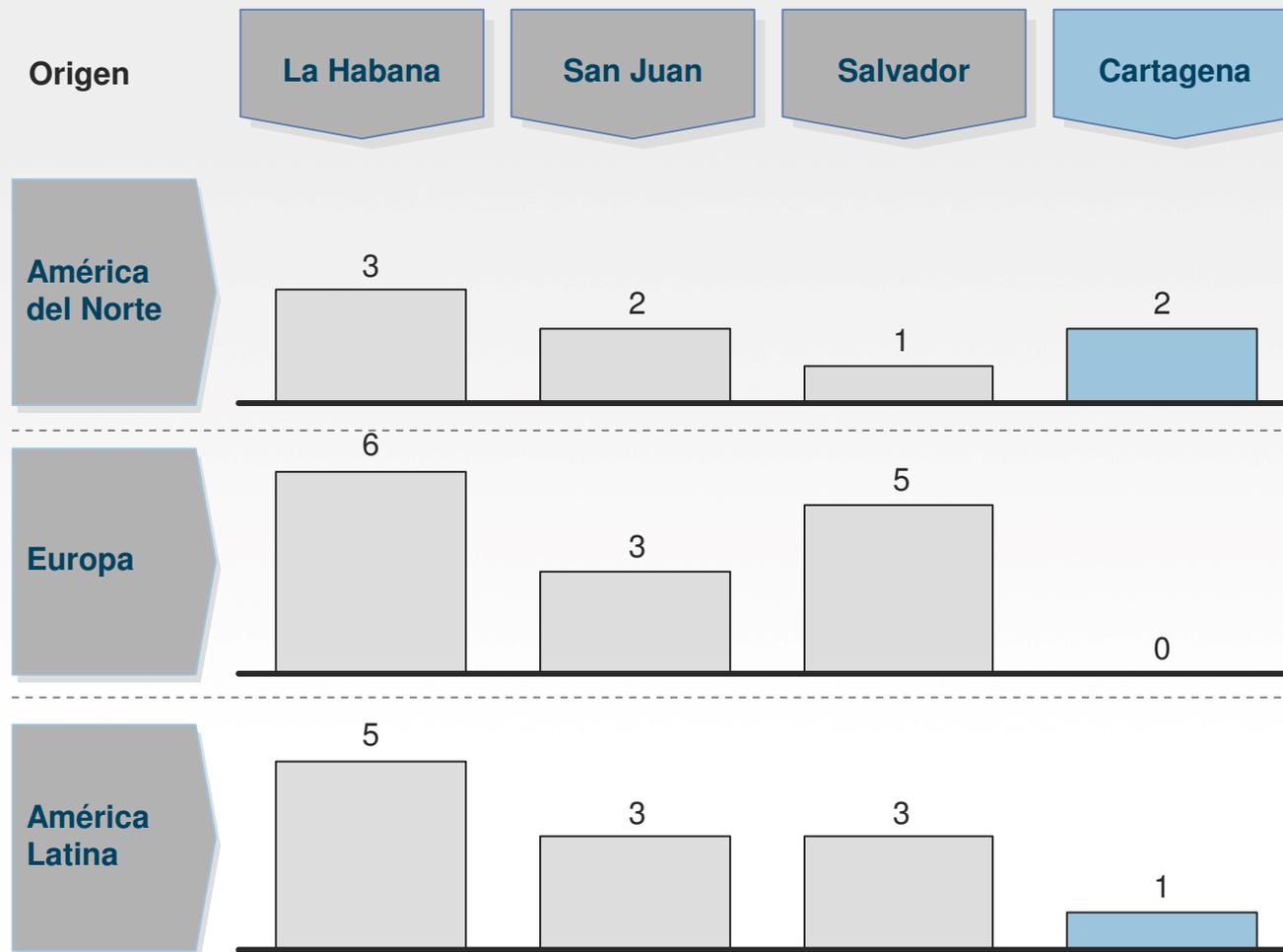
Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



## ACCESO AÉREO

# Cartagena es poco competitiva en conectividad internacional directa; conviene atraer nuevas rutas desde destinos clave <sup>12 y 72</sup>

Número de países conectados con vuelo directo



- Cartagena está desconectada de países con un potencial alto de proveer turistas
- El impacto en competitividad es significativo
  - Mayor tiempo de desplazamiento
  - Mayor costo de acceso
  - Menor visibilidad al viajero
- La ciudad requiere acompañar las mejoras en su oferta turística con aumentos en sus rutas directas internacionales

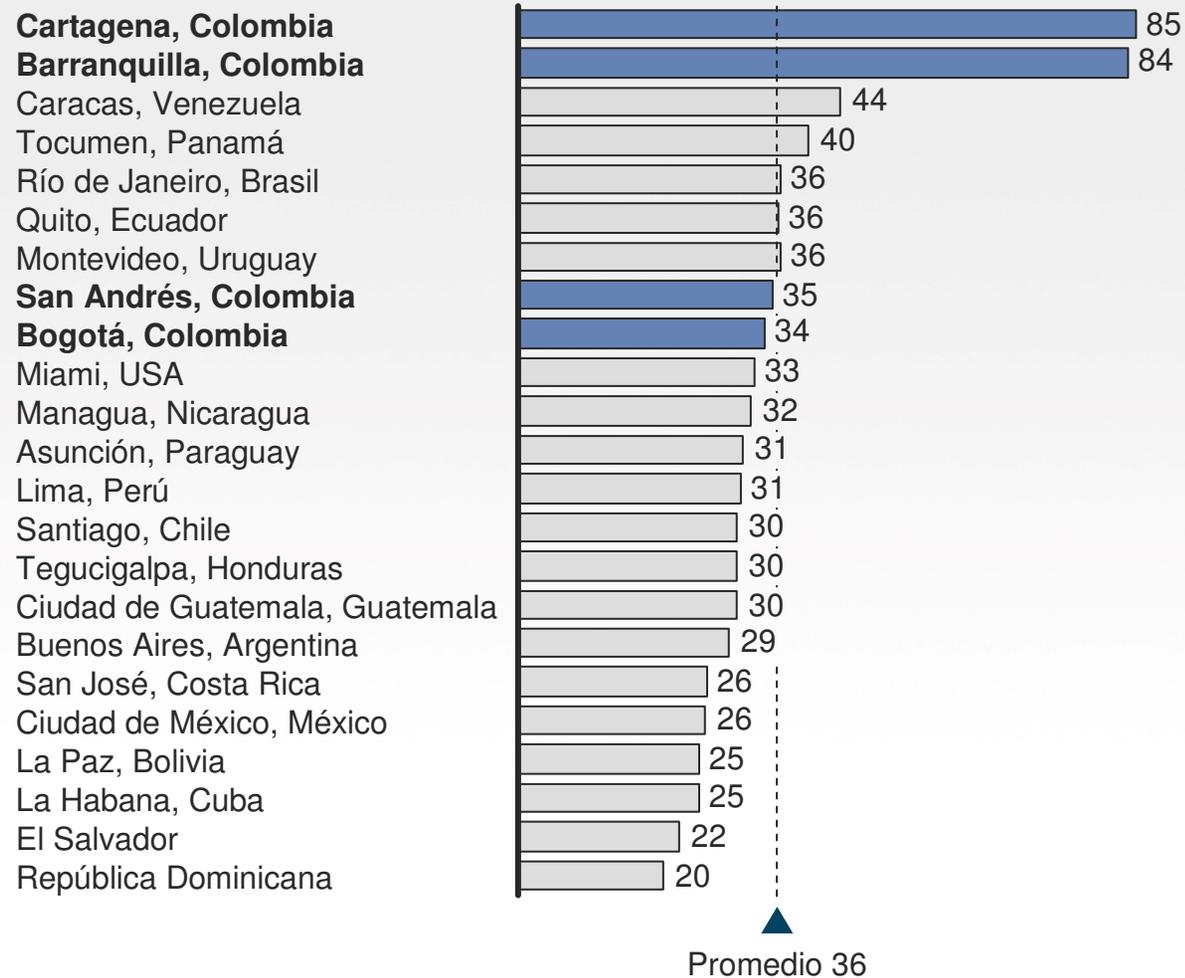


## ACCESO AÉREO

# La elevada tasa aeroportuaria que pagan viajeros internacionales explica parcialmente la escasez de frecuencias a Cartagena

### Tasa Aeroportuaria<sup>71</sup>

US\$ Base por viajero



**Reducir la tasa aeroportuaria de Cartagena podría estimular el mercado de viajes aéreos**

- Aumentaría el interés de aerolíneas por abrir rutas al permitir ofrecer precios competitivos y rentabilidad
- Aumentaría la demanda, en especial viajeros de turismo <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Estudios demuestran que pasajeros de viajes de turismo tienen una mayor sensibilidad al precio que pasajeros de negocios



# Otros países han atraído ABC\* reduciendo el costo en los aeropuertos <sup>71 y 72</sup>

## Iniciativas

## Ejemplos

## Impacto

### Ofrecer terminales especializados en ABC\*

- Frankfurt Hahn: terminal desarrollado para ABC con tarifas menores para este tipo de aerolíneas
- Singapur: Terminal construido en 2006 para ABC con tarifas aeroportuarias 50% menos por pasajero

- Frankfurt Hahn logró atraer 4 ABC <sup>(1)</sup> (Ryanair, Sun Express, Wizzair, Iceland Express)
  - Es el principal HUB de Ryanair en Europa continental con ~40 destinos

### Cooperación con aerolíneas

- Gold Coast Airport (Australia):
  - Estudios de mercado realizados para ayudar a las aerolíneas a identificar nuevos mercados
  - Acuerdos comerciales con Aerolíneas
  - Tiempos eficientes de operación para aumentar rentabilidad

- AirAsia logró duplicar operaciones en 5 años

### Co-mercadeo del destino

- Gold Coast Airport (Australia): programas agresivos de promoción de las aerolíneas aliadas
  - Cooperación activa con entidades turísticas de Queensland
  - Lanzamiento de campañas de promoción en ciudades internacionales
  - Promoción de eventos específicos

- Aeropuerto galardonado con el prestigioso premio OAG (Official Airline Guide) como mejor programa de mercadeo de aerolíneas

### Estímulos financieros directos

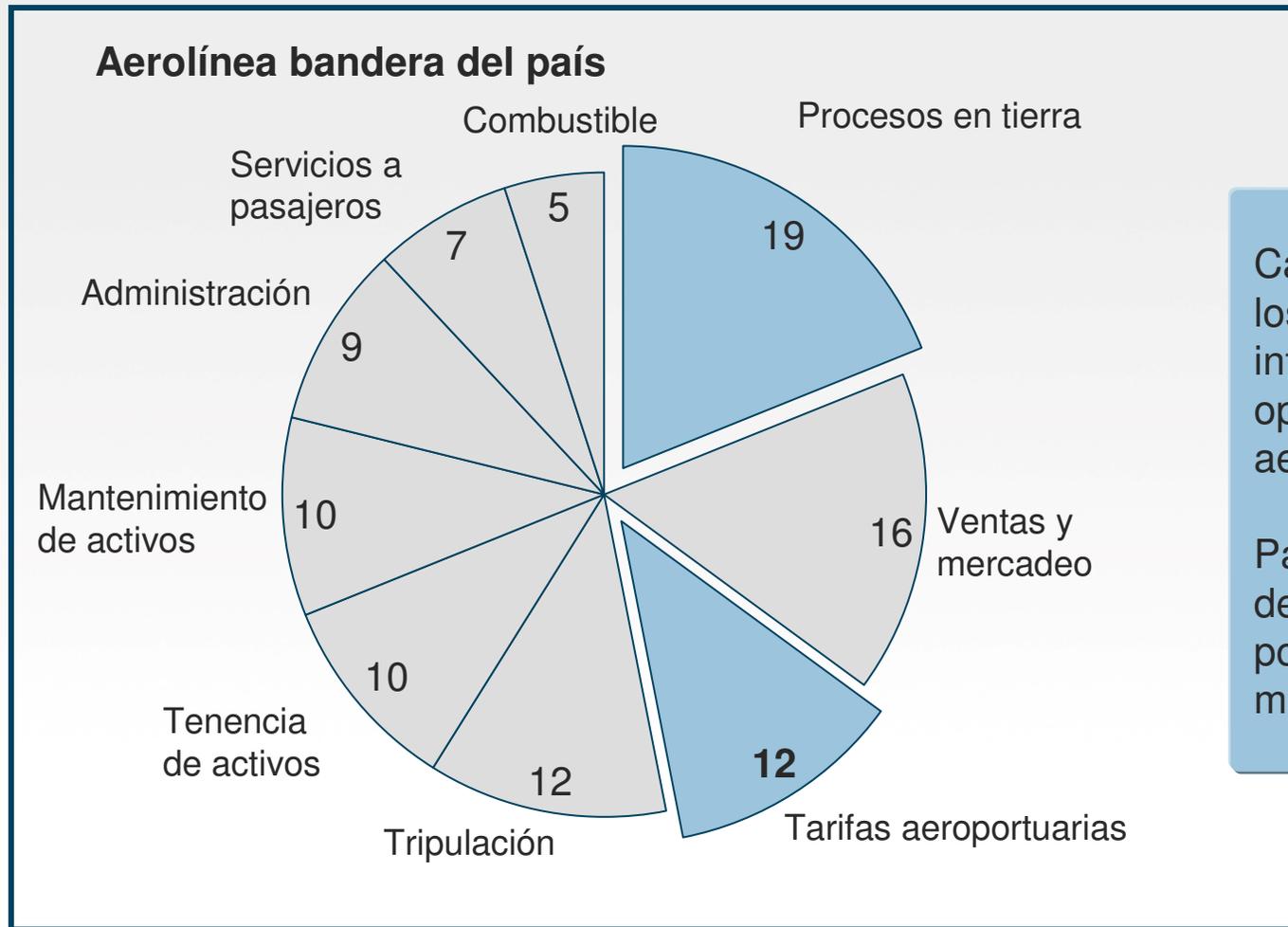
- Fondo de Desarrollo de Rutas en Escocia
  - Entidades públicas de Escocia crearon fondo en 2002 para estimular crecimiento de rutas internacionales mediante subsidios
  - Rutas subsidiadas deben cumplir con requisitos de beneficio al país, frecuencias regulares, y no afectar negativamente a rutas existentes

- ~50 rutas subsidiadas
- Beneficios económicos anuales US\$ 80 millones por año
- Aumento en ~2 millones de pasajeros

\* Aerolíneas de Bajo Costo

# El aeropuerto tiene la posibilidad de influir sobre más de 30% del costo para la aerolínea <sup>71</sup>

Porcentaje del costo \*



Casi un tercio de los costos influenciados por operadores aeroportuarios

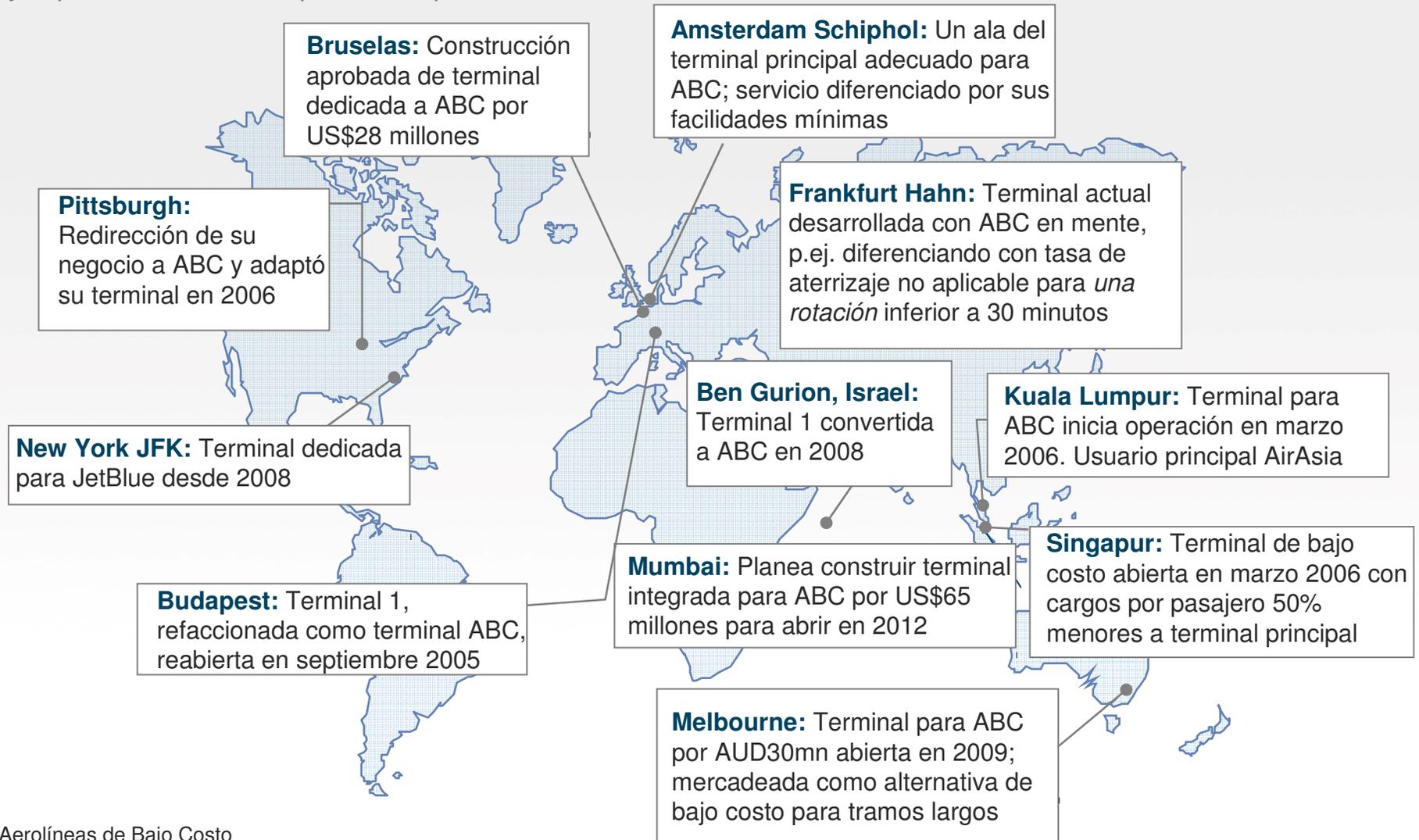
Para aerolíneas de bajo costo esta porción es aún mayor

\* Porcentaje del costo por silla-kilómetro disponible. Costo total (100%) es EUR 0.12



## Varios aeropuertos han respondido al surgimiento de ABC\* construyendo terminales dedicadas

Ejemplos de terminales para ABC planeadas o construidas recientemente <sup>71</sup>



\*Aerolíneas de Bajo Costo



# En cuanto a la conectividad domestica, existen varios mecanismos posibles para incentivar frecuencias en destinos emergentes

INDICATIVO

	Descripción	Ejemplos internacionales <sup>77</sup>
<b>Descuentos en tarifas portuarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El alivio de los costos operativos a través de reducciones en cargos regulados                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Impuestos de aterrizaje</li> <li>Impuestos de servicios aeroportuarios</li> </ul> </li> </ul>	 Egipto: Establecimiento de tasas aeroportuarias más bajas para vuelos charter, y en algunos casos la exención total de cargos para vuelos charter a destinos específicos
<b>Co-mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esfuerzos dirigidos de marketing a través de la coordinación entre los diferentes actores (compañías aéreas, operadores de tours, hoteles, etc.)</li> </ul>	 Tailandia: Asociación entre la Oficina de Turismo, una compañía francesa y la cadena hotelera Banyan Tree para una asociación de marketing de la ruta París-Phuket
<b>Subsidio directo por asiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsidio directo a sillas no vendidas y/o a pérdidas operacionales de ciertas rutas</li> </ul>	 Egipto: subsidios directos a sillas vacías para vuelos charter a destinos específicos
<b>Beneficios fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exenciones tributarias para empresas sobre los ingresos obtenidos en ciertas rutas estratégicas</li> </ul>	 Túnez: exenciones tributarias dirigidas a la compañía aérea nacional (Tunisair)
<b>Crédito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos favorables concedidos en un contexto de fuerte reestructuración financiera de la empresa</li> </ul>	 Chipre: € 70 millones en garantía de préstamos otorgados en 2005 para ayudar a reestructurar aerolínea nacional a cambio de mantener sus rutas funcionando
<b>Ayudas al inicio de operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsidios financieros otorgados para cubrir costos asociados con el lanzamiento de una nueva ruta                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de marketing y publicidad</li> <li>Costos de instalación</li> <li>Estudios iniciales</li> </ul> </li> </ul>	 Reino Unido: Establecimiento de un Fondo de Desarrollo para las rutas aéreas y ayudas concedidas a Ryanair para la puesta en marcha de nueva ruta desde Francia

- Ayudas dirigidas a resolver una perturbación en el mercado
- Ayudas con un interés económico y social
  - Desarrollo económico de una región
  - Desarrollo de un proyecto de importancia nacional
- Ayudas puntuales limitadas en el tiempo (~5 años)
- Ayudas no-discriminatorias en mayoría de casos



## Caso de estudio: “Scotland’s route development fund”

Fondo para financiamiento de rutas aéreas del Scottish Executive

### Objetivos

- El fondo se implementó en el 2002, para asegurar nuevos servicios aéreos y mejorar los existentes
- Alianzas entre Scottish Executive, Scottish Enterprise y Highlands & Islands Enterprise
- Tiene como objetivo estimular el tráfico de turistas y viajes de negocios
- Busca que Escocia tenga las rutas aéreas necesarias

### Requerimientos

- Nuevas rutas externas ofrecidas por las aerolíneas que tienen que generar un beneficio económico
- Una completa evaluación de cada ruta (destino, creación de empleos, número de turistas por línea, ahorro de tiempo)
- Se puede usar para rutas dentro de Escocia y rutas internas del Reino Unido
- Deben ser un servicio programada con flexibilidad según estación del año
- No debe canibalizar vuelos existentes
- Enfocarse en destinos europeos

### Financiación

- Presupuesto escocés entregará US\$ 19 millones por dos años desde 2005/6 hasta 2007/8
- Los beneficios específicos a cada aerolínea son confidenciales

### Resultados

- 35 rutas subsidiadas
- US \$ 113 millones de beneficio económico
- Rutas del fondo tuvieron 890,000 pasajeros en el 2005
- Aerolíneas suscritas desde RyanAir hasta Continental



## Caso de estudio: Gold Coast Airport en Australia, se enfocó en mercadeo con ABC para incrementar su tráfico

Impulsadores	Descripción	
<p><b>Enfocado en tráfico de turismo de bajo costo en Asia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varios mercados atractivos fueron descubiertos por un análisis extenso de mercado, incluyendo cálculos de costos de viaje</li> <li>Los nuevos dueños se convirtieron en aeropuertos de bajo costo con cambios rápidos</li> </ul>	
<p><b>Cooperación con aerolíneas para mercadeo conjunto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy activo, basado en alianzas, marketing de aerolíneas</li> <li>Puesta en marcha de programas de marketing y publicidad conjunta</li> <li>Aerolíneas socias: Jetstar, Tiger y AirAsiaX.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>AirAsiaX logró duplicar su tráfico entre 2002-2007</b></li> <li><b>Se recibió el prestigioso premio OAG por el mejor programa de mercadeo en el 2008</b></li> </ul>
<p><b>Estimular activamente oferta de turistas de alto ingreso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hubo una cooperación con Queensland y la junta de turismo</li> <li>Se lanzaron muchas campañas locales de mercadeo. P.ej., Malasia y Japón</li> </ul>	
<p><b>Apalancar eventos locales con marketing</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas basadas en proyectos para promover el maratón en Japón</li> <li>Campañas promoviendo características especiales, como temporadas de surf, acuarios marinos y parques ecológicos de Koalas</li> </ul>	



## La estrategia de acceso aéreo comprende 9 iniciativas

### Aumentar capacidad aeroportuaria en Bogotá

Ubicar en aeropuerto alternativo rutas de aviones no comerciales

A1

Aumentar capacidad de terminales BOG

A2

Hipótesis por precisar/confirmar con Plan Maestro del aeropuerto (en proceso)

### Incentivar la reducción de costos de viaje

Reducir tasa aeroportuaria de Cartagena hacia niveles competitivos regionalmente

A3

Cerrar acuerdo con ABC para capacidad 100,000 pasajeros internacional\* por año en Cartagena

A4

Cerrar acuerdo con ABC para capacidad 100,000 pasajeros internacional\* por año en San Andrés

A5

Cerrar acuerdo con ABC para capacidad 100,000 pasajeros internacional\* por año en Riohacha

A6

### Asegurar frecuencias requeridas en destinos emergentes

Cerrar acuerdo con aerolínea para 15,000 pasajeros\* por año en Nuquí para visitar el Choco

A7

Cerrar acuerdo con aerolínea para 15,000 pasajeros por año\* en Guapi para visitar la Isla Gorgona

A8

Cerrar acuerdo con aerolínea para 15,000 pasajeros por año\* en Pitalito para visitar San Agustín

A9

Por determinar incentivos a ofrecer a aerolíneas, como p.ej.:

- Descuentos en tarifas aeroportuarias
- Co-mercadeo
- Subsidios
- Beneficios fiscales

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - **Habilitador: Formación**
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En formación se busca capacitar personas para el sector distribuidas entre técnicos, tecnólogos y profesionales

X # de iniciativas

## Metas 2020

### Formar profesionales, técnicos y tecnólogos en el turismo para llegar ofrecer un servicio de calidad

- Formar entre 265 y 315 personas para 41 funciones diferentes
- Cerrar acuerdos de 4 tipos, en particular con el SENA
- Elaborar, ejecutar y monitorear un plan de acción para formar las personas que se requieren

### Establecer necesidades concretas de formación en ~41 funciones

3

#### Definir necesidades de formación en cada función del turismo en las zonas geográficas donde se desarrolla el turismo de acuerdo con la estrategia

- Formar entre 265,000 y 315,000 personas: 29,000 profesionales, 81,000 tecnólogo y 204,000 técnicos a 2020
- Validar funciones y tipo de formación a cubrir; en principio, son 41 funciones: 6 a nivel directivo, 17 a nivel tecnólogo y 16 a nivel técnico
- Estimar necesidades y tipo de formación requerida para cada función

- Formar 265,000-315,000 personas

### Cerrar acuerdos para formar a las personas

3

#### Cerrar acuerdos para asegurar la formación de calidad de las personas por parte de una entidad idónea, pública o privada, aprovechando las posibilidades de participación de los empleadores donde aplique

- Acuerdos con **universidades nacionales** para la capacitación de profesionales, idealmente en asocio con programas internacionales reconocidos
- Acuerdos con el **SENA** para capacitar técnicos y tecnólogos en los lugares de influencia de la estrategia
- Acuerdos con **institutos y con empresas privadas** para formar técnicos y tecnólogos bajo esquemas que incorporen la práctica continua

- Cerrar acuerdos de 4 tipos que cubran necesidades en todos los niveles de formación y lugares relevantes para la estrategia

### Desarrollar, ejecutar y monitorear el plan de formación

3

#### Asegurar que la formación requerida se haga efectiva

- Monitorear avance de acuerdos realizados
- Medir efecto de la formación en disponibilidad de personas formadas para las empresas dedicadas al turismo en destinos relacionados con la estrategia
- Realizar ajustes al tipo o número de acuerdos según se requiera

- 80% de las personas capacitadas trabajando dentro del sector



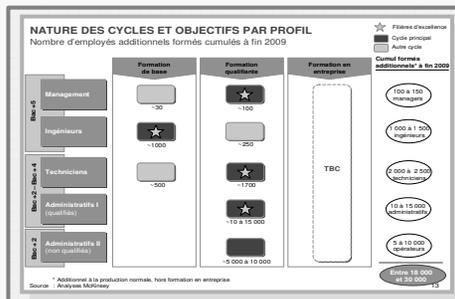
# Un plan de formación parte de determinar las necesidades, establecer acuerdos para suplirlas y definir acciones específicas para cumplirlas

1

## Análisis de necesidades

- Cantidades
- Tipos de perfiles

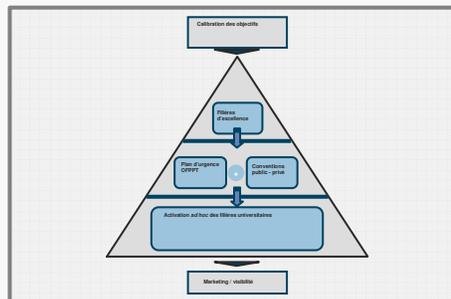
- Definición y análisis de las necesidades de formación de acuerdo a la estrategia de turismo nacional en términos de:
  - Perfiles necesarios
  - Número de personas a formar



2

## Estrategia de formación

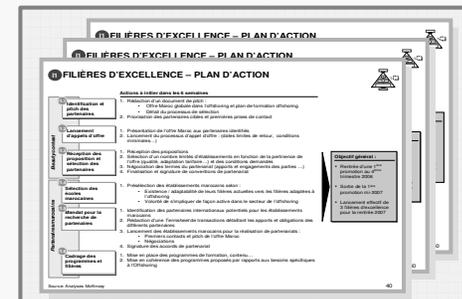
- Definición de una posible estrategia para la realización de objetivos de formación
- Diseño de una estrategia de acción adaptada a cada acuerdo de formación



3

## Plan de acción

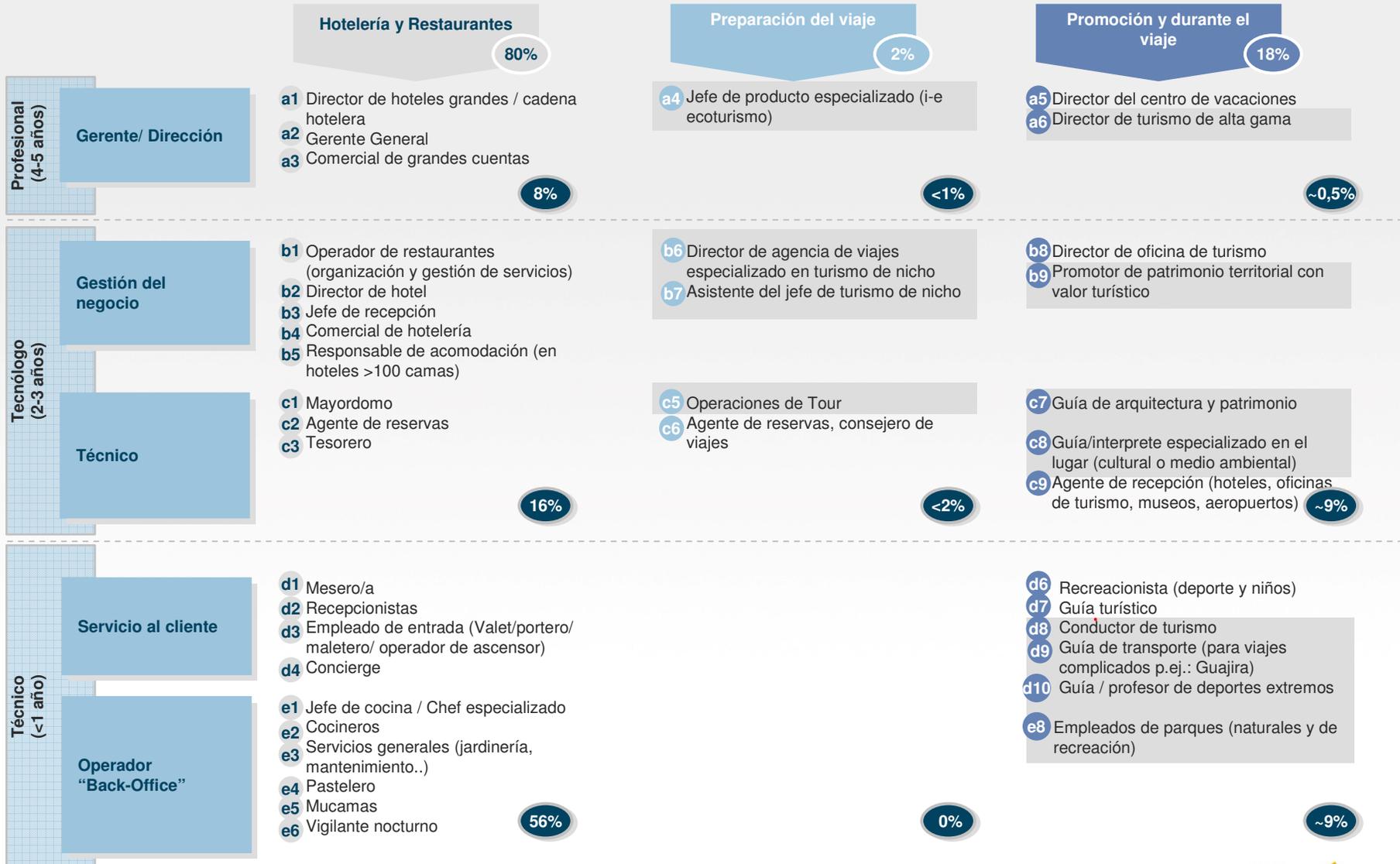
- Elaboración de un plan de acción para capacitar a las personas por medio de acuerdos con universidades



# FORMACIÓN

## 1 La necesidad consiste en suplir 41 funciones específicas a través de los tres niveles de formación 62

□ Específico a Turismo de nicho  
● Porcentaje del total de personas



# FORMACIÓN

**1** Para desarrollar la estrategia en su totalidad se requiere capacitar entre 265,000 y 315,000 personas

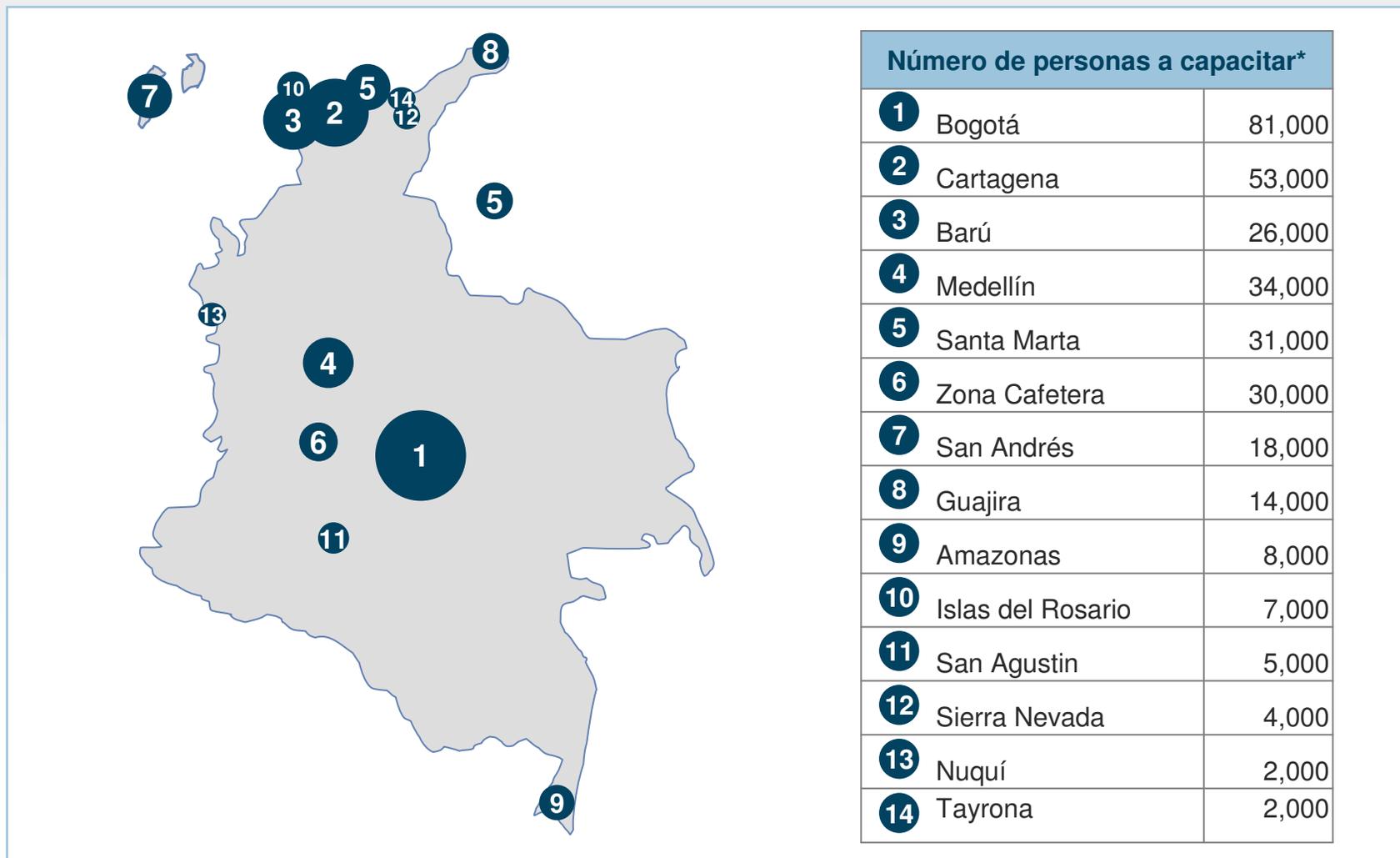
□ Especifico a Turismo de nicho  
 ● Porcentaje del total de personas

Miles de personas		Hotelería y Restaurante <b>80%</b>	Preparación del viaje <b>2%</b>	Promoción y durante el viaje <b>18%</b>	Total
Profesional (4-5 años)	Gerente/ Dirección	21-25	1-2	1-2	24-29
Tecnólogo (2-3 años)	Gestión del negocio	27-31	2	9-11	38-44
	Técnico	16-19	2	14-16	31-37
Técnico (<1 año)	Operador Front	59-70		20-24	79-94
	Operador Back	89-106		4-5	93-110
<b>Subtotal</b>		<b>212-251</b>	<b>5-6</b>	<b>48-58</b>	<b>265-315</b>



## FORMACIÓN

# 1 Las necesidades de capacitación están distribuidas en varias regiones del país, aunque con mayor concentración en Bogotá y la Costa Atlántica



\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



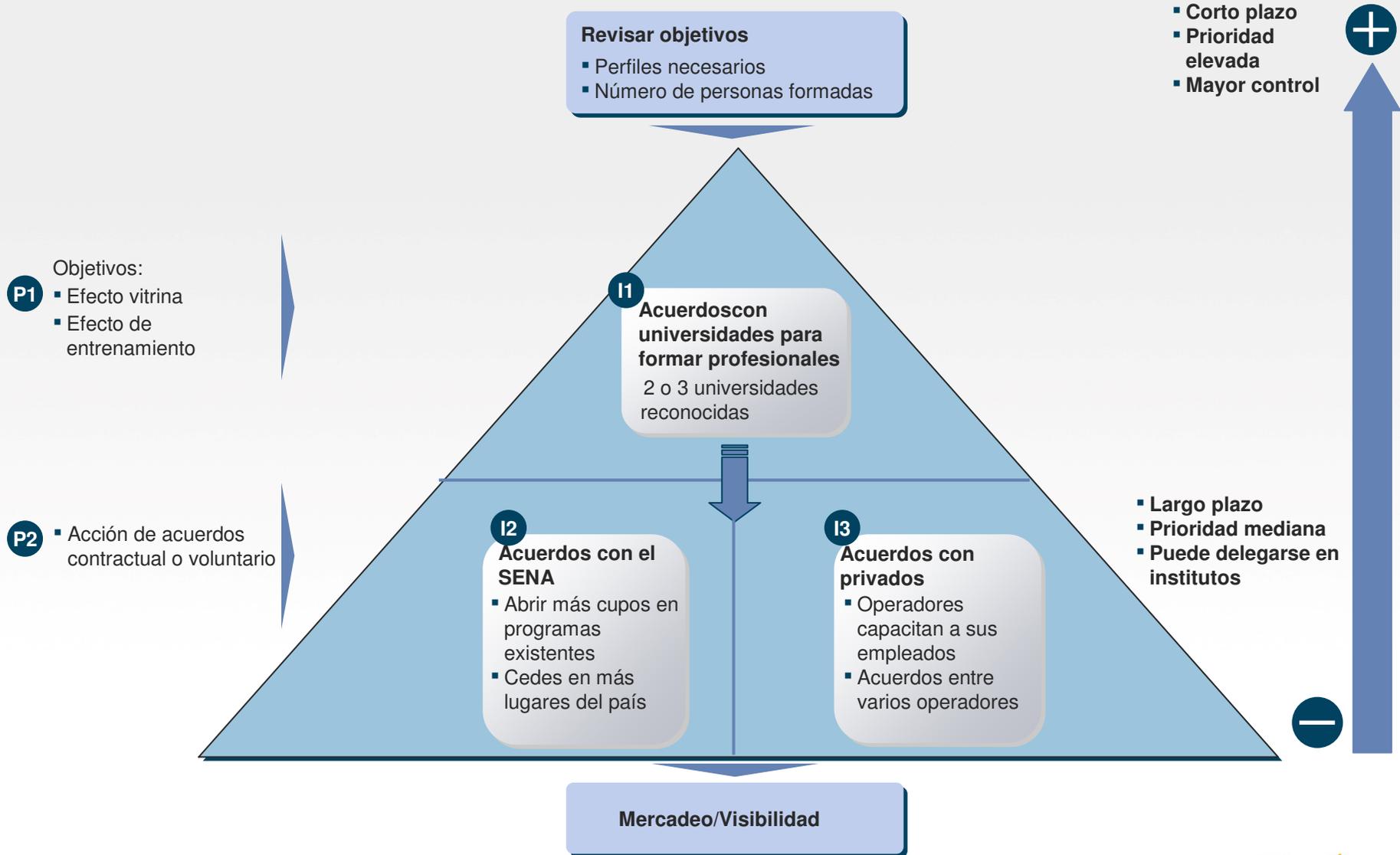
Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



## 2 Se requiere impulsar tres tipos de acuerdo para la formación: Con Universidades, el SENA y con las empresas privadas



## 2 Los acuerdos direccionan la oferta hacia las necesidades de la estrategia

- Hotelería y restaurantes
- Preparación viaje
- Promoción y durante viaje

	Descripción	Perfiles que se logra (no exhaustivo)	Ejemplos de posibles socios
<p><b>I1</b></p> <p><b>Acuerdos con universidades para formar profesionales</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acercarse a 1-2 universidades reconocidas del país para abran una maestría en alianza con una universidad de clase mundial en turismo y así obtener doble titulación.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: formar profesionales con alto nivel especialistas en turismo</li> </ul> </li> <li>▪ Acercarse a universidades que tengan programas de especialización en turismo para incentivar que lleven los programas a otras ciudades                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: formar profesionales especializados en todo el territorio colombiano, no sólo en Bogotá</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a1</b> Director de hoteles grandes</li> <li><b>a2</b> Gerente general</li> <li><b>a3</b> Comercial de grandes cuentas</li> <li><b>a4</b> Jefe de producto especializado</li> <li><b>a5</b> Director de centro de vacaciones</li> <li><b>a6</b> Director de turismo de alta gama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Externado de Colombia</li> <li>▪ Universidad de los Andes</li> <li>▪ EAFIT</li> </ul>
<p><b>I2</b></p> <p><b>Acuerdos con privados</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lograr un acuerdo con privados para un “aprendizaje Alemán”: 4 días de formación en empresa y 1 en institución. De esta manera hay personas capacitadas para la industria                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: Prestar un servicio con personas capacitadas más rápido</li> </ul> </li> <li>▪ Acuerdos con los institutos de formación privada para que abran más cupos en las ciudades en dónde se requiere capacitar muchas personas (p. ej. Cartagena)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: capacitar el número de personas necesarias en todas las ciudades</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>b6</b> Director especializado en turismo de nicho</li> <li><b>b7</b> Asistente turismo de nicho</li> <li><b>c5</b> Agente de reservas</li> <li><b>c6</b> Directos de oficina de turismo</li> <li><b>b8</b> Promotor patrimonio valor turístico</li> <li><b>b9</b> Guías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdo con hoteles Dann</li> <li>▪ Instituto nacional de formación técnica en administración hotelera (SAI)</li> <li>▪ Colegio mayor de Bólvivar</li> </ul>
<p><b>I3</b></p> <p><b>Promoción de cursos del SENA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promocionar a nivel nacional el extenso programa del SENA en turismo para incrementar el número de personas que ingresan a los mismos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: Aumentar el número de graduandos en turismo</li> </ul> </li> <li>▪ Promocionar a los operadores de turismo los acuerdos empresariales que existen con SENA para capacitar los empleados                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: aumentar el número de acuerdos entre privados y SENA</li> </ul> </li> <li>▪ Lograr que dos móviles de formación del SENA sean destinados única y exclusivamente a formación de turismo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo: Lograr entrenar en lugares más alejados a las comunidades que servirán en turismo de naturaleza</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>d1</b> Mesero</li> <li><b>d2</b> Recepcionista</li> <li><b>d3</b> Empleado de entrada</li> <li><b>e1</b> Jefe de cocina</li> <li><b>e2</b> Cocineros</li> <li><b>e3</b> Servicios generales</li> <li><b>c7</b> Guía</li> <li><b>c8</b> Conductor turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SENA</li> </ul>



**3** La gestión de la formación se traduce en acuerdos específicos para cada nivel de formación: Creemos necesario realizar al menos 7 acuerdos de inicio

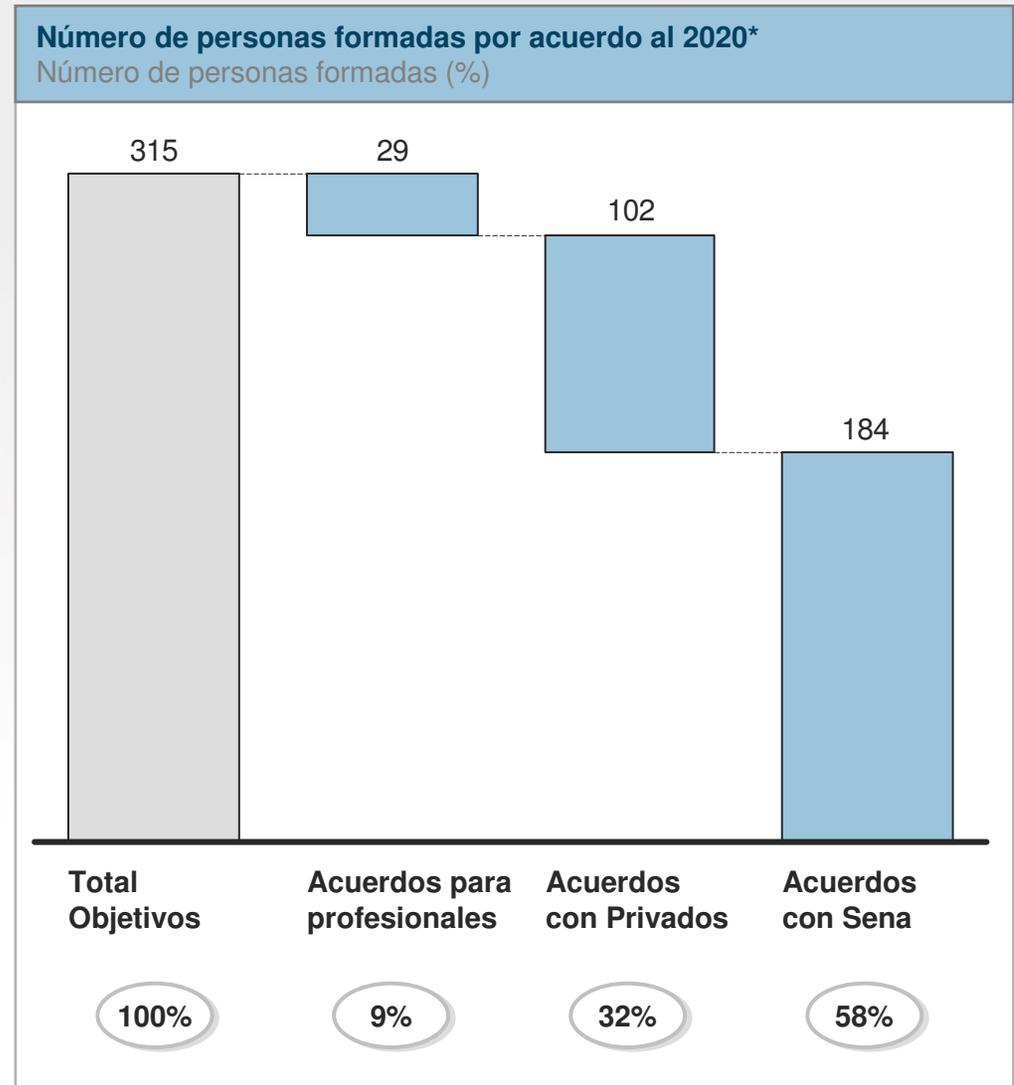
**Realizar 7 acuerdos antes del 2014**

Iniciativa	# acuerdos	Descripción
I1	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 acuerdo con una universidad en Bogotá</li> <li>1 acuerdo con una universidad en Cartagena</li> <li>1 acuerdo con una universidad en Medellín</li> </ul>
I2	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo con 3 compañías para “educación alemana”</li> <li>Acuerdo con un instituto en San Andrés</li> <li>Acuerdo con un instituto de Cartagena</li> </ul>
I3	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo con el SENA para móviles especiales para turismo</li> </ul>
7		



## FORMACIÓN

**3** Se espera que SENA forme un poco más de la mitad de las personas requeridas, 184,000, mientras el sector privado capacita las restantes



\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



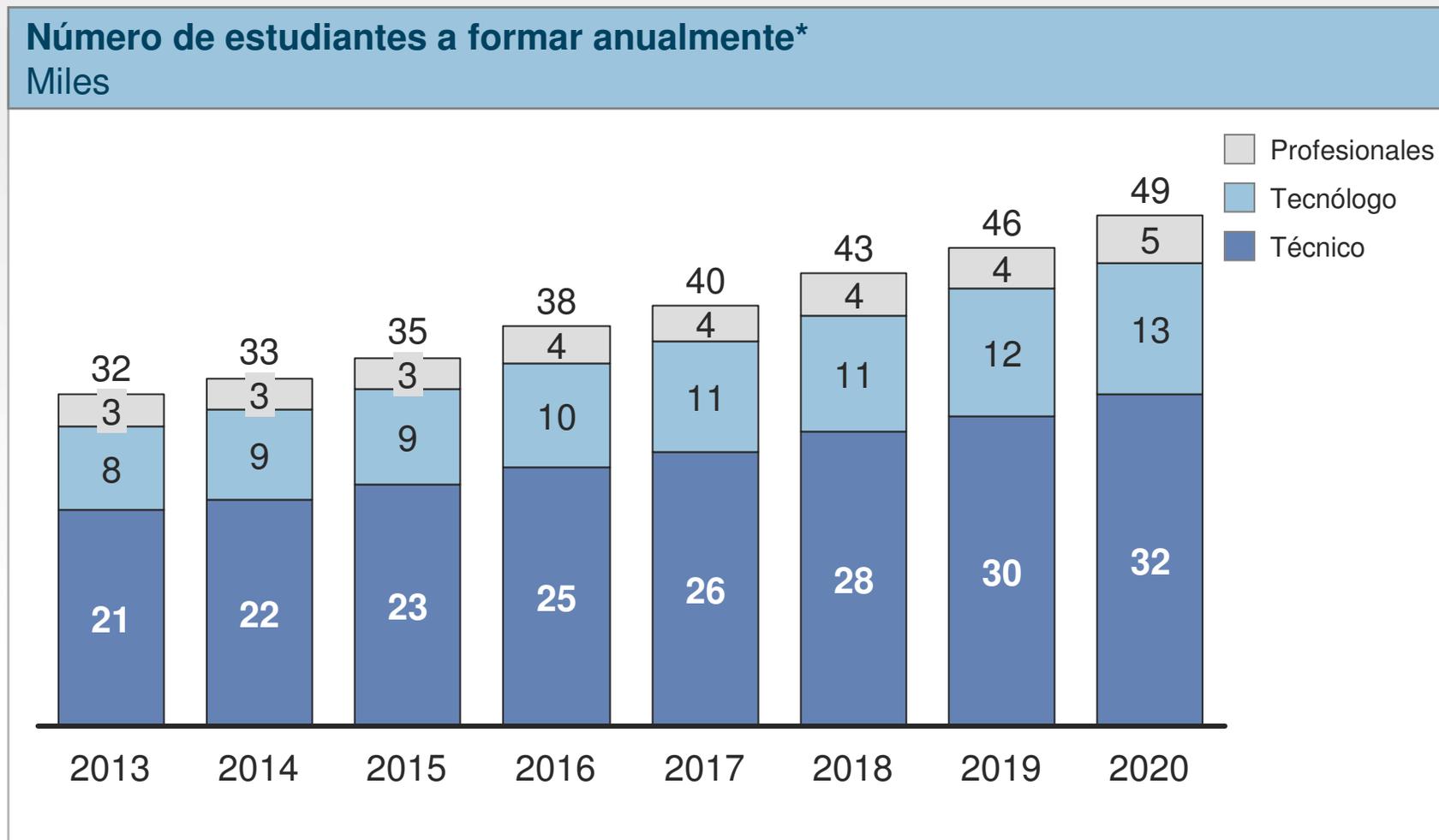
Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



### 3 La estrategia de formación busca capacitar hasta 49,000 personas por año entre hoy y 2020

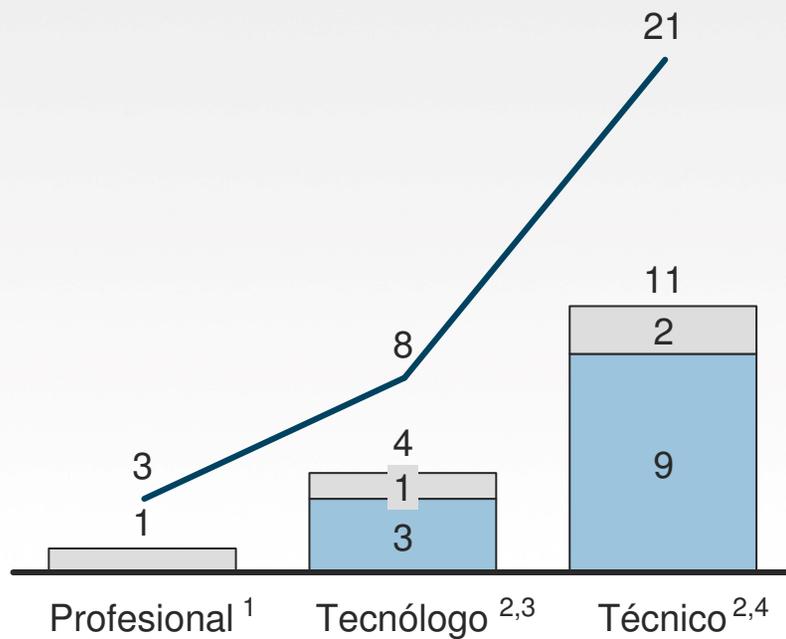


\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

### 3 La capacidad de formación a nivel profesional y tecnológico es insuficiente frente a las metas, mientras a nivel técnico parece bastara

#### Déficit/Superávit en capacidad de formación\*

Personas formadas/requeridas por nivel



Falta considerar 180,000 formaciones complementarias mediante acuerdo SENA-privados, ante todo de nivel técnico

- Requerido 2012
- Privado 2011
- SENA 2011

- La formación de **profesionales es un tercio** de la requerida anualmente
- La capacidad de formación a nivel de **tecnólogos es la mitad de la requerida** anualmente
- A nivel **técnico parece haber capacidad suficiente** si se incluye la formación complementaria del SENA

1 Asume 80 graduados de cada una de las 12 universidades que tienen programas profesionales en turismo  
 2 Asume ratio de 1:3 entre tecnólogos: técnicos y 12,000 personas formadas para turismo entre tecnólogos y técnicos por SENA  
 3 Asume 80 graduados por programa en 13 institutos que tienen programas tecnológicos  
 4 Asume 80 graduados por programa en 24 institutos que tienen programas técnicos

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

## La estrategia de formación comprende 9 iniciativas

### Establecer necesidades concretas de formación

Definir funciones requeridas por el sector en cada producto

T1

Definir tipo de formación deseada por función

T2

Cuantificar necesidades en cada función por geografía según la estrategia

T3

### Cerrar acuerdos para formar a las personas

Cerrar acuerdos con al menos 2 universidades para formación profesional y especialista

T3

Cerrar acuerdo con SENA para abrir cupos en sedes relevantes para la estrategia

T4

Cerrar al menos 3 acuerdos con institutos técnicos para crear programas teórico-prácticos, p.ej. educación "alemana"

T5

El tipo específico de acuerdos dependerá de las necesidades identificadas

### Desarrollar, ejecutar y monitorear el plan de formación

Definir plan de acción por geografía y año

T6

Definir sistema de monitoreo para resultados de formación

T7

Definir sistema de monitoreo de la disponibilidad de personal formado

T9





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - **Habilitador: Incentivos e Inversión**
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En incentivos se busca mantener la oferta actual, mejorar el Plan Vallejo y ofrecer paquete excepcional para proyectos excepcionales por concurso

x # de iniciativas

Metas 2020

**Atraer la inversión privada requerida en el sector combinando incentivos generales para todo el sector con incentivos excepcionales para proyectos excepcionales**

- Mantener el paquete actual de incentivos generales ajustando el Plan Vallejo
- Desarrollar un paquete de incentivos excepcionales para un proyecto excepcional anual elegido por concurso

**Mantener paquete actual de incentivos generales mejorando Plan Vallejo**

1

**Mantener el paquete básico actual de incentivos específicos para el sector mejorando el Plan Vallejo**

- Incentivos tributarios para hoteles y para el servicio de ecoturismo
- Deducción del 30% del valor de inversiones en activos fijos
- Convertir el **Plan Vallejo en relevante para el sector turismo**
  - **Eliminar requisito de exportar 1.5 veces el valor de los bienes importados**, condición prácticamente imposible de cumplir para empresas de turismo
  - Comunicar cambios para asegurar la sujeción de empresas al Plan

• **Empresas del sector adoptan de forma masiva el Plan Vallejo**

**Paquete de incentivos particulares**

2

**Estructurar un paquete excepcional de incentivos para lograr el desarrollo de un macroproyecto excepcional anual**

- **Definir el paquete de incentivos excepcionales** por parte del Gobierno
- Definir las **reglas y condiciones del concurso público** (tipo “*concurso de belleza*”) por medio del cual se otorgará el paquete excepcional de incentivos
- **Lanzar el concurso publico** para otorgarle el paquete excepcional de incentivos al proyecto excepcional
- Monitorear el cumplimiento de los compromisos del concurso

• **6 proyectos excepcionales apoyados mediante paquete excepcional (iniciando en 2013)**



# Hacer realidad la ejecución de macro-proyectos transformadores por parte de terceros requerirá aplicar incentivos tradicionales y crear excepcionales

## Paquete de incentivos tradicionales

1

### Mantener incentivos a la renta

Impuestos a la empresa	Exención impuesto renta	Exención de impuesto a la renta para hoteles nuevos o remodelados
	Exención renta ecoturismo	Exención del impuesto de renta por un periodo de 20 años para servicios de ecoturismo
	Impuesto a la renta	Deducción del 30% del valor de inversiones efectivas realizadas en activos fijos

2

### Mejorar incentivos a importaciones productivas

Apoyo a la instalación	Plan Vallejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importación de bienes de capital y repuestos libre de arancel, y pago diferido del IVA para una lista limitada</li> <li>Modificar la necesidad de exportar 1.5x el valor FOB de los bienes importados</li> </ul>
------------------------	--------------	---

## Paquete de incentivos excepcionales (1 al año)

3

### Incentivos excepcionales entregados a quienes ganen concurso para estructurar macro-proyectos

<p>Paquete excepcional de incentivos para proyecto excepcionales</p> <p><i>“Concurso de Belleza”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concurso entre privados para ganarse el paquete excepcional de incentivos</li> <li>El gobierno concentra todos sus esfuerzo y apoyo en un macroproyecto anual</li> <li>Los incentivos son particulares al proyecto y pueden incluir                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura pública</li> <li>Acceso a tierra</li> <li>Plan Maestro/POT</li> <li>Capacitación</li> <li>Exenciones</li> <li>Garantías</li> <li>Créditos o co-financiación</li> </ul> </li> </ul>
--	--



# 1 Los incentivos específicos para el sector de turismo están enfocados en el impuesto a la renta y han dado frutos positivos aunque parciales

## Incentivos específicos para turismo

- Exención del impuesto de renta para hoteles nuevos o remodelados
- Exención del impuesto de renta por un periodo de 20 años para servicios de ecoturismo
- Deducción del 30% del valor de las inversiones efectivas realizadas en activos fijos

## Requerimiento

- Construidos o remodelados entre 2003 y 2017
- Empezando en 2003 y hasta 2030

## Implicaciones

- El impacto ha sido positivo en impulsar la construcción de hoteles
- El impacto ha sido **mínimo en turismo de naturaleza/ecoturismo**
- Los incentivos son deseables y deben mantenerse, aunque claramente necesitan complementarse



## 2 El Plan Vallejo de Servicios debe ser modificado para hacerse relevante a la industria del turismo

### Contexto de creación del Plan Vallejo de Servicios

- Prohibición de la OMC contra subsidios que sean contingentes en las exportaciones, sólo para los bienes
- Colombia cambió de régimen de Zona Franca en 2005 para incentivar no solamente las exportaciones sino también las transacciones con el mercado local, lo hizo para los bienes y los servicios
- Plan Vallejo fue creado después para reforzar la ayuda para las compañías exportadoras de servicios

### Componentes del Plan

- Para una lista limitada de bienes de capital
  - Importación libre de arancel
  - Pago diferido del IVA (vs. exención en zonas francas)
- Requisito: exportar 1.5x el valor FOB de los bienes importados

### Impacto del Plan

- Limitado, con incentivos poco agresivos que no cobijan impuesto a la renta
- Sólo 4-5 compañías en Colombia han usado el plan y se benefician del plan
- En turismo, el requisito de exportación no es lograble
  - Industria con componente de consumo nacional elevado
  - Poco peso relativo de bienes de capital importados

### Implicaciones

- La estructura actual del Plan Vallejo no cubre la realidad del sector turismo por la imposibilidad de cumplir el requisito de exportación
- Sugerimos transformarlo con los siguientes incentivos para servicios exportados:
  - Mismo régimen de importación que en las Zona Franca +: 0% por 5 años, 15% después <sup>1</sup>
  - Para productos importados:
    - 0% IVA (sin diferir)
    - 0% derechos de aduana (como está)
  - Eliminar requisito mínimo de exportación

<sup>1</sup> 33% para las ventas al mercado local



### 3 Varios países han implementado el paquete excepcional de incentivos con éxito

EJEMPLO

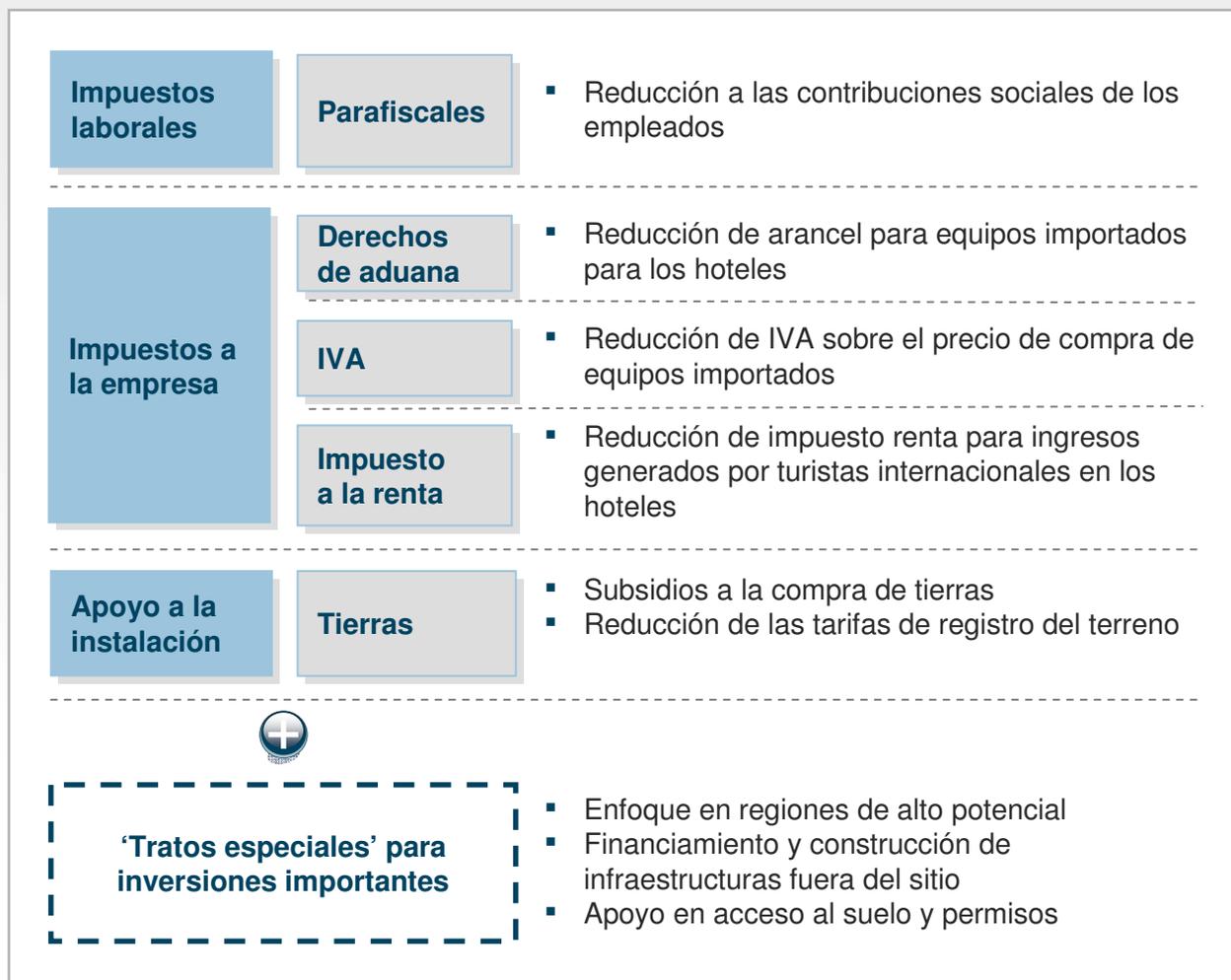
#### Características de la inversión en turismo

- **Intensiva en capital** – montos elevados de inversión inicial y recuperación en el tiempo
- **Volátil** – sujeta a riesgos de imagen, incertidumbre sobre el desarrollo de destinos, cambios en preferencias
- **Retorno complicado** – retornos bajos en varios sectores y presión elevada sobre gestión del costo

#### Algunos países con paquete especial:



#### Componentes clave que se han empleado en estrategias exitosas en el sector turismo



## Un paquete excepcional de incentivos estaría dirigido a mejorar las condiciones de un proyecto anual con impacto excepcional

ILUSTRATIVO: PAQUETE DEFINITIVO A DEFINIR

### Área a apoyar

### Ejemplo de incentivo a otorgar

Empleados	Impuestos parafiscales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción a las contribuciones sociales de los empleados</li> </ul>
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo a la capacitación al asegurar convenio con el SENA</li> </ul>
Impuestos a la empresa	Derechos de aduana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de arancel para equipos importados para los hoteles sin condicionamientos</li> </ul>
	IVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de IVA sobre el precio de compra de equipos importados sin condicionamientos</li> </ul>
	Impuesto a la renta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción total del impuesto a la renta para actividades hoteleras y no hoteleras</li> </ul>
Tierra	Adquisición de tierra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsidios a la compra de tierras</li> <li>Reducción de tarifas de registro del terreno y del impuesto predial</li> </ul>
	Desarrollo de la tierra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de condiciones especiales de desarrollo (p.ej dentro de planes maestro)</li> <li>Desarrollo urbanístico del lote y sus alrededores</li> <li>Aprobación expedita de licencias de desarrollo del suelo (p.ej licencia ambiental, concesión de playas)</li> </ul>



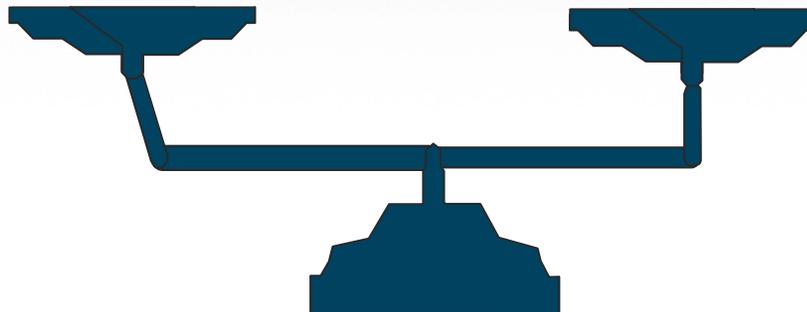
### 3 El inversionista debe ofrecer al Gobierno un impacto mínimo en empleo, inversión y visitas a cambio de los beneficios extraordinarios

#### Los inversionistas se comprometen a:

- Desarrollar efectivamente el proyecto
- Generar un número mínimo de empleos pre-acordado
- Invertir un monto mínimo en bienes de capital

#### El gobierno se compromete a:

- Aplicar los incentivos del paquete excepcional
- Direccionar sus esfuerzos a un único proyecto cada año
- Proveer infraestructura y urbanismo relevantes

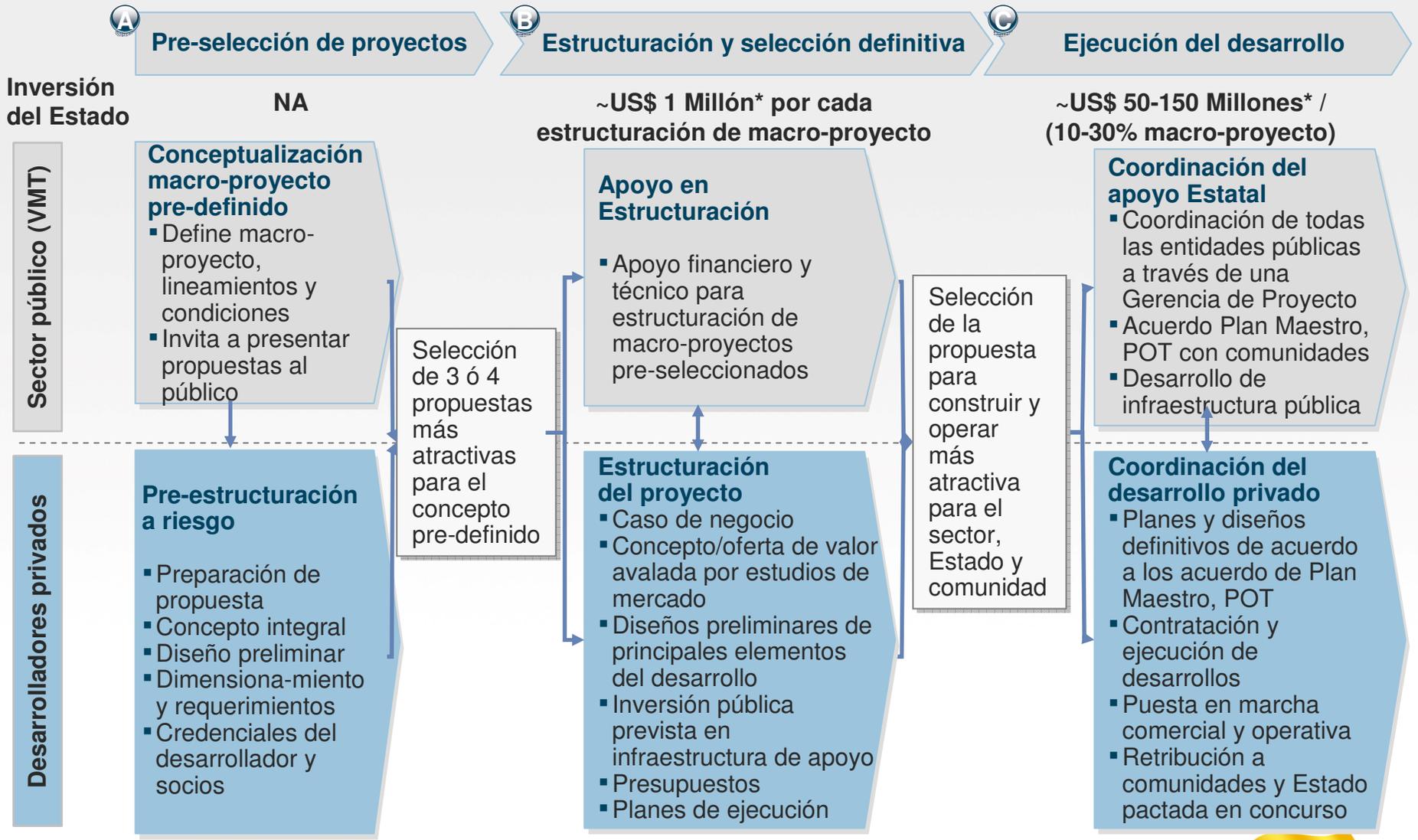


Para lograr este equilibrio el Gobierno debe contar con un equipo que

- Revise bimestralmente el cumplimiento de las metas
- Pueda tomar acción sobre proyectos que incumplan, p.ej. otorgar a un tercero



### 3 El Estado deberá adquirir la capacidad de conceptualizar macro-proyectos, evaluar propuestas privadas y facilitar su ejecución



\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

## La selección reconoce las particularidades de cada proyecto

### Principales premisas

- Se reconoce que los destinos presentan condiciones muy variadas en cuanto a los diferentes factores habilitadores del turismo
- El estado puede jugar un papel importante en proveer las condiciones adecuadas para el desarrollo de los proyectos clave del sector

### Pasos para el proceso de selección de proyectos a impulsar

#### Definición de factores críticos

- Revisión de factores críticos para el éxito del proyecto específico

#### Definición de pre-requisitos de regiones/privados que opten

- Definición de requisitos mínimos que deben cumplir los proyectos que quieran optar al proyecto
- Apertura del proceso de participación

#### Postulación de proyectos por parte de regiones/privados

- Candidatura de las regiones con:
  - Cumplimiento de pre-requisitos
  - Propuesta de habilitadores adicionales que cumplirían rol y facilidades del gobierno local

#### Evaluación competitiva

- Evaluación de candidatos según cumplimiento de requisitos y valor de propuesta
- Definición de proyecto ganador por el Viceministerio de Turismo



## La estrategia de Incentivos e inversión comprende 3 iniciativas

**Mantener paquete actual ajustando Plan Vallejo de Servicios**

Eliminar requisito mínimo de exportación de servicios al Plan Vallejo para turismo

I1

**Paquete de incentivos particulares**

Definir el paquete excepcional de incentivos para proyectos excepcionales

I2

Ejecutar y monitorear concurso público entre proyectos de turismo interesados el paquete

I3





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - **Habilitador: Financiación**
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En Financiación se debe crear de un fondo de capital de riesgo en Alianza Público Privada (APP), establecer garantía pública a créditos y dedicar fondos públicos al desarrollo de la infraestructura necesaria

X # de iniciativas

## Metas 2020

**Aumentar la inversión de alto impacto necesaria para cubrir las necesidades de desarrollo de producto e infraestructura en el sector**

- Fondo de inversión para proyectos de ecoturismo
- Fondo de garantías para alojamiento
- Recursos necesarios para la financiación de infraestructura y productos que requieren inversión pública

Fondo de inversión público-privado para proyectos ecoturísticos medianos

2

**Posibilitar la realización de proyectos eco-turísticos viables y de alto impacto que no tendrían acceso a financiación del mercado regular**

- Crear un **fondo de inversión de capital de riesgo público-privado** orientado a proyectos medianos de ecoturismo, p.ej. menores a US\$ 2 millones
- Operar el fondo bajo un **modelo de capital de riesgo**:
  - **Inversión patrimonial** en los emprendimientos
  - **Apoyo de involucramiento directo** a la gestión del emprendedor
  - **Bonificaciones variables agresivas** a los gestores del fondo
- Dar **retorno diferencial al aporte de capital público** para amortiguar riesgo, y por tanto viabilizar aporte de capital privado
- Direccionar una porción de los retornos públicos a la financiación de procesos que promuevan el ecoturismo, p.ej. certificaciones y promoción

- **Fondo con capital de US\$20 millones constituido\***
- **Fondo al menos 80% invertido**

Fondo de garantías para inversiones en alojamiento

3

**Posibilitar la realización de proyectos de alto riesgo intensivos en capital a un costo razonable mediante la provisión de garantías estatales parciales**

- Crear un **fondo nacional de garantías para responder parcialmente por el riesgo crediticio de los proyectos turísticos**
- El fondo opera a través de los bancos
  - Bancos realizan el análisis de riesgo y ejecutan el préstamo
  - El fondo asegura una porción fija del capital en caso de no pago
  - Se filtran inversores de bajo riesgo cobrando una prima por la garantía

- **Fondo con capital ~US\$4 millones\* para respaldar cartera por ~US\$80 millones\***

Garantizar los recursos públicos necesarios para infraestructura

1

**Garantizar recursos públicos por al menos US\$120 millones anuales para inversión requerida en infraestructura, p.ej. vías y productos no financiables de forma privada, p.ej. Senderos, con enfoque en macro-proyectos**

- Los fondos deben estar destinados específicamente al sector turismo
- La ejecución de los fondos debe estar alineada con la estrategia
- El mecanismo de ejecución podrá variar e incluir, entre otros: FPT, MCIT, destinaciones específicas de regalías, y otras entidades (p.ej. ANI)

- **~ US\$120 millones anuales disponibles\* para infraestructura y producto**

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



## Los proyectos ecoturísticos requieren financiación y apoyo en la gestión que el mercado no provee fácilmente

Factores claves de éxito en ecoturismo

Financiación de proyectos

Gestión de proyectos

### Problemas específicos del ecoturismo

---

- Falta de acceso a mecanismos de financiación tradicionales y falta de garantías para la inversión (los bancos no prestan por alto riesgo percibido)
- Diversidad de perfiles de riesgo y posibilidad de éxito hace difícil evaluar estos proyectos (se requiere experticia para evaluarlos adecuadamente)
  
- Existe un grupo reducido de emprendedores potenciales quienes típicamente presentan dos principales dificultades:
  - La concepción de los productos es compleja, en particular en términos de la identificación de los jugadores necesarios
  - No existe suficiente capital humano en el mercado para gestionar estos proyectos adecuadamente, en particular en los destinos donde se proponen
    - Ausencia de competencias emprendedoras y de gestión
    - Ausencia de competencias en temas relativos al ecoturismo
- Granularidad de los proyectos de ecoturismo genera bastantes dudas sobre el tipo de sociedades que se deben desarrollar para la gestión de las inversiones y sobre la rentabilidad de estas
- Necesidad del apoyo de las comunidades locales para garantizar el éxito



# FINANCIACIÓN

**En particular, los proyectos intermedios de ecoturismo (~US\$2 millones) típicamente no encuentran financiación en el mercado**

 Necesidad de intervención estatal

	Tipos proyectos	Características	Ejemplos	Tamaño	¿Financiación disponible?
Menor escala	Proyectos de economía social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microproyectos en clusters:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Alojamientos en casas familiares</li> <li>Circuitos turísticos</li> <li>Emprendimientos artesanales</li> </ul> </li> <li>Foco: Beneficiarios de subsidio estatal, o sector social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de artesanías en Parques Naturales</li> <li>Posadas familiares en la Guajira</li> </ul>	Menos de US\$10,000	Subsidios del Estado, donaciones de programas sociales y cooperación internacional
Tamaño del proyecto	Ecoturismo de escala pequeña o mediana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos de alojamiento y recreación ecoturística</li> <li>Foco: Emprendedores locales/regionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eco-hoteles de vocación ecoturística en el Pacífico</li> <li>Canopy tour en el Amazonas</li> </ul>	Menos de US\$2 millones	No existe financiación en el mercado por su elevado riesgo, baja escala para supervisión y precariedad del emprendedor
Mayor escala	Ecoturismo de gran escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complejos turísticos de vocación ecoturística y de tamaño importante</li> <li>Foco: Empresas especializadas (p.ej. Cadenas hoteleras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complejo hotelero de lujo en el Amazonas</li> <li>Estación de avistamiento de ballenas</li> </ul>	Más de US\$2 millones	Fondos de inversión privados y créditos del sistema financiero para grandes proyectos



# Un fondo de inversión en Alianza Público Privada (APP) podría financiar proyectos de ecoturismo en ausencia de fondos de inversión 100% privados

NO EXHAUSTIVO

Tipo de financiación	Descripción	Ventajas	Desventajas
<b>Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo de inversión para el impulso del ecoturismo con recursos de entidades nacionales y/o territoriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene la estructura organizacional necesaria</li> <li>El apoyo del Estado brinda seguridad al sector</li> <li>El riesgo de los proyectos lo asume el Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de ejecución lento y dispendioso</li> <li>Posible detrimento patrimonial por ineficiencias administrativas de la gestión pública</li> <li>Difícil conseguir personal con experiencia para administrar fondo (y más difícil pagarlo con limitaciones salariales)</li> </ul>
<b>Privada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos de capital privado tipo Private Equity/Venture Capital (PE/VC) nacionales e internacionales con destinación específica a productos ecoturísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rápida ejecución y eficiencia administrativa</li> <li>Disposición y experiencia para gestionar inversiones</li> <li>Incentivos para alcanzar el éxito dados retornos esperados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones muy selectivas en sectores prioritarios (ecoturismo no parece serlo por la ausencia de fondos)</li> <li>Alta expectativa de rentabilidad en un sector que otorga retornos variables</li> </ul>
<b>Alianza Pública-Privada (APP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fondos de capital público-privado tipo PE/VC con retornos variables y destinación específica a productos ecoturísticos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rápida ejecución y capacidades gerenciales del régimen privado</b></li> <li><b>Grandes recursos disponibles</b></li> <li><b>Incentivos privados a la gestión eficiente</b></li> <li><b>Riesgo mitigado con el respaldo gubernamental</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dificultad de atraer a capitales privados</b></li> <li><b>Creación puede tardar</b></li> <li><b>Costos de operación pueden ser altos</b></li> </ul>

Enfoque

**Se propone crear un fondo público-privado dado que:**

- La participación estatal da confianza y permite atraer el capital privado requerido
- Los retornos variables entre participantes (gobierno/privados) permite realizar inversiones de riesgo
- El régimen privado otorga mayores libertades para la gestión y permite atraer al talento necesario



# Fondos en APP para financiar proyectos ecoturísticos ya han sido establecidos en lugares como Tonga

EJEMPLO

Elementos principales del fondo<sup>70</sup>

## Contexto

- **Potencial para crecer el turismo en Tonga** sin desarrollar
- Desarrollo de un **Programa de ayuda al turismo en Tonga** dentro de un acuerdo bilateral entre Tonga y su vecino Neocelandés
- Financiación del programa para la concesión del fondo dado por el **gobierno neocelandés**

## Estrategia

- **Financiación de proyectos ecoturísticos** a través del fondo para desarrollar del turismo en regiones donde apenas se esté desarrollando (-40 a 50,000 turistas al año)

### Naturaleza y estrategia de inversión

- **Fondos de subvención** dedicadas a las asociaciones, ONG y comunidades, pero **excluyendo a los operadores privados y los PYMES**

### Estrategia de focalización de los activos

- **Subvención** hasta de US \$ 50,000 (a pérdida) en proyectos de **economía social y Responsabilidad Social Empresarial** en particular:
  - Eco-hoteles
  - Ocio: observación de ballenas, buceo, pesca...
  - Protección al medio ambiente
- **Inversión mínima de los beneficiarios** (hasta el 10%) en naturaleza
- **Demostrar viabilidad económica del proyecto**

### Modelo de intervención

- **Nacimiento del proyecto a través de aplicación:** formulario de 5 páginas cargados a la página web de la oficina de turismo de Tonga
- **Participación de las redes locales para la evaluación de los proyectos** (organizaciones turísticas locales, ONG, iglesias)
- **Involucramiento indirecto después de la selección del proyecto**

### Estructura y gobierno

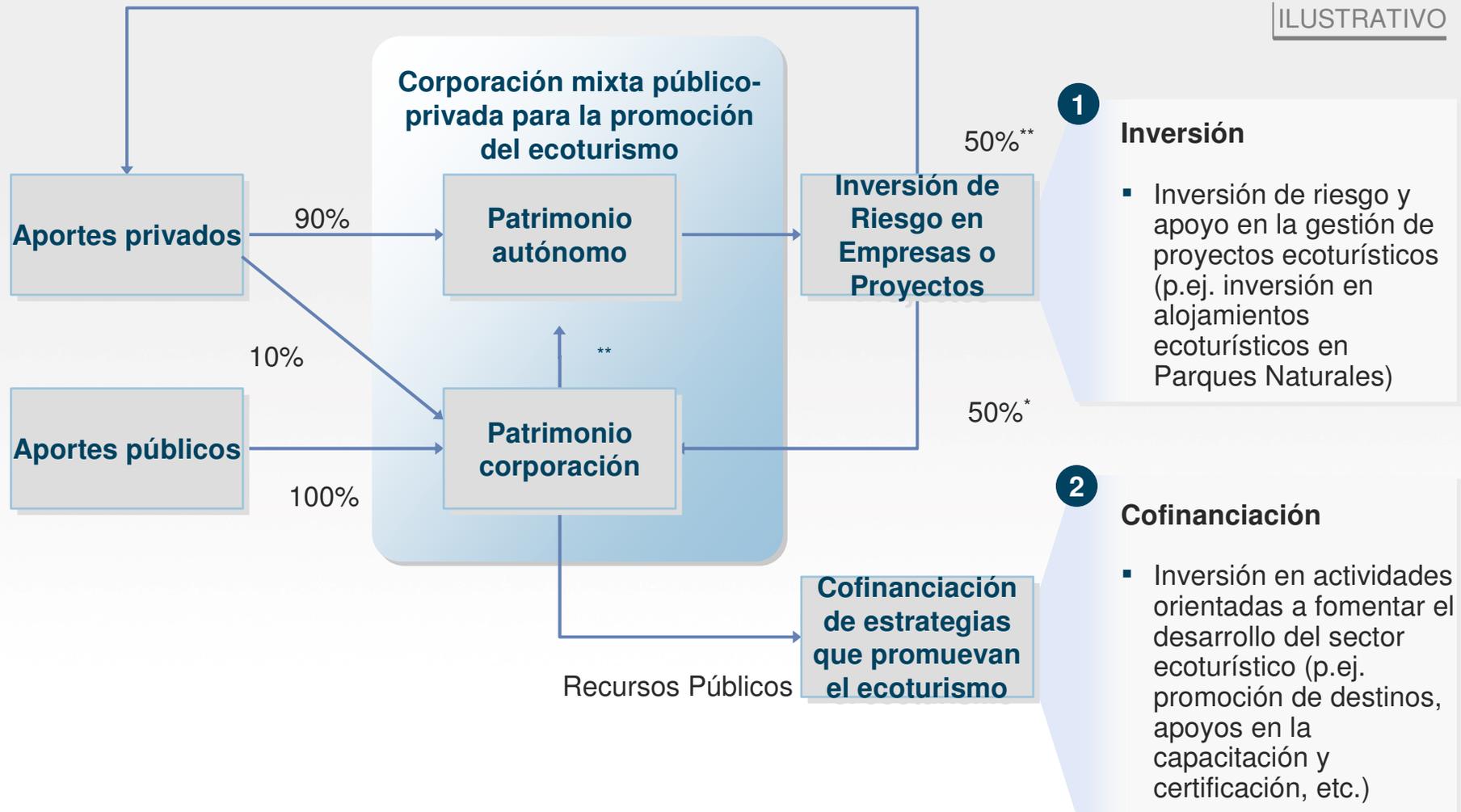
- **Evaluación de proyectos y asignación de fondos** por parte de un **comité representativo de las partes interesadas**
  - **Donantes del fondo** p.ej. representantes diplomáticos neocelandeses
  - **Miembros independientes del sector público** p.ej. Ministro de Tonga de turismo y finanzas
  - **Miembros independientes del sector privado** p.ej. Centro de negocios de Tonga
- Naturaleza de la inversión: **fondos condicionados por el gobierno Neocelandés**



## FINANCIACIÓN

# En Colombia un fondo en APP se podría constituir como una corporación mixta con un patrimonio para invertir y co-financiar proyectos

ILUSTRATIVO



\* Se distribuye la Rentabilidad del Patrimonio Autónomo en partes iguales

(2) La rentabilidad lograda es de origen privado, lo que permite que la Corporación reinvierta en el patrimonio autónomo



## Posibles características del fondo en APP para ecoturismo (1/2)

a

### Estrategia de inversión del Fondo

#### Posicionamiento estratégico del Fondo

- **Creación de un fondo público-privado de Capital Privado**
  - Capital invertido de origen público y privado
  - Participación mayoritaria en emprendimientos de ecoturismo
  - Cesión de los activos al emprendedor o a otro actor privado después de un término
- **Retornos variables entre los inversionistas públicos y privados**
  - Tasa Interna de Retorno (TIR) entre 10 y 15% para los inversionistas privados
  - TIR del 0% para los inversionistas públicos dado que la rentabilidad de éstos se invierte en co-financiación para otras actividades del sector

#### Racional

- Inversión significativa de capital para permitir **participación mayoritaria en los negocios y así poder involucrarse en la gestión de los mismos**
- Motivar la **participación del sector privado** a través de retornos variables para así obtener mayores fondos
- El objetivo principal del fondo **es promover el desarrollo del ecoturismo** en los diferentes territorios

b

### Estrategia de focalización de los activos

- **Focalización en alrededor de 25 proyectos de ecoturismo de tamaño mediano (alrededor de US\$ 2 millones)**

- Mayores dificultades de financiación para estos proyectos en comparación con Eco-resorts y proyectos de economía social

c

### Modelo de intervención

- Gran involucramiento de los equipos en **la gestión de las inversiones involucramiento directo y de extremo a extremo** en todas las etapas de la cadena de valor del proyecto
  - Participación en el montaje inicial
  - Externalización de la gestión de los procesos del negocios (gestión operacional)

- **Acompañamiento a la concepción y desarrollo del negocio, el manejo del día a día queda en manos de subcontratistas**
- Mejoramiento de la productividad de la empresa a través de la supervisión continua por parte de los sub-contratistas

d

### Estructura y gobierno

- Creación de una nueva sociedad con régimen privado, con **personal de las más altas calificaciones** y con una junta directiva dividida entre públicos y privados
- Creación de un **grupo dedicado a la gestión** y monitoreo permanente de las inversiones

- Capacidades administrativas y legales óptimas
- Inversiones del Fondo alineadas con la estrategia nacional de turismo



# FINANCIACIÓN

## Posibles características del fondo en APP para ecoturismo (2/2)

<b>a</b> Estrategia de inversión del fondo	<b>a1</b> Naturaleza del fondo	Inversión capital (Capital privado/ Venture capital)	Fondo de garantías	Financiación	Financiación favorable	Donaciones/subvenciones
	Grado de control (para fondos de PE)	Minoritario		Mayoritarios		
	Canal de salida (para fondos de PE)	IPO***	+ Traslado a otro fondo de inversión	+ Transferencia a otras empresas del sector	+ Asignación al emprendedor	
	<b>a2</b> Horizonte / madurez	Corto plazo < 3 años	Mediano plazo 3-5 años	Largo plazo 5-10 años		
<b>a3</b> Objetivo de retorno de la inversión	A pérdida	TIR 0 - 10%*	TIR 10-15%**	TIR >15%		
<b>b</b> Estrategia de focalización de los activos	<b>b1</b> Segmento foco	Proyectos de economía social	Ecoturismo de tamaño mediano	Macroproyectos ecoturísticos		
	<b>b2</b> Tamaño del fondo	< US\$20 millones	US\$20-40 millones	> US\$40 millones		
	<b>b3</b> Medio de entrada	< US\$500.000	US\$500.000 - \$2.000.000	> US\$2.000.000		
	<b>b4</b> Posicionamiento en ciclo vida del proyecto	Creación	+ Desarrollo/crecimiento	+ Consolidación	+ Reestructuración	
<b>c</b> Modelo de intervención	<b>c1</b> Grado de participación	Involucramiento indirecto	Involucramiento directo por parte de terceros	Involucramiento directo personalmente		
	<b>c2</b> Nivel de intervención en la cadena de valor	Concepción	+ Origen	+ Montaje	+ Desarrollo	+ Operación
<b>d</b> Estructura y gobierno	<b>d1</b> Estructura de gobierno	Únicamente los inversionistas	+ Miembros independientes de la junta del sector público	+ Miembros independientes de la junta del sector privado		
	<b>d2</b> Dirección de la empresa	Nueva sociedad		Sociedad existente		
	<b>d3</b> Naturaleza de los inversionistas	Privados nacionales y extranjeros	+ Fondos internacionales	+ Fundaciones	+ Estado / regiones	

\*Retorno para el Gobierno \*\*Retorno para el inversionista privado  
 \*\*\* Initial Public Offering: Primer lanzamiento en la Bolsa de Valores



# Un fondo de garantías a créditos haría posible financiar proyectos que de otra manera no se financiarían a través del sistema bancario

### Algunas inversiones intensivas en capital no son financiables hoy

- La banca tradicional no financia muchas de las inversiones del sector turismo dado:
  - Montos elevados (intensivas en capital)
  - Riesgos de mercado
  - Plazos de recuperación
- Créditos Bancoldex con tasas preferenciales no se destinan al turismo por la misma percepción de riesgo de la contraparte bancaria de primer piso

### Garantías parciales del Gobierno harían posible la financiación

- Una garantía del Gobierno al capital solucionaría la percepción de riesgo
  - El riesgo crediticio de la operación no es exclusivamente el del emprendimiento
  - El Gobierno aporta su elevada calidad como deudor a la operación de crédito
- Una garantía parcial del Gobierno hace posible la transacción
  - Menor capital en riesgo por parte del banco que presta
  - Garantía calibrada para llevar el costo del crédito a niveles aceptables

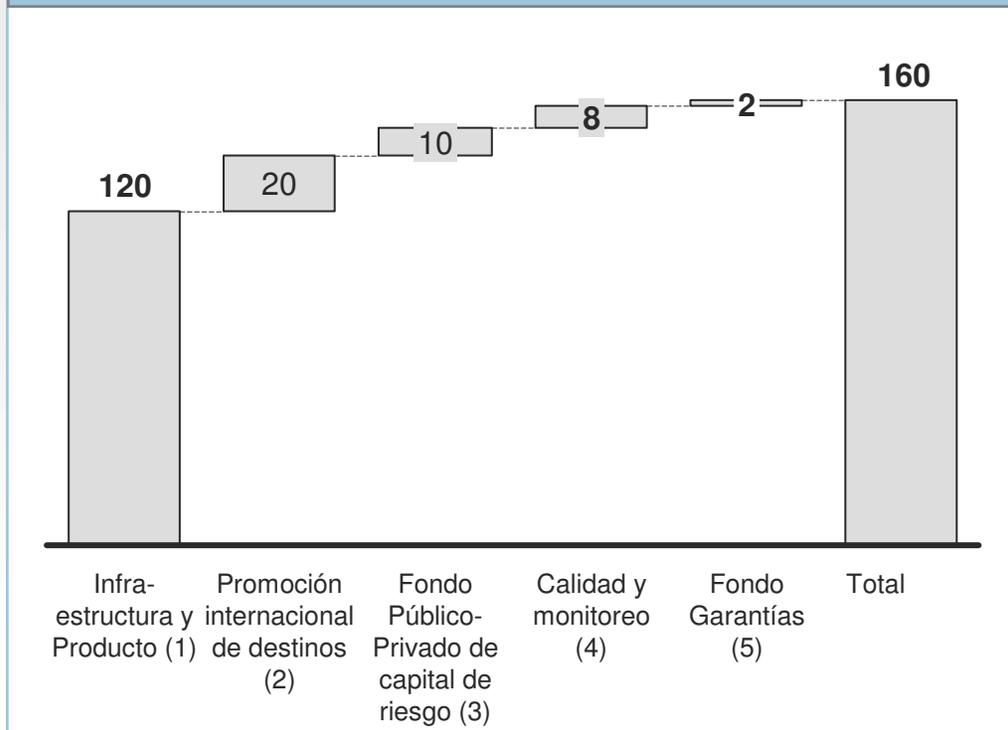
### El mecanismo de aplicación debe definirse entre varias alternativas

- El Gobierno responde por una porción fija del capital en caso de incumplimiento
  - Reduce los costos de capital del banco
  - Esta reducción puede trasladarse al costo de la deuda
  - Para inducir a la auto-selección, el Gobierno cobra una comisión por garantía
- El Gobierno subsidia la tasa de interés del crédito
  - Baja los costos para el inversionista
  - Poco efecto sobre el costo de capital del banco
- El fondo de garantías puede ser
  - Un fondo nuevo
  - Fondo al interior del FPT
- En cualquier caso, el Gobierno asegura que la garantía se presta a proyectos alineados con la estrategia



## Para lograr la aspiración, el Estado debe invertir ~US\$160 millones\* por año en infraestructura y productos, promoción, financiación y gestión

### Inversión pública anual adicional en producto e infraestructura\* US\$ millones



- La inversión actual cercana a US\$30 millones en infraestructura es separada y debe mantenerse por su aporte a las regiones
  - US\$3 millones calidad y monitoreo
  - US\$27 millones infraestructura
- Para lograr la aspiración en número de visitantes, el Gobierno debe multiplicar su esfuerzo global
- Existen varias alternativas para ejecutar esta inversión:
  - FPT
  - MCIT
  - Fondo de regalías
  - ET

1 Incluye vías y servicios públicos. Se asume que hay seis macro-proyectos activos (ver pre-estructuración) simultáneamente con necesidades anualizada US\$20 millones cada uno e inversión en restauración, puertos, senderos y museos que se repetirían cada año

. Es consistente con los proyectos pre-estructurados, pero puede variar en la implementación.

2 Proveniente del presupuesto incremental para Promoción Internacional

3 Incluye el fondo de ecoturismo en APP, con inversión estatal US\$20 millones desplegada en dos años (US\$ 10 millones anuales)

4 Incluye capacitación, calidad y monitoreo. Se estima doblar la inversión actual del Viceministerio en este rubro dado las mayores necesidades

5 El fondo de Garantías con capital total de US\$5 millones se debe mantener por aportes de US\$2 millones anuales

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

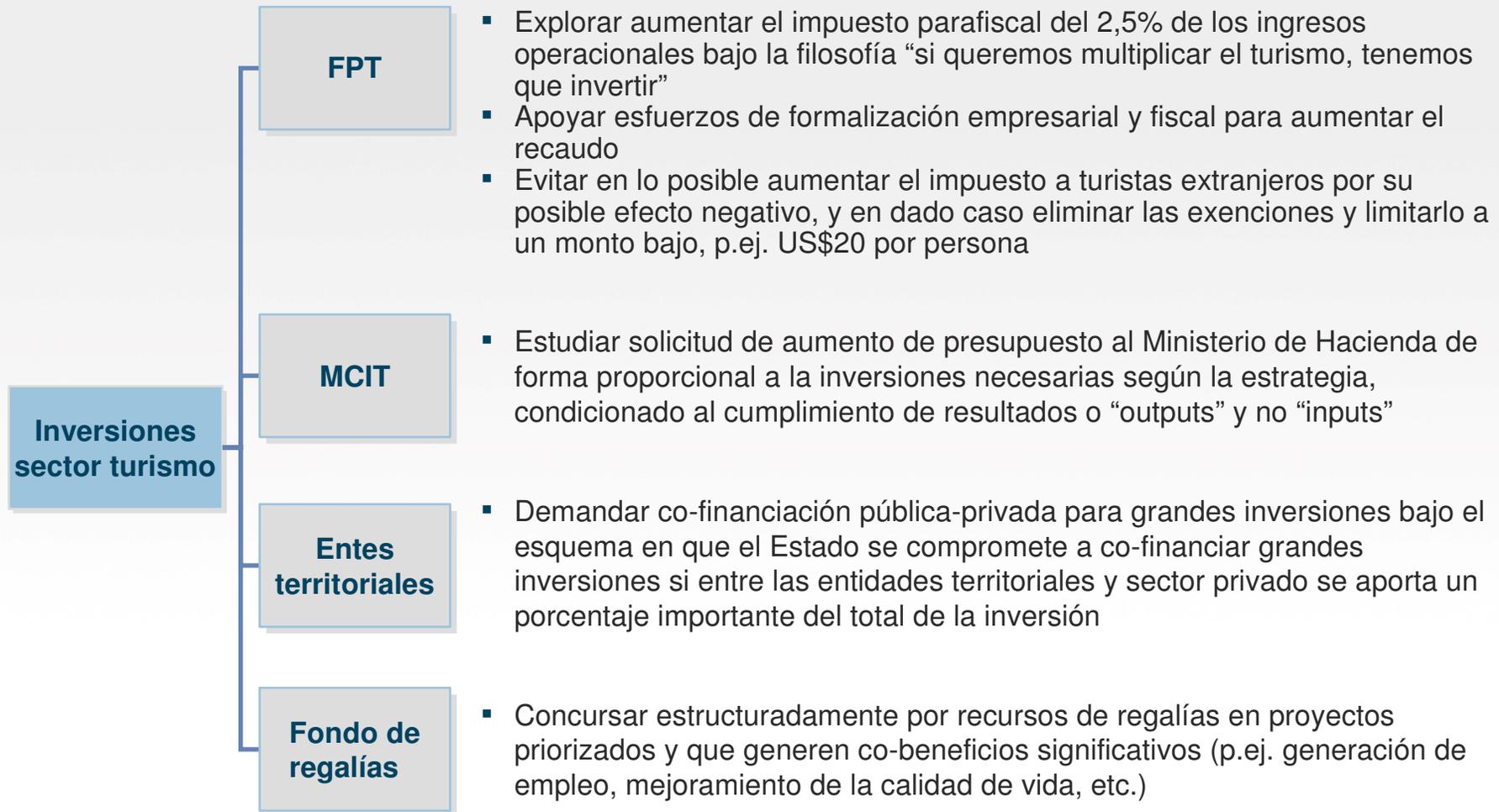
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



## Es necesario aumentar los recursos de las diferentes fuentes para invertir en turismo, empezando por las destinaciones específicas del sector

### Consideraciones preliminares para apalancar fuentes actuales de recursos



## FINANCIACIÓN

# La estrategia de financiación comprende 6 iniciativas

### Fondo de inversión público-privado para proyectos ecoturísticos medianos

Definir el mecanismo de funcionamiento del Fondo APP para desarrollos ecoturísticos

F1

Crear y financiar el fondo mediante el desarrollo de ruedas de inversión para privados

F2

### Fondo de garantías para inversiones en alojamiento

Definir mecanismo para el otorgamiento de garantías para créditos de alojamiento

F3

Crear y financiar el fondo de garantías por un monto de ~US\$5 millones\*

F4

Desarrollar acuerdos con los principales bancos para entrar en operación

F5

### Garantizar los recursos públicos necesarios para impulsar el sector

Asegurar recursos por ~ US \$160 millones\* de dólares para el sector turismo

F6

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - **Habilitador: Promoción**
  - Priorización de iniciativas
  - Esquema sugerido para la implementación



# En promoción se requiere aumentar el presupuesto a estándares internacionales y enfocar el mercadeo en alianzas con mayoristas

X # de iniciativas

## Metas 2020

### Ajustar el esfuerzo de promoción al tamaño de la ambición

- Aumentar el presupuesto según estándares internacionales
- Enfocar estrategia en atraer países estratégicos a regiones claves utilizando canales tradicionales y no tradicionales
- Fortalecer las acciones de co-mercadeo con mayoristas estratégicos

Doblar el presupuesto de promoción externa

1

### Aumentar el presupuesto de promoción externa al menos al doble, para alinear el esfuerzo con los estándares internacionales

- Incrementar presupuesto de promoción externa a de US40 - \$80 millones para equiparar estándares internacionales de US\$10 por visitante

▪ US\$40-80 millones de presupuesto para promoción internacional

Enfocar las actividades de promoción a consumidores

2

### Enfocar las actividades de promoción a consumidores bajo una mezcla efectiva de productos, mercados y canales

- Impulsar los productos de mayor relevancia por segmento, p.ej.: Guajira en naturaleza, Cartagena en cultura
- Enfocar las actividades en mercados específicos (ciudades y regiones) según potencialidad y relevancia para los segmentos estratégicos
- Utilizar canales de promoción de mayor retorno según el segmento

▪ 100% de la inversión en mercados específicos ajustados a la estrategia

Fortalecer actividades de co-mercadeo con negocios mayoristas

2

### Atraer visitantes internacionales a través de un canal mayorista motivado para promocionar, vender y estructurar paquetes ganadores

- Realizar alianzas con al menos 2 mayoristas principales de los 10 mayores países emisores para Colombia
- Invertir agresivamente en retribuciones e incentivos claros al mayorista
  - Co-mercadeo a cambio de un mínimo de turistas generados
  - Co-financiación de paquetes para reducir costos a los viajeros

▪ Mayor proporción de recursos asignados a alianzas de co-mercadeo

Emplear tácticamente acuerdos con aerolíneas \*

2

### Realizar acuerdos con aerolíneas en destinos donde se requiere mayor competencia para asegurar menor precio o mayor cobertura

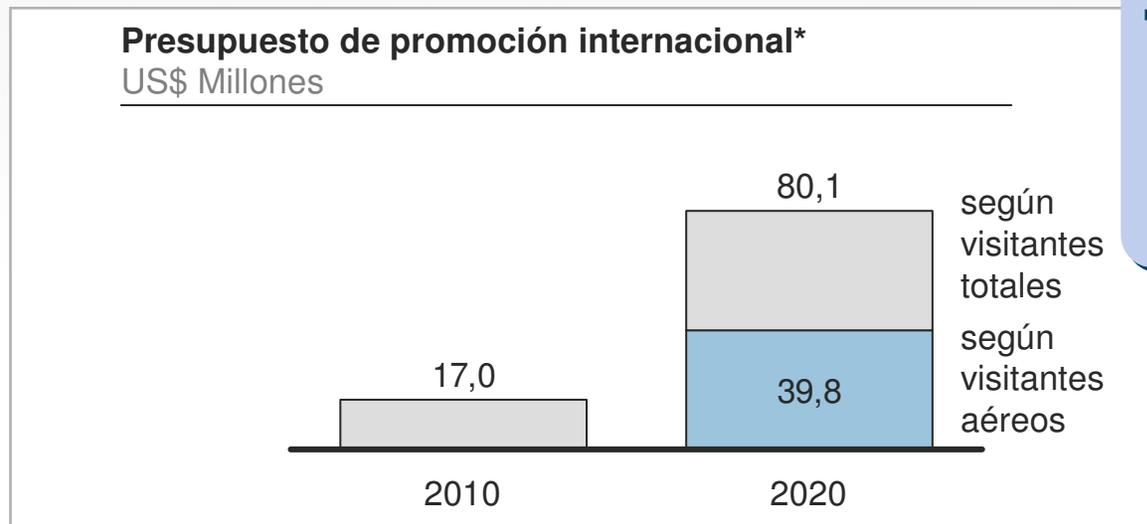
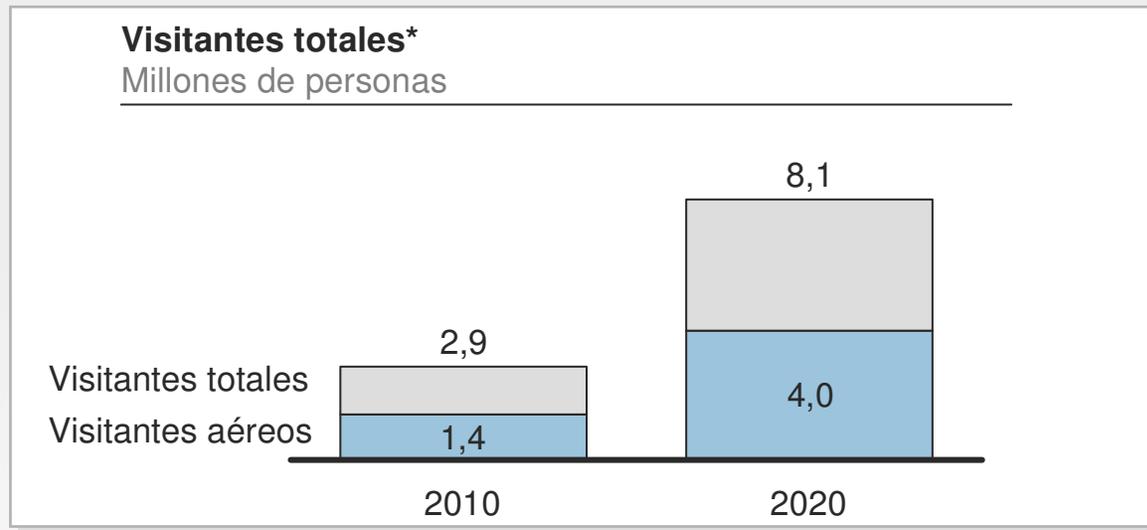
- Cerrar acuerdo con ABC de orígenes cercanos y operadores integrados (*charter*) de orígenes lejanos para cada uno de los 3 destinos de alta escala en sol y playa
- Cerrar acuerdos para garantizar frecuencia mínima a los 3 destinos emergentes nacionales

▪ Acuerdos para Cartagena, San Andrés y Riohacha  
 ▪ Frecuencia mínima para Guapi, Nuquí y Pitalito

\* Desarrolladas bajo el habilitador de acceso aéreo



## El presupuesto de promoción internacional debería aumentar en la misma proporción que los visitantes que se esperan atraer



▪ UNWTO recomienda invertir US\$ 10 por cada visitante internacional que se aspira atraer

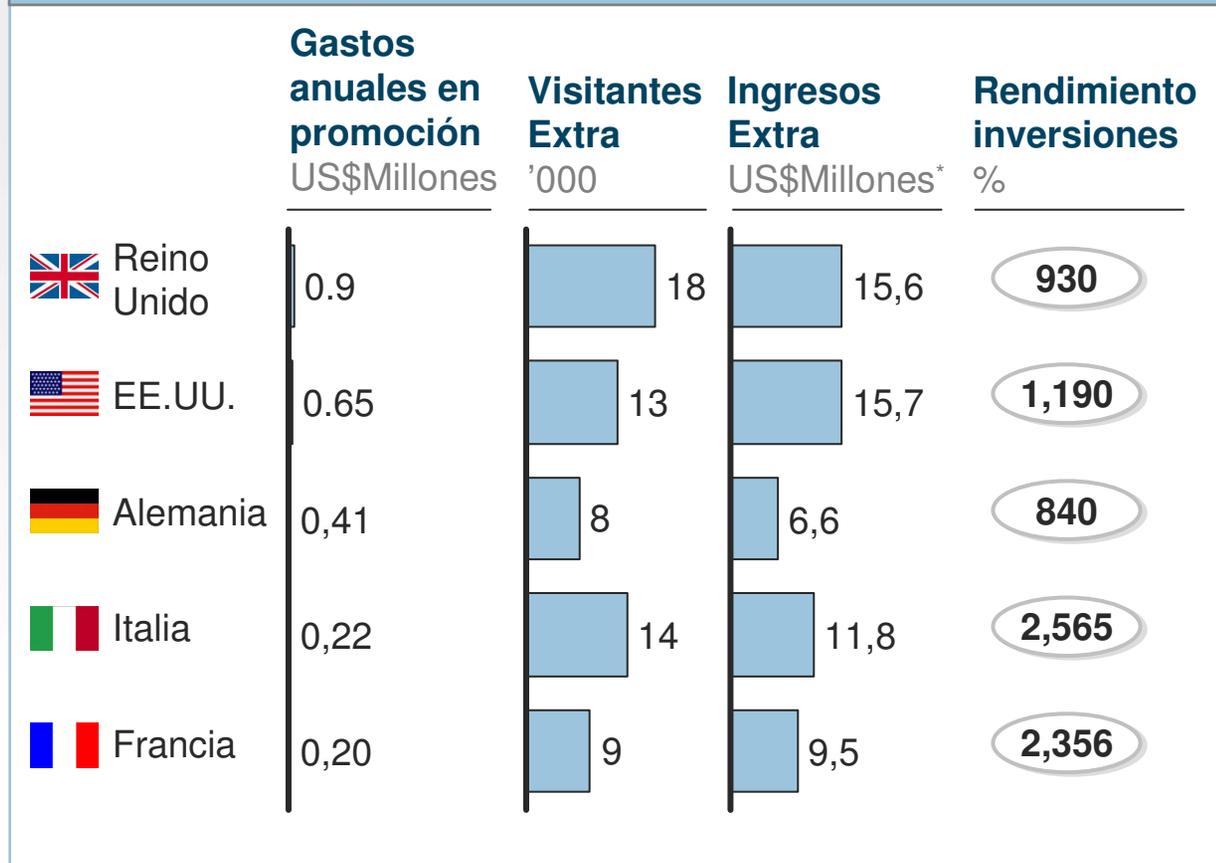
\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico



# Ejemplos internacionales muestran que la inversión estratégica en promoción puede producir retornos significativos



Retorno de la inversión en promoción exterior de Kenia<sup>124</sup>



- En los países donde Kenia se ha promovido, las inversiones han sido seguidas por un gran aumento en el número de visitantes e ingresos
- Rendimiento de las inversiones ha sido 930% o superiores

\* Calculado a partir del rendimiento promedio global de los turistas de ese país

\* Calculado asumiendo que la mitad del aumento observado es debido al marketing



# La estrategia de promoción turística puede tener diferentes niveles de profundidad, entre más especializada mejor

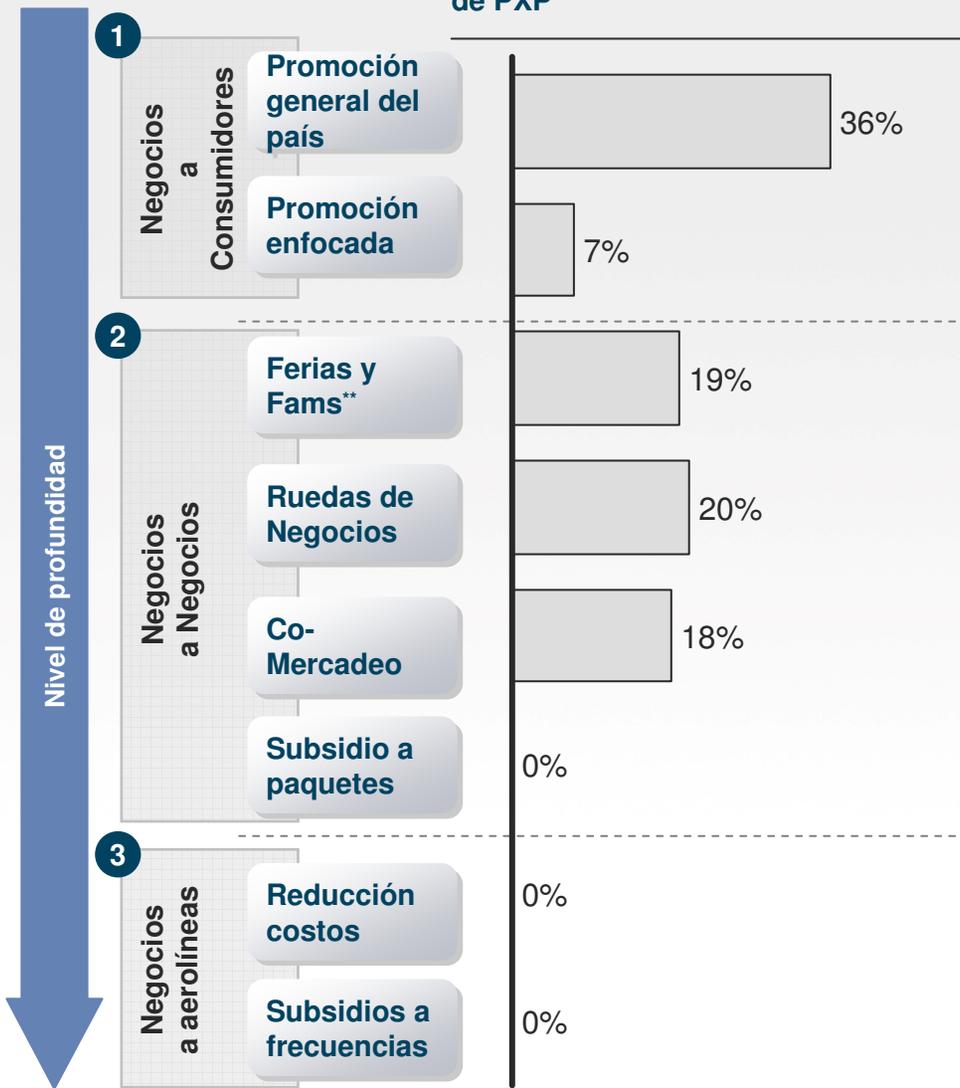
	Descripción	Ejemplos hipotéticos
<b>1</b> Negocios a Consumidores	<b>Promoción general del país</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercadeo general del país orientado a consumidores en países emisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campaña “Colombia el riesgo es que te quieras quedar” en países</li> </ul>
	<b>Promoción enfocada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercadeo de productos específicos del país, en segmentos específicos de países claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eventos donde se promociona la Guajira en Centros Comerciales de Estados Unidos</li> </ul>
<b>2</b> Negocios a Negocios	<b>Ferias y Fams*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en ferias internacionales para dar a conocer los productos colombianos a mayoristas</li> <li>▪ Viajes de Familiarización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feria de Fitur en España</li> </ul>
	<b>Ruedas de Negocios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de ruedas de negocios para enlazar a proveedores locales con mayoristas en países emisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Macro-ruedas de negocios turísticas realizadas por Proexport</li> </ul>
	<b>Co-Mercadeo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de alianzas de co-mercadeo con mayoristas claves en las que se cofinancian las distintas actividades de mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianza de co-mercadeo con Thomas Cook para imprimir folletos sobre Colombia</li> </ul>
	<b>Subsidio a paquetes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructuración de alianzas con mayoristas claves para la definición de paquetes de productos específicos en los cuales el gobierno subsidia una parte del costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianza de co-mercadeo con Thomas Cook para la estructuración y subsidio de paquetes a Amazonas</li> </ul>
<b>3</b> Negocios a aerolíneas	<b>Reducción costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción de tarifas aeroportuarias y otros costos relacionados para la atracción de frecuencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción de tarifa aeroportuaria de la ruta Bogotá-Londres</li> </ul>
	<b>Subsidios a frecuencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsidio de un número de sillas de las aerolíneas para la atracción de frecuencias claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsidio del 20% de las sillas de la ruta Bogotá-Londres</li> </ul>

\* Viajes de familiarización



# Actualmente, Colombia invierte mayoritariamente en medios masivos y promoción de acuerdos B2B\*\*, poco en medios de nicho y co-mercadeo

Porcentaje estimado de inversión de PXP\*



## Observaciones

- Gran parte de la **inversión concentrada** en medios masivos con amplia cobertura:
  - TV por cable
  - Internet
  - *Press trips*
- **Inversión limitada** en promoción de productos claves en canales específicos
- **Inversión concentrada** en mayoristas clave a través de:
  - Ferias
  - Viajes de familiarización
  - Ruedas de negocios
  - Capacitación
  - Material publicitario
- **Menor inversión** en co-mercadeo para estructuración de paquetes y para reducción del costo de éstos
- **Ninguna inversión en subsidio a paquetes**
- **Ninguna inversión** en reducción de tarifas para aerolíneas y disminución de la tarifa para pasajeros

\* Presupuesto total de US\$17 millones incluyendo FPT Y PXP  
 \*\*\* B2B: Negociación entre empresas "empresa a empresa"



## PROMOCIÓN

# Para optimizar la inversión en promoción se debe seguir un proceso de asignación de presupuesto según países de origen para segmentos claves y según el retorno de la inversión de cada canal

### Paso 1: Definir objetivo de gasto por país de origen

- a) Determinar el % de visitantes que atraen países competidores en cada segmento p.ej.
  - El 40% de los visitantes de Estados Unidos proviene de Costa Rica lo cuál es comparable con Turismo de Naturaleza en Colombia
- b) Determinar número absoluto de visitantes por país de origen multiplicando el % por el número total de visitantes definidos por la estrategia
- c) Determinar el gasto por país multiplicando el número absoluto de visitantes por US\$ 10 (según la recomendación de la WTO)

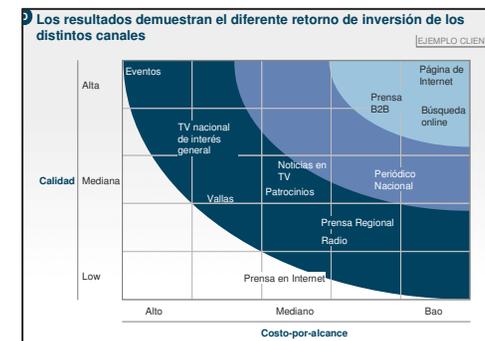
### Paso 2: Determinar el gasto por canales en los países de origen

- a) Determinar el % de gasto en canales por segmento a través de:
  - 1- La comparación de gasto por destinos en países similares p.ej. La forma en que Costa Rica divide su presupuesto
  - 2 – Ajustando el mix según las mejores prácticas observadas, p.ej. enfoque en B2C en el segmento de eventos



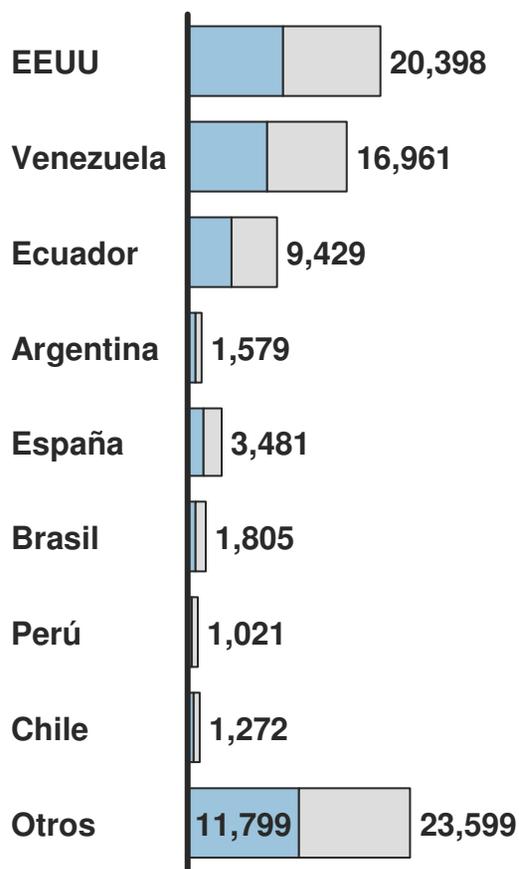
### Paso 3: Determinar los canales que tienen mayor retorno y definir el mix de mercadeo total

- a) Hacer un análisis del costo por persona alcanzada en los diferentes canales según los mercados claves
- b) Realizar un análisis de la calidad de los canales potenciales (efectividad en el logro de consumidores)
- c) Determinar el gasto total por canal y por país de origen



# El país debe concentrar su inversión en promoción en mercados estratégicos y en canales claves

**Inversión en Promoción Internacional por país** <sup>124</sup>  
US\$ Millones



**Inversión en Promoción Internacional por canal** <sup>124</sup>  
%



## Las mejores prácticas sugieren que se deben identificar consumidores estratégicos, crear marcas fuertes y enfocar actividades en productos claves

Mejor práctica	Implicaciones para Colombia
<p><b>A</b></p> <p><b>Definir potenciales consumidores según productos estratégicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colombia debe enfocar las actividades de promoción <b>en los potenciales consumidores para los segmentos claves identificados</b></li> <li>▪ Las actividades de promoción deben <b>adaptarse a las preferencias de estos</b> consumidores (p.ej. canales específicos para turismo de naturaleza y actividades con operadores de congresos para turismo de eventos)</li> </ul>
<p><b>B</b></p> <p><b>Crear una marca turística fuerte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir una <b>propuesta de valor clara para el país que no este relacionada con las condiciones de seguridad</b></li> <li>▪ <b>Alinear la imagen de la marca con los productos y destinos claves</b> (ir más allá de una imagen general)</li> <li>▪ Estructurar un equipo de promoción que desarrolle campañas distintas según los segmentos foco (p.ej. “Colombia Natural” para el ecoturismo)</li> </ul>
<p><b>C</b></p> <p><b>Enfocar promoción en productos estratégicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar actividades de promoción <b>enfocándose en los productos ganadores definidos por la estrategia (promoción del destino específico y no del país)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Turismo de Sol y Playa (p. ej. Cartagena, Guajira y San Andrés)</li> <li>– Turismo Cultural (p. ej. Cartagena)</li> <li>– Turismo de Naturaleza (p. ej. Sierra Nevada, Tayrona, Chocó y Amazonas)</li> <li>– Turismo de Eventos (p. ej. Bogotá, Cartagena y Medellín)</li> </ul> </li> </ul>



## Países exitosos utilizan múltiples canales según consumidores, se enfocan en actividades de co-mercadeo con mayoristas y crean marcas regionales

### Mejor práctica

**D** Utilizar múltiples canales enfocados a consumidores específicos

### Implicaciones para Colombia

- **Turismo de Sol y Playa y de Cultura**
  - Enfocar la promoción en zonas geográficas, temporadas y grupos específicos (p.ej. no promocionar en cadenas nacionales en EE.UU. si no en cadenas regionales de Florida en invierno)
- **Turismo de Naturaleza**
  - Enfocar promoción en canales específicos para el nicho (p.ej revistas especializadas, redes sociales)
- **Turismo de eventos**
  - Enfocar actividades en el establecimiento de alianzas con Operadores Profesionales de Congresos y en el relacionamiento con asociaciones y empresas claves (p.ej. Organizaciones médicas y científicas)

**E** Elaborar campañas de co-mercadeo con mayoristas claves

- Estructurar **alianzas de co-mercadeo para promover productos-destinos específicos** con mayoristas grandes de países emisores
  - Alianzas de co-financiación de las distintas actividades de mercadeo y estructuración de paquetes enfocados
  - Metas específicas de atracción de turistas
  - Inversión para reducir costos de los paquetes

**F** Apalancar marcas regionales

- **Incentivar la creación de marcas de promoción regionales** en destinos claves
  - Región Caribe (aparte de Cartagena)
  - Destinos de Naturaleza (Amazonas, Tayrona, Guajira)
  - Bogotá
- Desligar a los destinos claves de la imagen de inseguridad del país
- Establecer alianzas con los Entes Territoriales y Corporaciones turísticas para desarrollar actividades de co-mercadeo



# A La estrategia de promoción debe enfocarse en consumidores claves según los productos estratégicos<sup>116</sup>

EJEMPLO DE CLIENTE

- 3 segmentos con **necesidades muy específicas**
- Algunos elementos de los desarrollos son similares para los distintos segmentos

## Segmento de lujo

- Más de US\$ 3,500 / persona incluyendo transporte
- Retirados, Parejas con Doble Ingreso y Sin Hijos



## Segmento de altos ingresos

- De US\$ 1,500 a US\$ 3,500 /persona incluyendo transporte
- Mezcla de familias y solteros



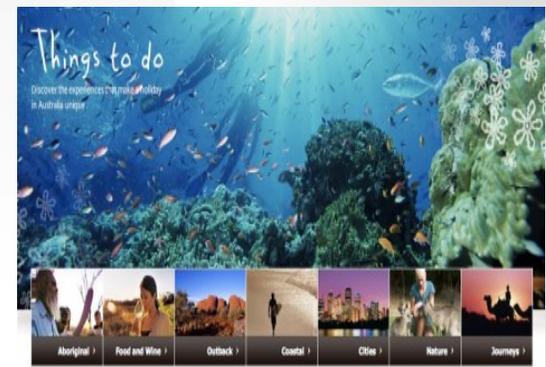
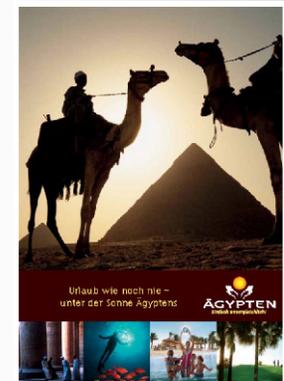
## Segmento de escala

- Alrededor de US\$ 1,000 / persona incluyendo transporte
- Personas hasta 45 años



PROMOCIÓN

**B** Múltiples países han creado Marcas fuertes para su promoción turística....



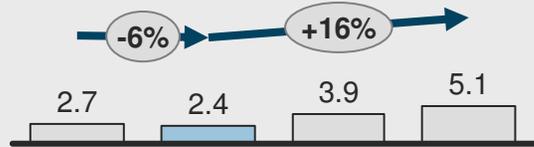
# B ...lo cual tiene un gran impacto positivo sobre el flujo de turistas internacionales

EJEMPLO INDIA

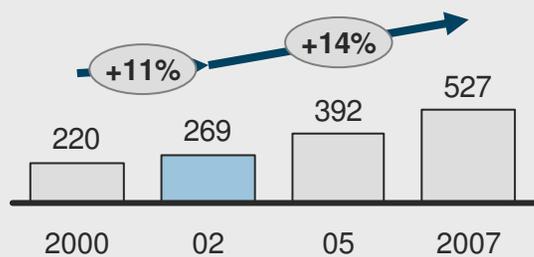
La campaña "Incredible India"<sup>36</sup> comenzó en 2002 y dio un gran impulso al turismo....

Incremento del número de turistas, millones

Llegada pasajeros internacionales



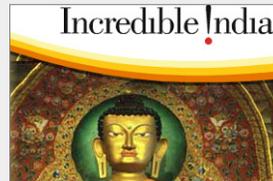
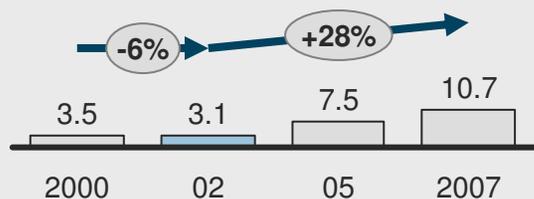
Visitas turistas domésticos



Ingresos por turismo

US\$ Miles de millones

Llegadas turistas internacionales



"Antes de la campaña, la India se está promoviendo de manera diferente en diferentes países. Habían dos o tres imágenes distintas. Esta campaña cambió todo eso"

Lavanya Anirudh, Director Cuenta, Ogilvy & Mather (India), 2004



"El posicionamiento de la marca de 'Increíble India' se ha centrado en lo que hace que la India sea única en el mundo del turismo. Esto ha traído de vuelta el viajero exigente a la India"

Amitabh Kant, Ministro de Turismo, en 2003

... a pesar de múltiples problemas como el tsunami y los ataques terroristas

## © La estrategia de promoción de Costa Rica se enfoca en el ecoturismo, su producto líder



### Ejemplo de inversiones y campañas de promoción incluyen

- El Instituto Costarricense de Turismo gastó US\$ 20 millones en la campaña promocional “Sin ingredientes artificiales”. La inversión se usó en promover el país a través de campañas cooperativas con mayoristas y aerolíneas y en ferias internacionales en Estados Unidos, Canadá y Europa
- Se están realizando esfuerzos para promover el país en Argentina y Brasil
- Estrategia agresiva de dos años para atraer más aerolíneas al país presupuestado de US\$3 millones en 2010
- Gasto de US\$6 millones promoviendo a Costa Rica a través de Europa con la inclusión de un panfleto de 24 páginas en revistas de agencias de viaje
- US\$500,000 invertidos en la campaña de “Costa Rica Plus” para atraer más turistas de Estados Unidos
- Campaña ‘PROMED’ para promover el turismo de Salud y Bienestar



# D Las campañas exitosas utilizan diversos canales según sus productos estratégicos

EJEMPLO NUEVA ZELANDA



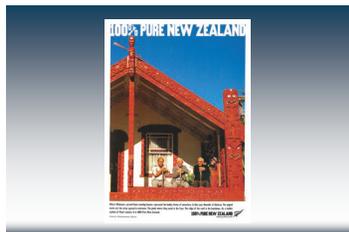
## Hitos de la campaña <sup>87</sup>

### Actividades y campañas

1999	2000	2001	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de "100% Pure New Zealand"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avisos en TV y prensa de 100% Pure New Zealand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura mediática de la saga "El Señor de los Anillos"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>purenz.com se convierte en newzealand.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña 'You've been waiting to long'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de campaña 'What's on Australia'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de campaña "El país más joven"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de campaña 'What do you say' en Reino Unido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de campaña 'NZ LifeBack Promise' para Estados Unidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de campaña '100% Pure You' en múltiples mercados</li> </ul>

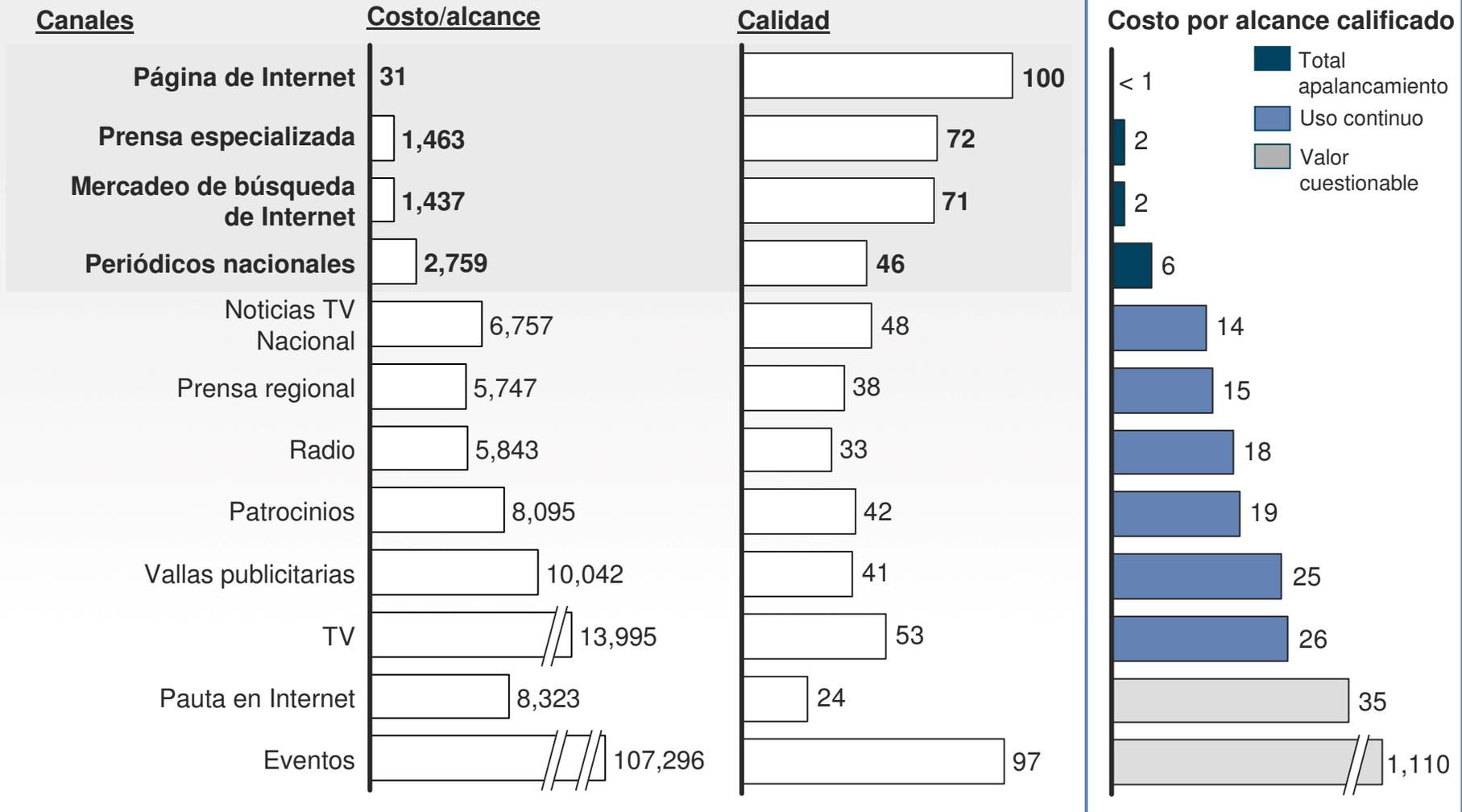
### Acciones específicas en diferentes canales

Internet	Medios	Internet	Internet	TV	Eventos	Social Media	Media	TV	TV
<ul style="list-style-type: none"> <li>Página de internet purenz.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de un equipo global de medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento del sitio TNZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de portal para comerciantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comerciales en TV sobre la nueva campaña</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña en tour de Rugby 'Make yourself 100% at home'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canal de youtube lanzado</li> <li>100% Pure NZ añadido a Google Earth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% Pure NZ lanzado en mercados emergentes como China</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibió el programa estadounidense 'Bachelor'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa de youtube: 'Have your say'</li> </ul>



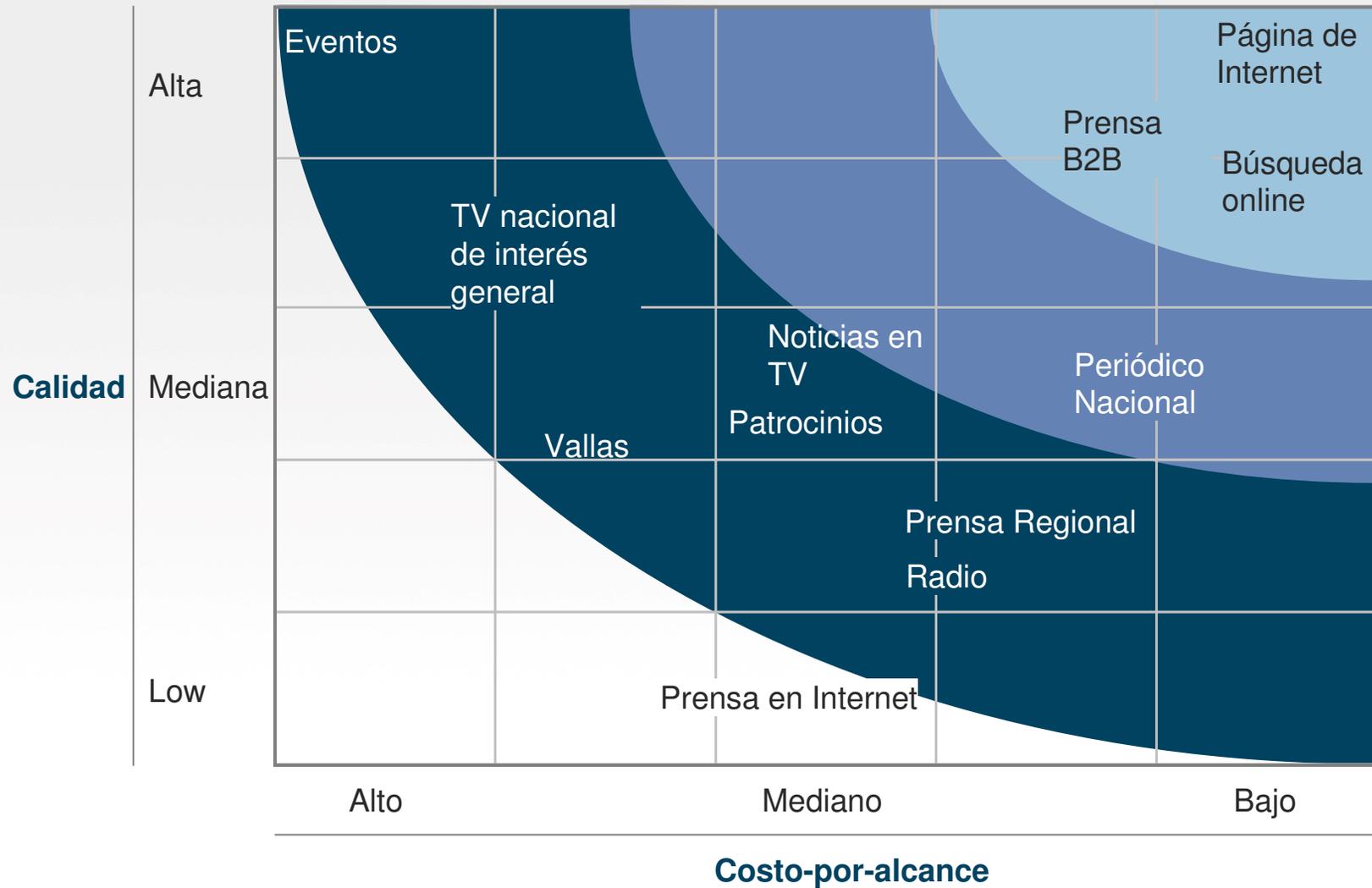
# D Los canales de promoción deben ser evaluados según su costo, alcance y calidad

EJEMPLO DE CLIENTE



# D Los resultados demuestran el diferente retorno de inversión de los distintos canales

EJEMPLO CLIENTE



## La estrategia de promoción comprende 7 iniciativas

**Aumentar el presupuesto de promoción externa**

Incrementar presupuesto para promoción internacional a US 40 - 80 millones\*

**P1**

**Enfocar las actividades de promoción a consumidores**

Definir plan de promoción alineado con la estrategia (con enfoque en productos clave para segmentos estratégicos)

**P2**

Ejecutar y monitorear el plan de promoción definido

**P3**

**Fortalecer actividades de comercio con mayoristas estratégicos**

Desarrollar por lo menos 30 alianzas rentables con mayoristas clave

**P4**

Ejecutar y monitorear el impacto de las alianzas

**P5**

**Emplear tácticamente acuerdos con aerolíneas**

Cerrar acuerdos con ABC

**P6**

Cerrar acuerdos para garantizar frecuencias a 3 destinos emergentes

**P7**

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico





## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - **Priorización de iniciativas**
  - Esquema sugerido para la implementación



# Las 113 iniciativas concretas se clasificaron en 3 niveles de prioridad de acuerdo con sus características

Nivel de prioridad	Características/Criterios de priorización	Ejemplos seleccionados
<p>23</p> <p><b>P1: Críticas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pre-requisitos</b> para el desarrollo de las demás iniciativas</li> <li>▪ Posibilitan <b>macro-proyectos</b></li> <li>▪ Posibilitan la <b>iniciativa privada</b></li> <li>▪ Definen vacíos <b>regulación</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I2: Definir paquete de incentivos excepcionales</li> <li>▪ A4: Cerrar acuerdo con ABC para 100,000 pasajeros al año para Cartagena</li> </ul>
<p>41</p> <p><b>P2: Prioritarias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solucionan <b>cuellos de botella</b> actuales</li> <li>▪ Incentivan la <b>inversión privada</b></li> <li>▪ <b>Alinean</b> los actores relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F2: Crear y financiar el fondo de ecoturismo a través de ruedas de inversión</li> <li>▪ S13: Definir normas para aprovechamiento de paraísos isleños</li> </ul>
<p>49</p> <p><b>P3: Importantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complementan la <b>estrategia integral</b></li> <li>▪ Permiten alcanzar el volumen de la <b>aspiración al 2020</b></li> <li>▪ Deben empezarse a <b>planear desde ahora para ejecutar a más largo plazo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S20: Construir instalaciones y señalar 20 kms de playa en Cartagena y Santa Marta</li> <li>▪ A1: Construir aeropuerto alternativo para aviones no comerciales en Bogotá</li> </ul>



## Iniciativas con prioridad P1 (1 de 2)

Iniciativa	Pilar / Habilitador
S6 Asegurar acceso a 44 has. frente al mar en San Andrés	Sol & Playa
S9 Definir con etnias plan maestro y condiciones en Guajira	Sol & Playa
S10 Asegurar acceso a 274 has. en Guajira	Sol & Playa
C5 Definir con etnias plan maestro y condiciones en Guajira	Cultura
N1 Crear fondo publico-privado para financiar desarrollo por parte de comunidades	Naturaleza
N12 Acordar con etnias plan maestro para aprovechamiento de Amazonas	Naturaleza
A4 Cerrar acuerdo con ABC para 100,000 pasajeros al año para Cartagena	Conectividad
T1 Definir funciones requeridas en formación en cada producto	Formación
T2 Definir tipo de formación deseada por función	Formación
I2 Definir el paquete excepcional de incentivos para Macroproyectos	Incentivos
I3 Ejecutar y monitorear concurso público para interesado en paquete	Incentivos
F1 Definir el mecanismo de funcionamiento del Fondo de ecoturismo	Financiación
F6 Asegurar recursos por ~US\$200 millones anual para el sector turismo	Financiación
P1 Incrementar presupuesto de promoción internacional a US\$40 millones anual	Promoción



## Iniciativas con prioridad P1 (2 de 2)

Iniciativa	Pilar / Habilitador
Q1 Implementar observatorio de cifras del sector	Arquitectura
Q3 Crear la función dedicada de planificación y seguimiento a la formación	Arquitectura
Q4 Crear unidad dedicada a la estructuración de macroproyectos bajo FPT	Arquitectura
Q5 Introducir mecanismos de coordinación de la promoción	Arquitectura
Q6 Crear Consejo Nacional de Turismo	Arquitectura
Q7 Iniciar operación del Consejo Nacional de Turismo y submesas principales	Arquitectura
Q8 Definir protocolo para interacción con comunidades étnicas	Arquitectura
Q9 Definir protocolo para interacción con entes territoriales	Arquitectura
Q10 Crear Oficina de Gestión de Proyectos para implementar la estrategia	Arquitectura



## Iniciativas con prioridad P2 (1 de 3)

Iniciativa	Pilar / Habilitador	
S1	Construir puente pasacaballos	Sol & Playa
S7	Construir 13,000 camas en San Andrés	Sol & Playa
S8	Cerrar acuerdos con al menos dos operadores integrados lider en San Andrés	Sol & Playa
S11	Construir 7,000 camas nuevas en Guajira	Sol & Playa
S12	Cerrar acuerdo con al menos dos operados integrados líder en Guajira	Sol & Playa
S13	Definir normas para aprovechamiento de paraísos isleños	Sol & Playa
S17	Definir normas aprovechamiento y conservación de playas Cartagena y Santa Marta	Sol & Playa
S18	Definir organización responsable de playas Cartagena y Santa Marta	Sol & Playa
S19	Concesionar limpieza playas Cartagena y Santa Marta	Sol & Playa
C1	Aumentar presupuesto preservación Cartagena	Cultura
C2	Desarrollar o fortalecer al menos 3 museos en Cartagena	Cultura
C4	Construir 17800 camas nuevas en Cartagena	Cultura
C6	Conectar destinos de la Guajira con 250 a 350 kms de vías	Cultura
C7	Construir 6800 camas en la Guajira	Cultura
C8	Cerrar negocio con al menos dos distribuidores internacionales para Guajira	Cultura
C9	Fortalecer museo y parque de San Agustín	Cultura
C11	Construir 3100 camas para San Agustín	Cultura
C15	Construir 6400 camas nuevas para zona cafetera	Cultura



## Iniciativas con prioridad P2 (2 de 3)

Iniciativa		Pilar / Habilitador
N2	Acordar con etnias plan maestro para aprovechamiento de Tayrona	Naturaleza
N3	Definir regulación para aprovechamiento de Tayrona	Naturaleza
N7	Acordar con etnias plan maestro para aprovechamiento de Sierra	Naturaleza
N8	Definir regulación para aprovechamiento de Sierra	Naturaleza
N13	Definir regulación para aprovechamiento de Amazonas	Naturaleza
N17	Acordar con etnias plan maestro para aprovechamiento de Pacífico	Naturaleza
N18	Definir regulación para aprovechamiento de Pacífico	Naturaleza
N23	Construir senderos en Triángulo del Café	Naturaleza
N24	Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad en Triángulo del Café	Naturaleza
N25	Construir senderos en Guajira	Naturaleza
N26	Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad para Guajira	Naturaleza
A3	Reducir tasa aeroportuaria de Cartagena	Conectividad
T3	Cuantificar necesidad en cada función por geografía	Formación
T4	Cerrar acuerdos con al menos 2 universidades para formación	Formación
T5	Cerrar acuerdo con Sena para abrir cupos en sedes relevantes	Formación
T7	Definir plan de acción por geografía y año	Formación
T8	Definir sistema de monitoreo de resultados de formación	Formación



## Iniciativas con prioridad P2 (3 de 3)

<b>Iniciativa</b>		<b>Pilar / Habilitador</b>
F2	Crear y financiar el fondo de ecoturismo a través de ruedas de inversión	Financiación
F3	Definir mecanismo para el otorgamiento de garantías de créditos de alojamiento	Financiación
F4	Crear y financiar fondo de garantías por un monto de ~4 millones	Financiación
P2	Validar mezcla de promoción y mercados objetivo alineada con la estrategia	Promoción
P4	Desarrollar por lo menos 30 alianzas rentables con mayoristas claves	Promoción
Q2	Crear esquema de incentivos positivos para la certificación	Arquitectura



## Iniciativas con prioridad P3 (1 de 3)

Iniciativa	Pilar / Habilitador
S2 Construir infraestructura servicios en Barú	Sol & Playa
S3 Asegurar acceso a 522 has de suelo en Barú	Sol & Playa
S4 Construir 13,000 camas nuevas en Barú	Sol & Playa
S5 Cerrar acuerdo con al menos dos operadores integrados líder en Barú	Sol & Playa
S14 Asegurar acceso a 127 has en paraísos isleños	Sol & Playa
S15 Construir 3,000 camas nuevas en paraísos isleños	Sol & Playa
S16 Cerrar acuerdo con al menos dos operadores líder en lujo para paraísos isleños	Sol & Playa
S20 Construir instalaciones y señalizar 20 kms de playa en Cartagena y Santa Marta	Sol & Playa
S21 Seleccionar y certificar proveedores para playas de Cartagena y Santa Marta	Sol & Playa
C3 Capacitar 100-150 guías al año para el centro histórico Cartagena	Cultura
C10 Capacitar guiar para San Agustín	Cultura
C12 Garantizar vuelo diario a Pitalito	Cultura
C13 Cerrar acuerdos con al menos dos operadores líder para San Agustín	Cultura
C14 Definir normas para agroturismo en zona cafetera	Cultura
C16 Cerrar acuerdo con al menos dos distribuidores para zona cafetera	Cultura
C17 Co-mercadeo carnaval de Barranquilla con distribuidor	Cultura
C18 Cerra acuerdo con al menos dos distribuidores internacionales para ferias y fiestas	Cultura
C19 Cerrar acuerdo de co-mercadeo con al menos dos operadores internacionales para ferias y fiestas	Cultura



## Iniciativas con prioridad P3 (2 de 3)

Iniciativa	Pilar / Habilitador
N4 Construir senderos en Tayrona	Naturaleza
N5 Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad en Tayrona	Naturaleza
N6 Cerrar acuerdo con integrador líder de lujo para Tayrona	Naturaleza
N9 Construir senderos en Sierra	Naturaleza
N10 Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad en Sierra	Naturaleza
N11 Cerrar acuerdo con integrador líder de lujo para Sierra	Naturaleza
N14 Construir senderos en Amazonas	Naturaleza
N15 Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad en Amazonas	Naturaleza
N16 Cerrar acuerdo con integrador líder de lujo para Amazonas	Naturaleza
N19 Construir senderos en Pacífico	Naturaleza
N20 Capacitar a locales en naturaleza y biodiversidad en Pacífico	Naturaleza
N21 Asegurar frecuencia aérea a Nuquí, Guapi y Bahía Solano	Naturaleza
N22 Cerrar acuerdo con integrador líder de lujo para Pacífico	Naturaleza
R1 Cerrar negocios con OPCS y DCMS	Eventos
R2 Identificar organizadores de eventos de industrias líder	Eventos
R3 Cerrar eventos por 40,000 visitantes directamente con organizadores	Eventos
R4 Cerrar acuerdo con operador especializado para Centro de Convenciones	Eventos
R5 Construir capacidad de 18,000 asistentes en Centros de Convenciones	Eventos



## Iniciativas con prioridad P3 (3 de 3)

Iniciativa		Pilar / Habilitador
A1	Construir aeropuerto alternativo para aviones no comerciales en Bogotá	Conectividad
A2	Aumentar capacidad de terminales en Bogotá	Conectividad
A5	Cerrar acuerdo con ABC para 100,000 pasajeros al año para San Andrés	Conectividad
A6	Cerrar acuerdo con ABC para 100,000 pasajeros al año para Riohacha	Conectividad
A7	Cerrar acuerdo con aerolínea para 15,000 pasajeros en Nuquí	Conectividad
A8	Cerrar acuerdo con aerolínea para 15,000 pasajeros en Guapi	Conectividad
A9	Cerrar acuerdo con aerolínea para 15,000 pasajeros en Pitalito	Conectividad
T6	Cerrar al menos 3 acuerdos con institutos técnicos para crear programas	Formación
T9	Definir sistema de monitoreo de la disponibilidad del personal formado	Formación
I1	Eliminar requisito mínimo de exportación del Plan Vallejo	Incentivos
F5	Desarrollar acuerdos con principales bancos para entrar en operación	Financiación
P3	Ejecutar y monitorear el plan de promoción definido	Promoción
P5	Ejecutar y monitorear el impacto de las alianzas	Promoción



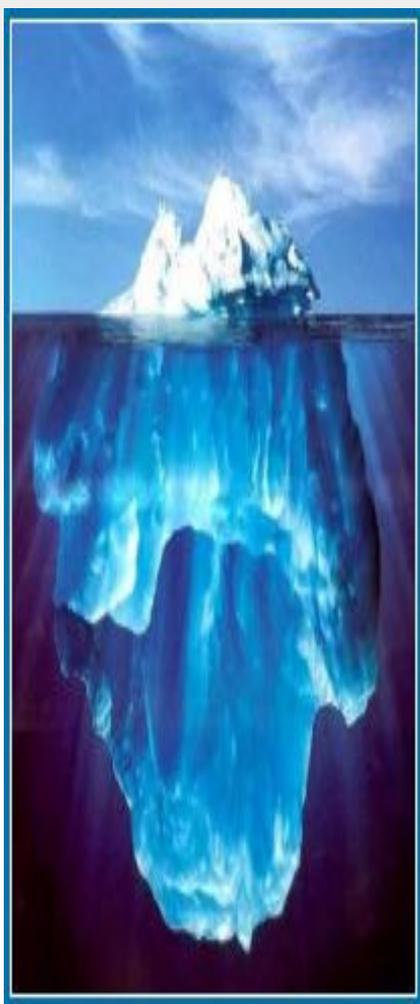


## Contenido

- A.4. Resumen del diagnóstico e implicaciones para el turismo de Colombia especificando los entendimientos clave, la aspiración y la estrategia sugerida (Determinación de metas y aspiraciones a mediano plazo)
- **A.5. Plan estratégico integral para la estrategia de turismo incluyendo: objetivos, iniciativas prioritizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado**
  - Objetivos e Impacto de la Estrategia
  - Pilar: Cultura
  - Pilar: Sol y playa
  - Pilar: Naturaleza
  - Pilar: Reuniones y eventos
  - Habilitador: Conectividad Aérea
  - Habilitador: Formación
  - Habilitador: Incentivos e Inversión
  - Habilitador: Financiación
  - Habilitador: Promoción
  - Priorización de iniciativas
  - **Esquema sugerido para la implementación**



## Para asegurar la ejecución de la estrategia el MCIT/VMT debe asegurarse de montar un programa de ejecución riguroso



### La punta del iceberg:

***“Desarrollar una Estrategia ambiciosa para saber que se puede transformar el Diamante en bruto en Joya Regional”***

- 4 millones de visitantes\* internacionales aéreos (8,1 millones en total)
- 570,000 empleos\*
- 5% PIB (vs. 3,5% hoy)
- ~200,000 camas instaladas

### El iceberg bajo el agua:

***“Pulir el Diamante paso a paso hasta convertirlo en Joya al 2020”***

- **Ejecución de 113 iniciativas: 4 pilares, 5 habilitadores y arquitectura**
- **Pre-estructuración, estructuración y ejecución de macro-proyectos:**
  - **Necesidad de adquirir habilidades en el MCIT/VMT y FPT** de conceptualización, pre-estructuración y acompañamiento a los privados en la realización de los mismos
  - **Insuficiencia de capacidades locales** en los destinos-regiones para implementar macro-proyectos (p.ej. Guajira, San Andrés, Amazonas)
  - **Complejidad implícita de cada macro-proyecto**, multiplicada por cada uno
- **Necesidad de generar momentum, construir credibilidad y ganar apoyo nacional**

\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

## MCIT/VMT, PXP y FPT tienen responsabilidades concretas de la Estrategia



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia



FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
**COLOMBIA**

### Principales responsabilidades concretas

- **Formalizar Estrategia Nacional de Turismo:**
  - Socializar con actores clave (DNP, MHCP)
  - Documentar estrategia
- **Reforzar ejecución de funciones de turismo:**
  - Seguimiento de cifras del sector integralmente
  - Incentivar la certificación de establecimientos
  - Planificar la formación en turismo
- **Conformar Oficina de Gerencia de Proyectos:**
  - Asignar y hacer seguimiento VMT, FPT, PXP
  - Coordinar ejecución promoción
- **Crear mecanismos de coordinación formal:**
  - Crear Consejo Nacional de Turismo con terceros
  - Crear mesas temáticas: PNN, MinCultura
- **Desarrollar capacidad estructurar macro-proyectos**
  - Definir habilidades y estructura requerida
  - Diseñar esquema de concurso anual

### Decisiones

- Actualizar Plan Estratégico 2011-2014, incluyendo metas e indicadores
- Documentar estrategia en CONPES
- Asignar responsabilidad, presupuesto y robustecer áreas competentes MCIT / VMT
- Designar líder del PMO con capacidad de hacer seguimiento a la Estrategia
- Modificar Comisión Nacional de Turismo y desarrollar instancias de coordinación
- Asegurar Presidente República (2 veces / año)
- Estructurar una nueva función como parte del FPT o en una agencia dedicada



## Así mismo, se deben plantear 3 solicitudes concretas al Presidente de la República

1

Crear  
“Estructuradora de  
Macro-Proyectos  
Turísticos”

- Dar facultades a Corpocentro para actuar como “holding”:
  - Estructuración, inversión, operación y desinversión en macro-proyectos turísticos estratégicos
  - Fortalecer el esquema de gobierno corporativo para gestionar macro-proyectos, aprovechando la Ley APPs

2

“Incentivos  
excepcionales a 1  
Macro-Proyecto  
anual”

- Inversión pública apalancada sólo en aquellos proyectos seleccionados (1 vez / año al 2014)
  - Infraestructura
  - Servicios públicos
  - Acceso a tierras
  - Costo de estructuración

3

Aumentar  
Presupuesto anual

- US\$ 120 Infraestructura Macro-proyectos
- US\$ 20 Promoción Internacional
- US\$ 10 Fondo Capital Riesgo Público-Privado
- US\$ 10 Gestión (cifras, certificaciones, talento)



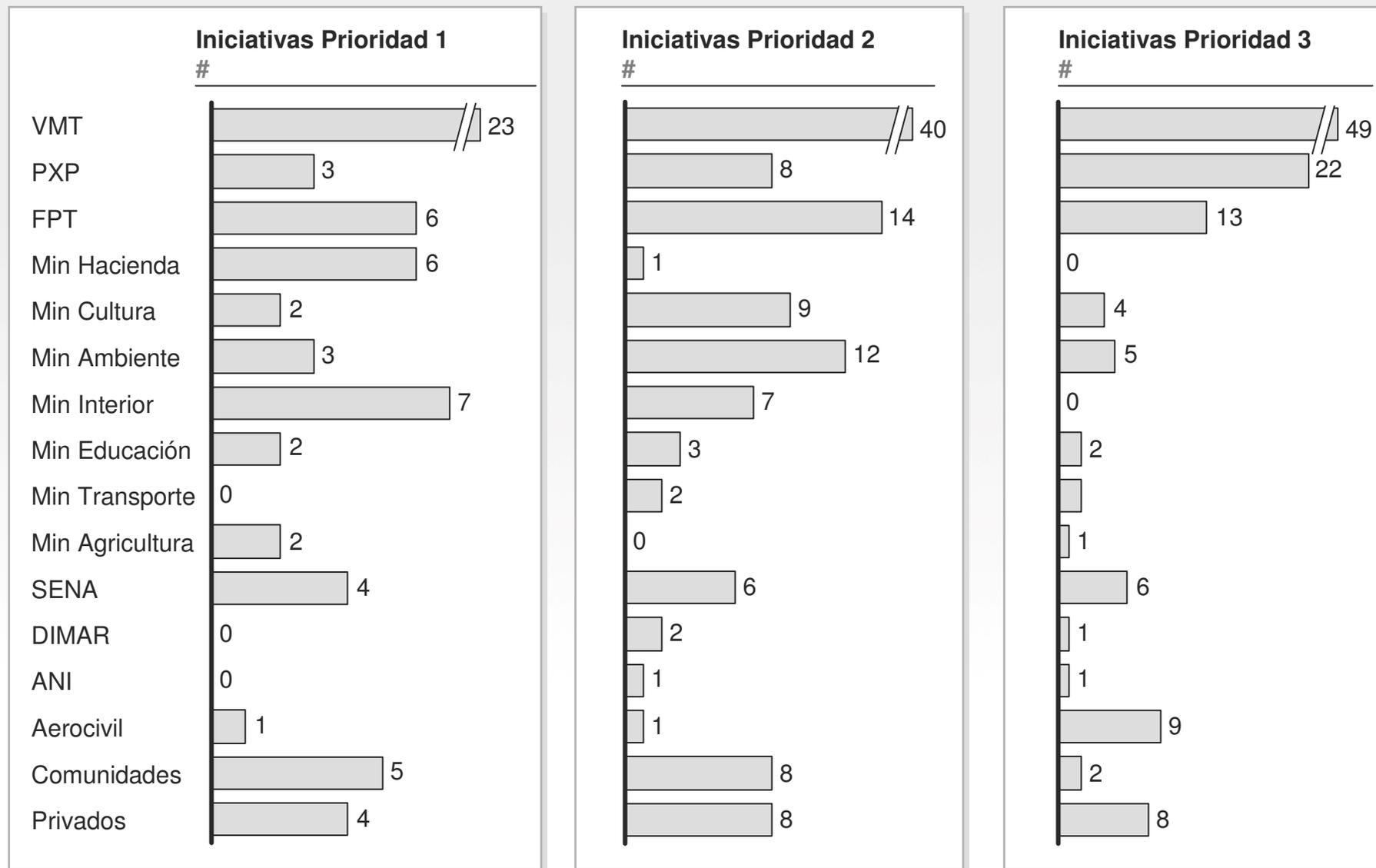
## El MCIT/VMT necesitará establecer una oficina de gerencia de proyectos para hacer seguimiento a las 113 iniciativas de la estrategia

### Preguntas a resolver

- |   |  |
|---|--|
| <b>A</b><br>Establecer responsabilidades claras                       | <ul style="list-style-type: none"><li>¿Cuáles son los <b>entregables y resultados clave</b> por los cuales los <b>gerentes y el PMO</b> deberán ser responsables?</li><li>¿Cuáles son las <b>tareas críticas</b> que se requieren para cumplir estos entregables?</li></ul>  |
| <b>B</b><br>Establecer foros apropiados y frecuencia de interacciones | <ul style="list-style-type: none"><li>¿<b>Qué reuniones se requieren? Con qué frecuencia?</b></li><li>¿Cómo debería verse el <b>calendario de las primeras semanas de implementación</b> para asegurar que la siguiente fase de integración adquiera un momentum apropiado?</li></ul>  |
| <b>C</b><br>Desarrollar herramientas y formatos consistentes          | <ul style="list-style-type: none"><li>¿Cómo se puede <b>optimizar las múltiples herramientas de seguimiento</b> que están siendo utilizadas?</li><li>¿Qué formatos y herramientas nuevos se requieren?</li><li>¿Cómo se debe coordinar el monitoreo de las intervenciones ya existentes con el seguimiento y reporte de sinergias?</li></ul>             |
| <b>D</b><br>Ejercer rol activo de gobierno y de responsabilidades     | <ul style="list-style-type: none"><li>¿Existe un <b>comité ejecutivo o una estructura de gobierno</b> implementada?</li><li>¿Si existe, tiene involucramiento en todos los niveles de la organización?</li><li>¿Qué cambios se requieren, de requerir alguno, en la estructura de gobernabilidad existente, los roles y las responsabilidades?</li></ul> |
| <b>E</b><br>Asegurar que se dediquen recursos suficientes             | <ul style="list-style-type: none"><li>¿Qué otros <b>recursos se requieren para gerenciar efectivamente</b> los proyectos y entregar los resultados esperados?</li></ul>  |



## A Las iniciativas serán implementadas por múltiples entidades



Nota: Las iniciativas pueden ser ejecutadas conjuntamente por más de una entidad



## B El PMO debe liderar reuniones periódicas para asegurar el seguimiento de las métricas y documentar los resultados...

Ejemplo de reuniones

Reuniones potenciales	Objetivos de la reunión	Materiales para la reunión	Frecuencia	Participantes
Comité ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer guía de temas e iniciativas relevantes</li> <li>Guiar comunicaciones del programa</li> <li>Revisar y aprobar acciones para manejar desviaciones críticas del plan</li> <li>Revisar nuevas iniciativas o requerimientos de recursos adicionales</li> <li>Revisar la implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por dirección:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Logros en el periodo</li> <li>Desempeño vs. metas</li> <li>Lista de decisiones y aspectos clave</li> </ul> </li> <li>Nuevas ideas generadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada dos semanas o todos los meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministro</li> <li>Líder PMO</li> <li>Líderes de iniciativas</li> </ul>
Reuniones del PMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la implementación en áreas de las iniciativas clave</li> <li>Hacer seguimiento a las iniciativas por sus métricas operacionales (indicadores clave de desempeño) y cumplimiento del cronograma</li> <li>Señalar riesgos e interdependencias con otros frentes de trabajo y señalar al comité ejecutivo y a las direcciones específicas</li> <li>Coordinar aspectos que se presentan a través de los frentes de trabajo y/o a través de múltiples direcciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por iniciativas individuales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Logro en el periodo</li> <li>Desempeño vs. metas</li> <li>Lista de aspectos clave señalados</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semanal o cada dos semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMO</li> <li>Líder y equipo del tema o iniciativa</li> </ul>

El PMO debe presentar un avance de las iniciativas en cada comité ejecutivo

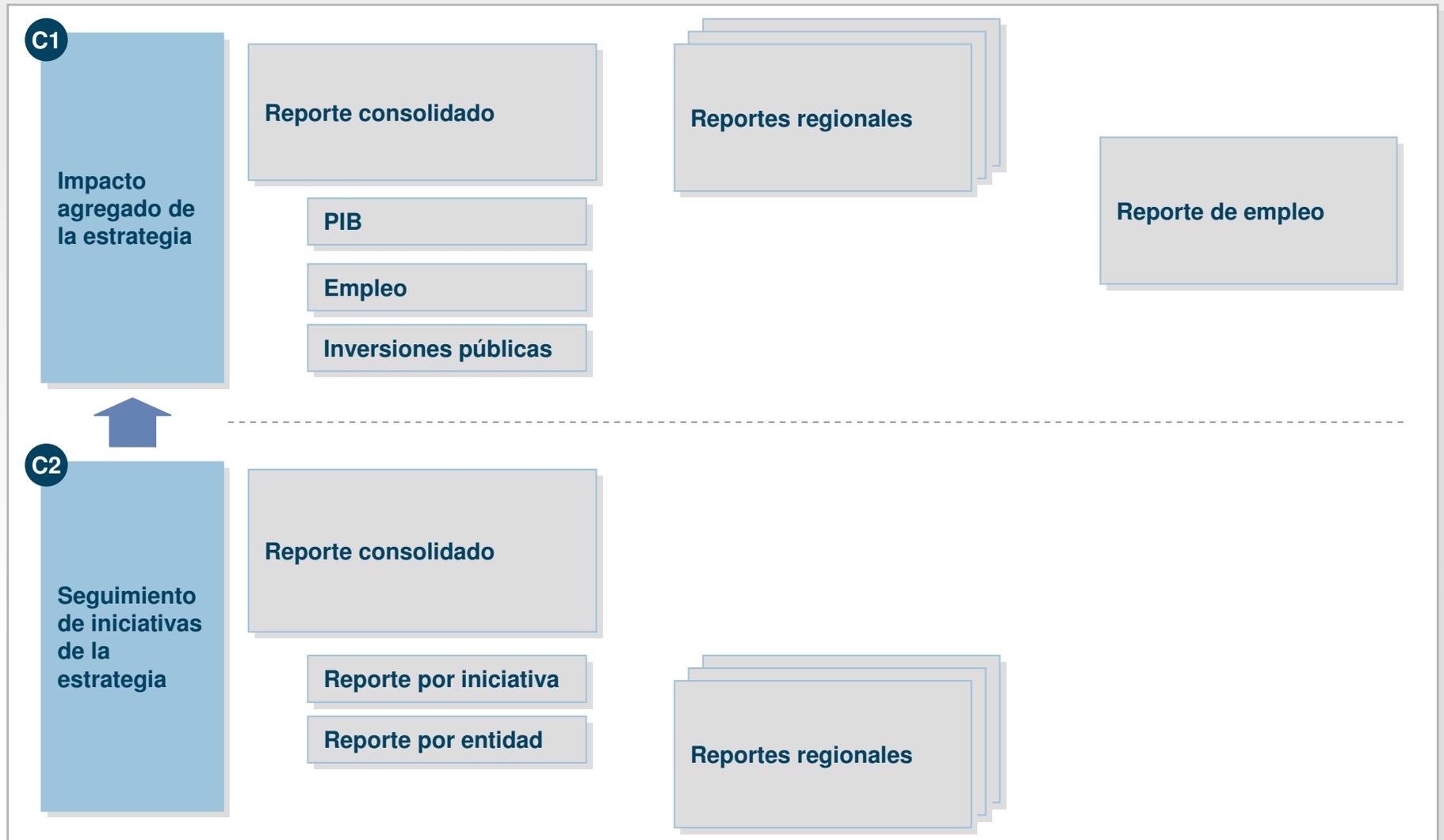
El PMO debe sostener reuniones puntuales y más frecuentes con los líderes para verificar el avance de las iniciativas o grupos de ellas



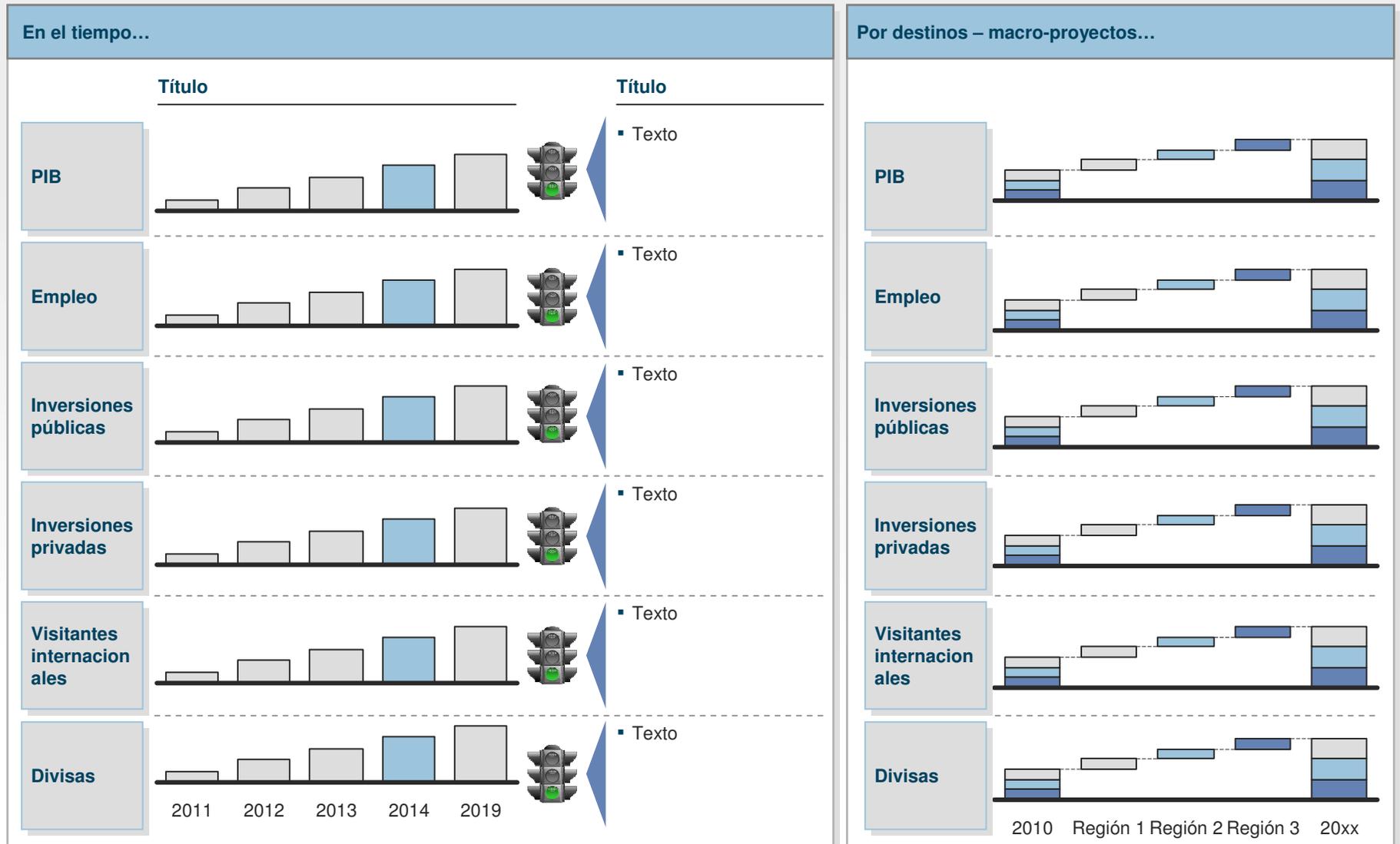
## ESQUEMA SUGERIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

### **C** El PMO debe reportar el avance general e impacto del programa y el avance de las iniciativas por región y responsable

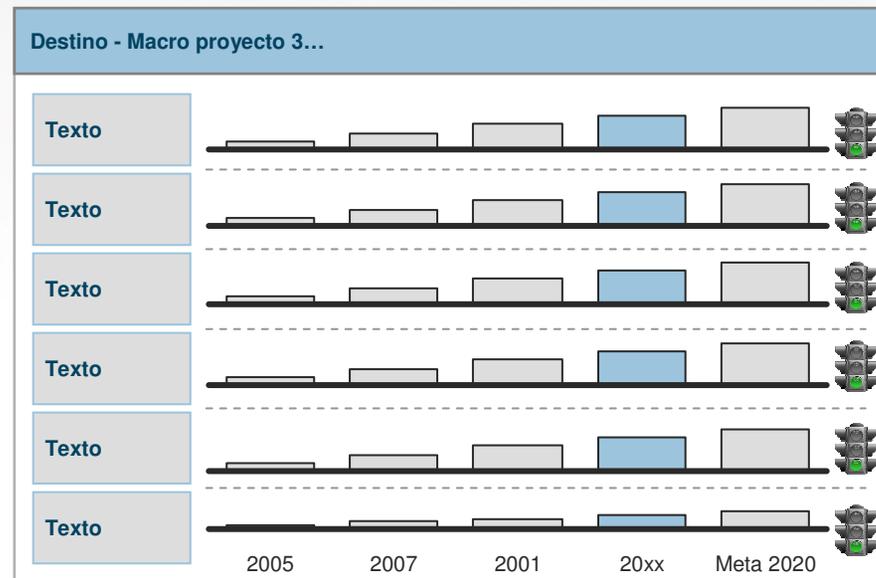
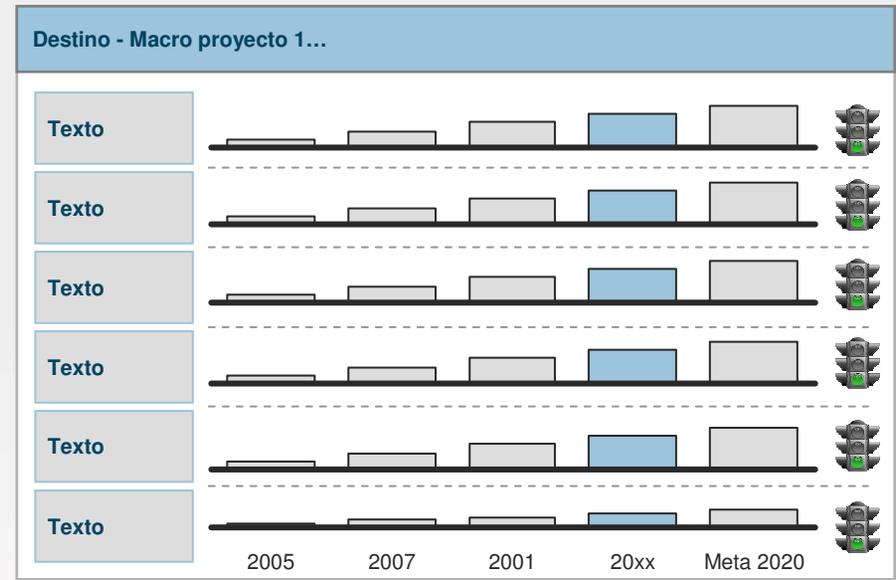
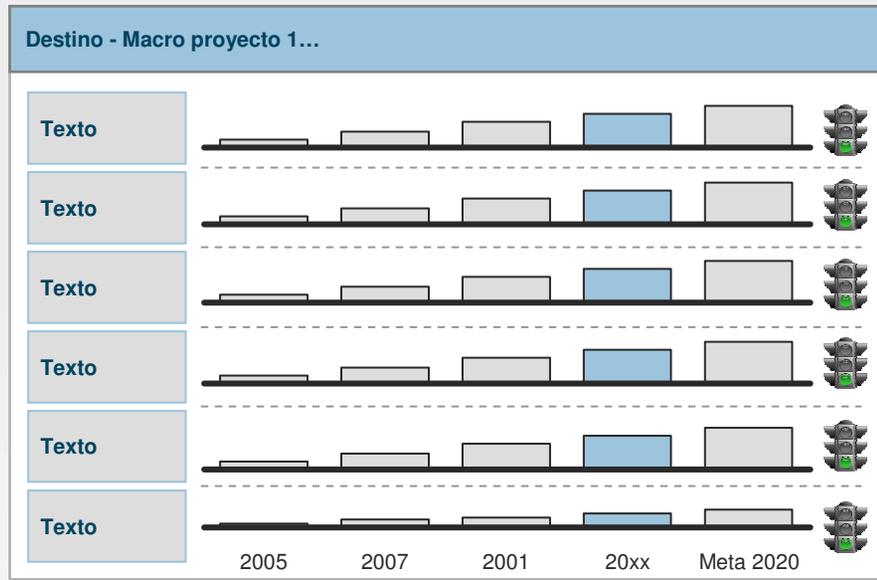
□ Reportes



# C1 Ejemplo de seguimiento del impacto agregado del programa...



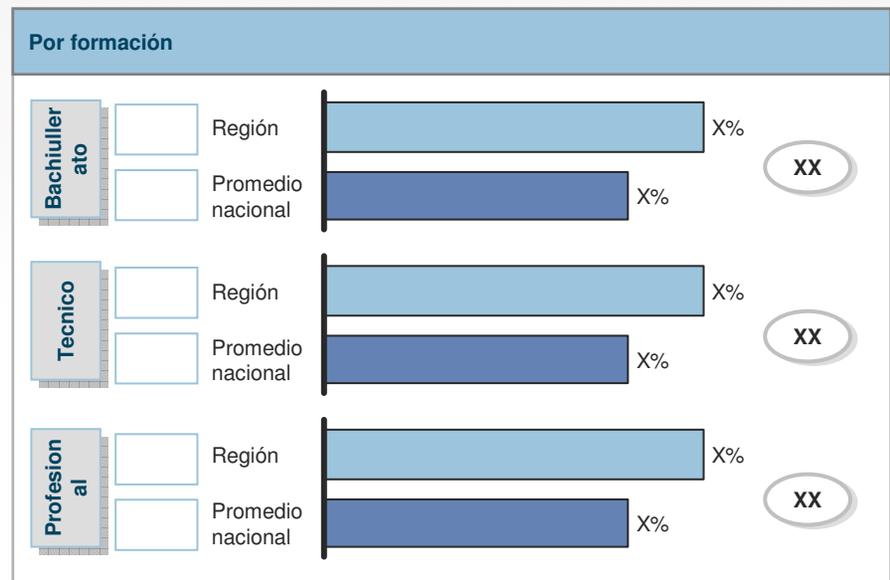
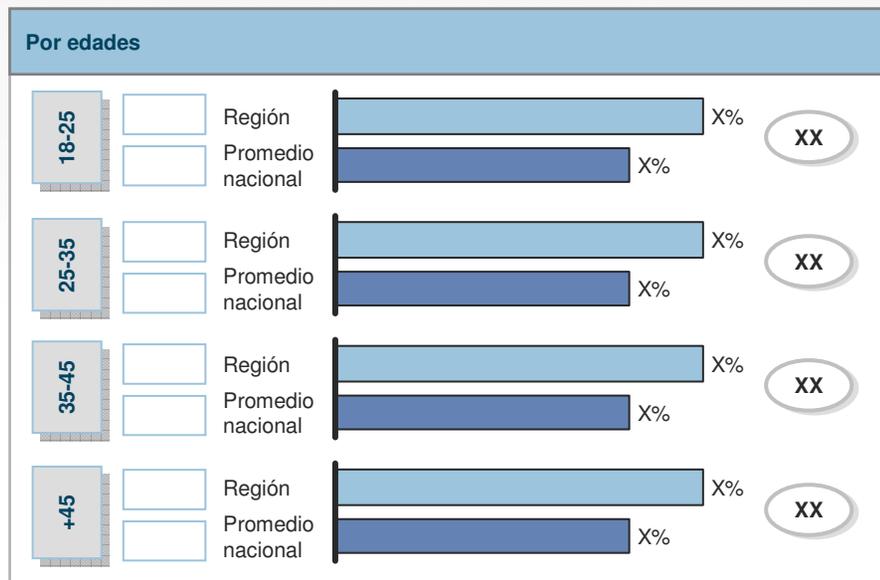
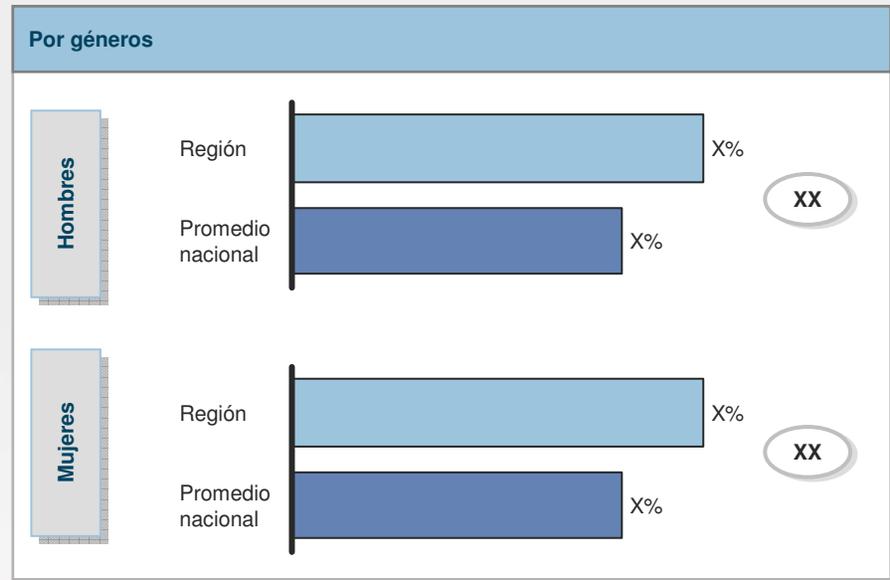
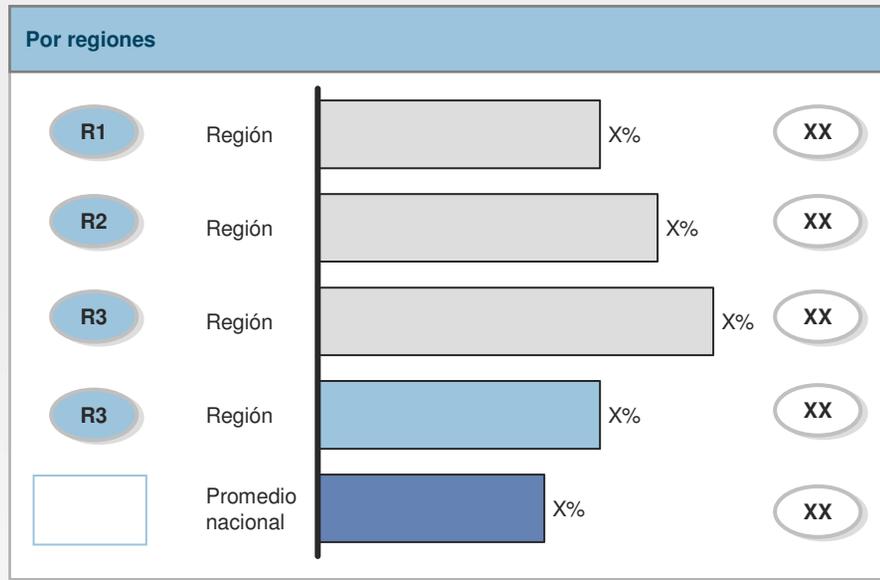
# C1 Ejemplo de seguimiento de cada uno de los destinos...



# ESQUEMA SUGERIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

## C1 Ejemplo de reporte de impacto en empleo...

XXXXXXXXXXXX



## C2 Ejemplo de reporte de avance de iniciativas...

