



# 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 Segundo producto: “Plan de implementación y estructuración de macroproyectos bandera”**

- **B.1. Síntesis de oportunidades para los segmentos de la industria del turismo**
- **B.2. Pre-estructuración de 1 a 2 macroproyectos incluyendo definición de recursos, procesos y habilitadores para su desarrollo**
- **B.3. Diseño de plan de ejecución hasta el final de la estructuración de los proyectos**

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:

- B.1. Síntesis de oportunidades para los segmentos de la industria del turismo
  - B.2. Pre-estructuración de 1 a 2 macroproyectos incluyendo definición de recursos, procesos y habilitadores para su desarrollo
  - B.3. Diseño de plan de ejecución hasta el final de la estructuración de los proyectos
- 

## Utilidad del Documento

Este documento permite a los actores del sector turismo y otros lectores familiarizarse con el concepto de macro-proyectos transformadores, los cuales requerirán un apoyo decidido del Estado y crearán importantes oportunidades de inversión para el sector privado y de desarrollo económico y social en las zonas donde se implemente



## Este documento contiene el Producto 2 del contrato FPT-146 de 2011: “Plan de implementación y estructuración de macroproyectos bandera”

Secciones del documento	Descripción del contenido de la sección
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>B.1. Síntesis de oportunidades para los segmentos de la industria del turismo</b></li> </ul>	<p>Esta sección parte de definir el concepto de proyecto transformador, como se han nombrado “macroproyectos” o “proyectos bandera” a que hace alusión el contrato. El término proyecto transformador corresponde de mejor manera al rol de los proyectos para el desarrollo del turismo en Colombia, y en particular del segmento de producto al cual pertenecen. Tras la definición se describe el proceso de depuración de las 103 iniciativas de la estrategia para llegar a 11 proyectos transformadores prioritarios que afectan la mayoría de los componentes de la estrategia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>B.2. Pre-estructuración de 1 a 2 macroproyectos incluyendo definición de recursos, procesos y habilitadores para su desarrollo</b></li> </ul>	<p>Esta sección se enfoca en la descripción de 2 proyectos seleccionados. Esta descripción es la pre-estructuración de cada proyecto y está compuesta por el concepto del proyecto, el dimensionamiento en inversión, visitantes, gasto, áreas de suelo y otras dimensiones clave para el entendimiento del proyecto, la identificación de habilitadores exigidos para hacer viable el desarrollo, incluyendo una estimación de la inversión pública requerida, y finalmente una descripción de la experiencia ofrecida al visitante por el desarrollo. Esta pre-estructuración identifica el impacto de cada proyecto sobre el segmento prioritario al cual pertenece según la estrategia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>B.3. Diseño de plan de ejecución hasta el final de la estructuración de los proyectos</b></li> </ul>	<p>El plan de ejecución se inicia definiendo el concepto de paquete extraordinario de incentivos y la periodicidad esperada del desarrollo de proyectos transformadores. Por su elevada exigencia de varios estamentos gubernamentales, y su involucramiento de etnias y comunidades extensas, se considera que la capacidad de ejecución será de un proyecto transformador por año, al menos inicialmente, Enseguida se identifican las etapas de implementación de un proyecto típico, describiendo las funciones del sector privado y público en cada una de esas etapas.</p>



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

### Fuentes de información utilizadas por producto

- B.1.** Síntesis de Oportunidades y
- B.2.** Pre-estructuración de 1 a 2 macroproyectos y
- B.3.** Diseño de plan de ejecución
  - Descripción y validación con expertos internacionales de McKinsey participantes en el proyecto: Sr. Urs Bingeli, Mourad Taoufiki, Ethan Hawkes
  - Síntesis de observaciones y experiencias documentadas por McKinsey & Co.
  - Análisis de información publicada por fuentes internacionales (p.ej. UNWTO)
  - Análisis de información por fuentes nacionales (p.ej. DANE, MCIT, BanRep)
  - Entrevistas con actores nacionales del sector público (p.ej. Aerocivil, MCIT, PXP)
  - Entrevistas con actores nacionales del sector privado (p.ej. ATAC, ANATO, FEDEC)

### Metodología de Validación

- **2o Taller: Estrategia**
  - Objetivo: revisar diagnóstico incl. turismo naturaleza y estrategia nacional de turismo
  - Asistentes:
    - MCIT: ViceMinistro, 2 directores, asesores
    - FPT: Directora
  - Fecha: Feb. 14 de 2012
- **3er Taller: implementación**
  - Objetivo: Discutir estructurar Macroproyectos, arquitectura gobierno y Plan Acción
  - Asistentes:
    - MCIT: Ministro, ViceMinistro
    - FPT: directora
    - PXP: directora
  - Fecha: 24, 26 Abril de 2012
- **Sesiones de validación con funcionarios del gobierno:** ViceMinistro Turismo, Director Fondo Promoción Turística, VicePresidente Turismo Proexport y otros funcionarios
- **Taller validación gremios**
  - Objetivo: Socializar aspiración y estrategia recomendada
  - Asistentes: ANATO, ACODRES, ATAC, COTELCO, FEDEC, Otros
  - Fecha: 26 Marzo 2012

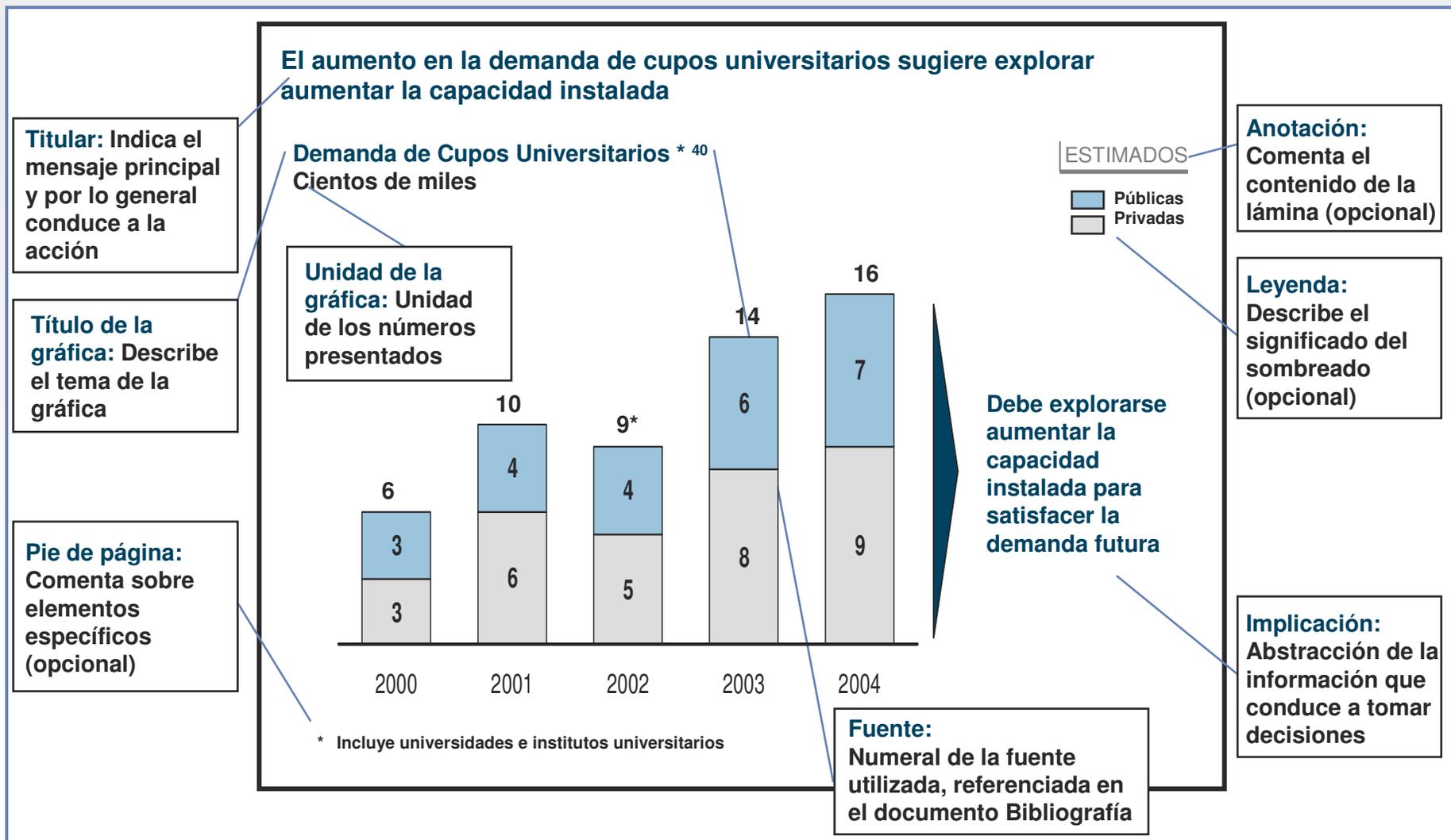
### Resultados

- Se presentó, debatió, retroalimentó y refinó la estrategia nacional incluyendo los macro-proyectos turísticos con:
  - Representantes del gobierno (MCIT, FPT, PXP)
  - Actores relevantes del sector



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

Ejemplo de página





## Contenido

	Página
■ B.1. Síntesis de oportunidades para los segmentos de la industria del turismo	7
■ B.2. Pre-estructuración de 1 a 2 macroproyectos incluyendo definición de recursos, procesos y habilidades para su desarrollo y la estimación preliminar de la escala mínima del proyecto	12
■ B.3. Diseño de plan de ejecución hasta el final de la estructuración de los proyectos	24



## Mensajes principales – Macro-proyectos transformadores

- **Implementar esta estrategia requiere impulsar de manera decisiva macro-proyectos con capacidad para transformar profundamente regiones específicas dadas las inversiones, la generación de empleo y el bienestar que conlleva el turismo.** Los macro-proyectos turísticos se definen por tener **alta escala**, involucrar una **inversión alta de capital**, y requerir una **intervención directa del Estado**, es decir, los privados no podrían ejecutar por sí mismos
- El Estado apoya los macro-proyectos a través de la **entrega de paquete de incentivos excepcionales**:
  - **Incentivos tradicionales**: exención del impuesto de renta
  - **Incentivos novedosos**, a definir por el Estado y los cuales dependerán del proyecto e incluyen:
    - Empleos: Formación a través del SENA, reducción de parafiscales
    - Impuestos: Exención aranceles para bienes de capital, reducción IVA para compra de equipos
    - Compra Tierra: Subsidio para compra, reducción de tarifas de registro del terreno y del impuesto predial
    - Desarrollo: Inclusión dentro de plan maestro, desarrollo urbanístico del lote y alrededores, aprobación expedita de licencias de desarrollo del suelo (p.ej licencia ambiental, concesión de playas)
    - Infraestructura: Construcción obras y redes de servicios públicos
    - Financiamiento: Garantías
- El proceso para otorgar consiste en:
  - Conceptualiza: Estado ofrece lista de macro-proyectos
  - Estructura: Privados y Entidades Territoriales en concurso
  - Apoya: Estado con incentivos excepcionales como acceso a tierras, infraestructura, servicios público, etc.
  - Invierte, construye y opera: Privados, quienes asumen riesgo de mercado
- Dada la complejidad de administrar el proceso, se requerirá conformar una gerencia para cada macro-proyecto. Adicionalmente, para garantizar la capacidad de atención y enfoque de los recursos, se debe realizar en principio **solo un macro-proyecto por año**.
- Para propósitos de este ejercicio, se han conceptualizado 3 macro-proyectos:
  - “**La Guajira**: El “Pueblo Wayúu” de sol y playa, naturaleza y cultura”, “**San Andrés**: Paraíso pirata con un centro vacacional integrado”, “**Amazonas**: Desarrollo del parque eco-turístico más grande y completo del Amazonas”





## Contenido

- **B.1. Síntesis de oportunidades para los segmentos de la industria del turismo**
- B.2. Pre-estructuración de 1 a 2 macroproyectos incluyendo definición de recursos, procesos y habilidades para su desarrollo y la estimación preliminar de la escala mínima del proyecto
- B.3. Diseño de plan de ejecución hasta el final de la estructuración de los proyectos



## Implementar esta estrategia requiere impulsar de manera decisiva macro-proyectos transformadores con capacidad de transformar el sector

### Objetivos de macro-proyectos transformadores: Implementar el Plan Estratégico

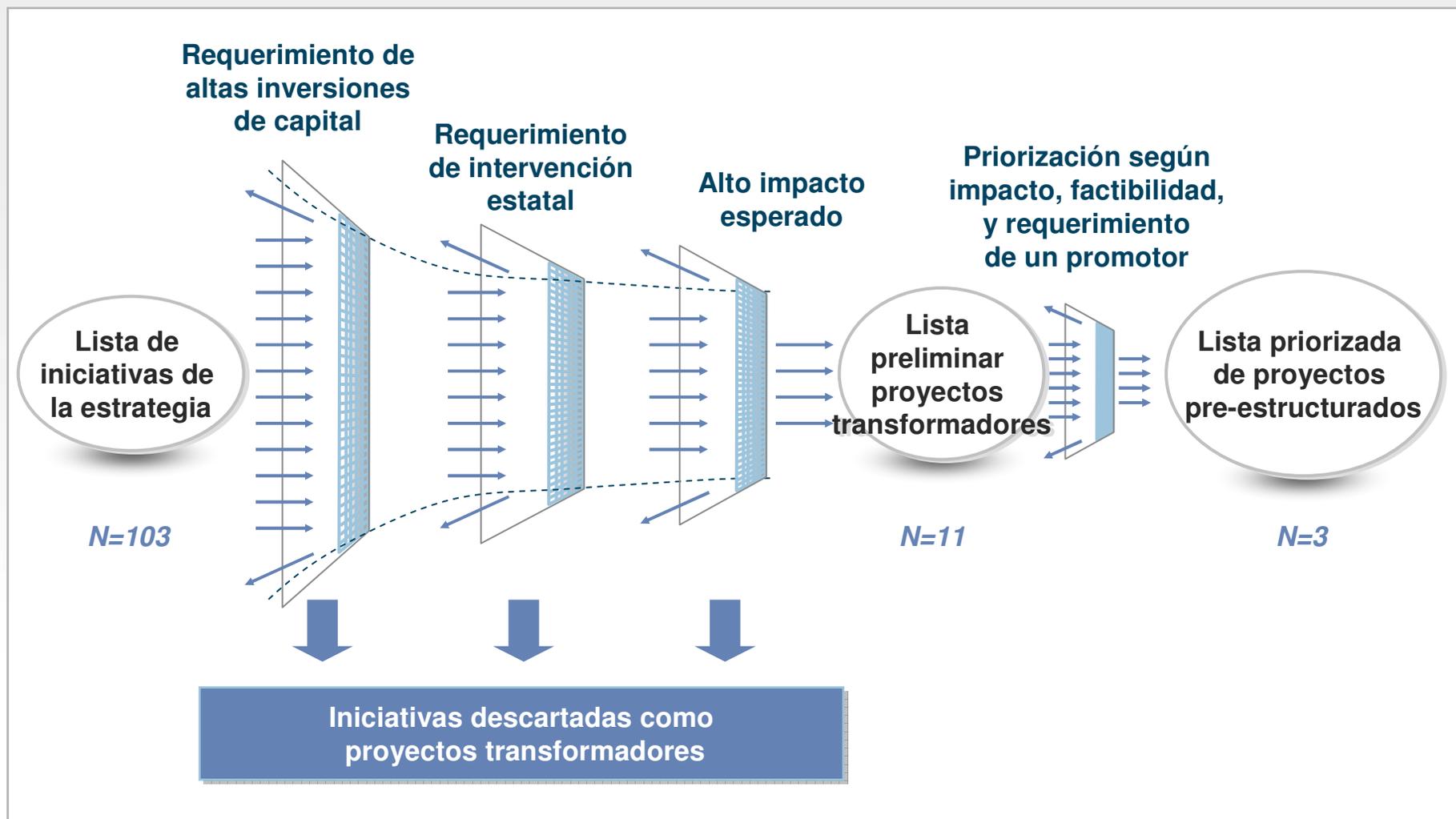
- **Generar impacto** y resultados a corto plazo para aumentar la confianza en la estrategia del sector
- **Acelerar el desarrollo del mercado** utilizando el poder de influencia y cohesión del Estado
- **Comunicar el plan estratégico** del sector, demostrando el compromiso del Estado y aumentando la confianza inversionista
- **Atraer y focalizar la inversión extranjera y doméstica**

### ¿Qué es un macro-proyecto transformador?

- ✓ ...Involucra una **inversión alta de capital**
- ✓ ...Requiere **intervención directa del Estado**
- ✓ ...Apalanca **ventajas competitivas** de un destino
- ✓ ...Fortalece **la imagen del país** como destino
- ✓ ...**Reafirma el compromiso del Gobierno**



## La selección inicial de macro-proyectos transformadores parten de una estrategia definida



# Los 11 macro-proyectos seleccionados son grandes apuestas en desarrollos turísticos y habilitadores esenciales para lograr la aspiración

Principal pilar estratégico

Detalle inicial

	Iniciativa	Descripción
 <b>Sol y Playa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Barú:</b> El paraíso de playas blancas y marinas turísticas que completa a Cartagena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de complejo turístico de ~10 mil camas con hoteles entre 3 y 5 estrellas*, marinas, canchas de golf, etc</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>La Guajira: El “Pueblo Wayúu” de sol y playa, naturaleza y cultura</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo sostenible y responsable que combine turismo de sol y playa, etnoturismo de baja densidad y turismo de naturaleza de bajo impacto con ~5 mil camas al 2020* y crecimiento de largo plazo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>San Andrés: Paraíso pirata con un centro vacacional integrado</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de un gran desarrollo hotelero bajo el concepto de centro vacacional integrado que integre sol y playa, parques acuáticos, casinos, campos de golf y un centro urbano renovado</li> </ul>
 <b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cartagena:</b> La joya del Caribe con la mejor y más completa oferta turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar a Cartagena a ser un destino de clase mundial con ~25 mil camas* enriqueciendo su oferta histórica y cultural (p.ej., nuevos museos, desarrollo en canales y ciénagas)</li> <li>▪ Restaurar espacio público y monumentos del Centro Histórico (p.ej. Calles empedradas, jardines, señalización, reseñas históricas en fachadas, etc.)</li> <li>▪ Desarrollar una infraestructura y servicios de clase mundial en las playas de la ciudad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>San Agustín:</b> Clúster de turismo de arqueología, aventura y naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de oferta turística de San Agustín con destinos cercanos (Tierradentro, PNN Puracé, Desierto Tatacoa, PNN Cueva de los Guácharos) mediante mejoramiento en la conectividad y ampliación de oferta hotelera de clase mundial con ~2 mil camas adicionales*</li> </ul>
 <b>Turismo de Naturaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Amazonas: Desarrollo del parque eco-turístico más grande y completo del Amazonas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar hospedajes de bajo impacto de ~3,5 mil camas* y atractivos turísticos en una zona de 3 millones de hectáreas, integrando viajes en ríos, pueblos ribereños, caminatas selváticas, avistamiento de animales, etc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tayrona:</b> Desarrollo del principal destino eco-turístico del Caribe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar hospedajes de bajo impacto, conectividad terrestre a las playas y atractivos turísticos con ~mil camas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Paisaje Cafetero:</b> Eco-agro-turismo diversificado – El “Valle de Napa del Café”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de oferta agroturística formal con atractivos naturales con ~15 mil camas*</li> </ul>
 <b>Reuniones y eventos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bogotá:</b> El principal destino de eventos, reuniones y convenciones de la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar centro de convenciones de talla mundial</li> <li>▪ Desarrollar atributos icónicos complementarios (p.ej., museos icónicos con reconocimiento mundial, renovación urbana en La Candelaria)</li> </ul>
 <b>Conectividad Aérea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bogotá:</b> Un HUB aeroportuario de clase mundial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar capacidad de El Dorado y/o construir nuevo aeropuerto que permita transportar ~40 millones de pasajeros/año*, habilitando habilita el crecimiento del turismo y aumente la competitividad del país</li> </ul>
 <b>Financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fondo Público Privado</b> para financiar proyectos eco-turísticos medianos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear un fondo de capital de riesgo publico-privado de 20-40 millones de USD* para el desarrollo de productos** de ecoturismo de tamaño mediano</li> </ul>

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

\*\* Por ejemplo, atracciones, actividades, tours, hospedaje



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

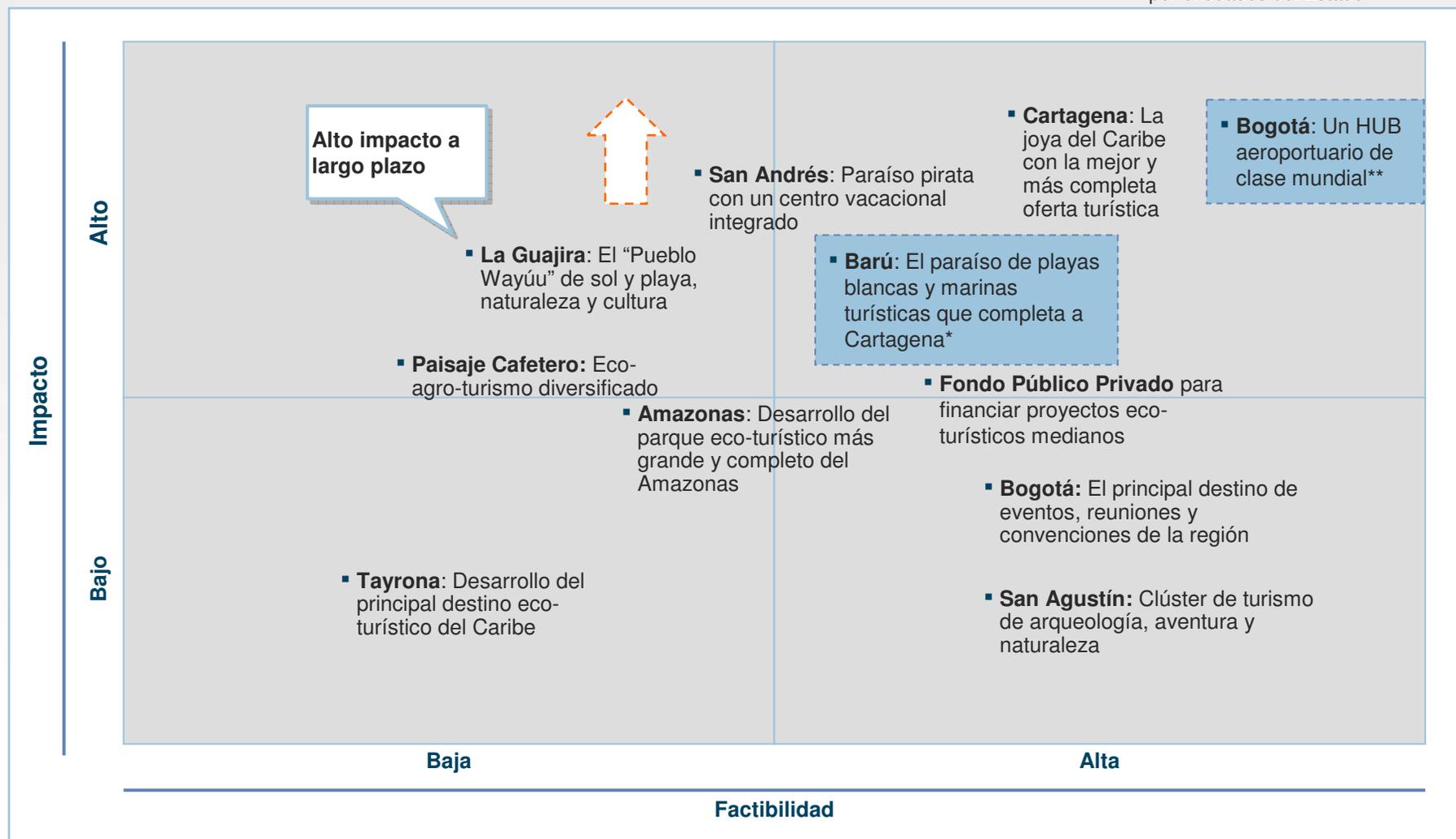
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia



## Los 11 proyectos seleccionados por el MCIT se han priorizado por impacto y factibilidad; dos están ya realizándose

 Proyectos parcialmente en desarrollo por entidades del Estado<sup>(1)</sup>



\* Fonade se encuentra en desarrollo del proyecto de Barú, carretera en estado de ejecución

\*\* Aerocivil se encuentra en desarrollo de un Plan Maestro aeroportuario para Bogotá<sup>122</sup>



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia





## Contenido

- B.1. Síntesis de oportunidades para los segmentos de la industria del turismo
- **B.2. Pre-estructuración de 1 a 2 macroproyectos incluyendo definición de recursos, procesos y habilidades para su desarrollo y la estimación preliminar de la escala mínima del proyecto**
- B.3. Diseño de plan de ejecución hasta el final de la estructuración de los proyectos



## Este documento detalla 2 de los 3 macro-proyectos a pre-estructurar\*\*

Pilares estratégicos	Iniciativa	Descripción	Justificación
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura</li> <li>Turismo de Naturaleza</li> <li>Sol y Playa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La Guajira: El “Pueblo Wayúu”</b> de sol y playa, naturaleza y cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo sostenible y responsable que combine turismo de sol y playa, etnoturismo de baja densidad y turismo de naturaleza de bajo impacto con ~5 mil camas al 2020* y crecimiento de largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyección de ~250 mil visitantes al año* en mediano plazo, posibilidades casi ilimitadas de crecimiento en el largo plazo por disponibilidad de tierra</li> <li>Mayor extensión de playas sin desarrollar del país</li> <li>Riqueza cultural Wayúu, declarada patrimonio inmaterial de la humanidad, representa atractivo auténtico e inimitable para visitantes</li> <li>Diversidad de paisajes naturales de mar, desierto y características únicas del PNN La Macuira</li> <li>Integrable a oferta de la Costa Caribe de Cartagena, Barú, Tayrona. Santa Marta</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Turismo de Naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Amazonas:</b> Desarrollo del parque eco-turístico más grande y completo del Amazonas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar hospedajes de bajo impacto de ~3,5 mil camas* y atractivos turísticos en una zona de 3 millones de hectáreas*, integrando viajes en ríos, pueblos ribereños, caminatas selváticas, avistamiento de animales, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto reconocimiento mundial del Amazonas como santuario natural no es aprovechado en Colombia para el turismo</li> <li>Millones de hectáreas permiten crear desarrollo de gran tamaño manteniendo un bajo impacto en el medio ambiente</li> <li>Existencia de múltiples ríos navegables sobre los cuales desarrollar atractivos y aprovechar como medio de transporte</li> <li>Alto crecimiento mundial de turismo de naturaleza (~20-35% anual)*</li> <li>Capacidad de influir positivamente sobre la marca de Colombia</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Sol y Playa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>San Andrés: Paraíso pirata con un centro vacacional integrado***</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar el turismo a través de una experiencia de diversión y fantasía vacacional para todas las edades alrededor de un desarrollo hotelero de ~3mil camas nuevas al 2020*, bajo el esquema de un centro vacacional integrado que integre sol y playa, parques acuáticos, casinos, campos de golf y un centro urbano renovado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sol y playa es el principal motivo de viajes en el mundo</li> <li>Fuerte competencia en el Caribe exige que San Andrés desarrolle un concepto que la distinga (pocas islas del Caribe ofrecen concepto de centro vacacional integrado)</li> <li>Desarrollo histórico poco planificado en la isla ha producido turismo con desarrollo inferior a su potencial</li> <li>Existencia de playas poco desarrolladas/aprovechadas en el sur-oriental de la isla y de &gt;2 mil Ha* sin construcciones</li> <li>Cercanía con Providencia ofrece complemento de turismo de naturaleza y buceo que fortalecen la oferta</li> </ul>

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

\*\* El macro-proyecto del Amazonas se detalla en el Tercer Producto: “Análisis del segmento de turismo de naturaleza”

\*\*\* Concepto similar al hotel Atlantis en Paradise Island, Bahamas, que integra parques acuáticos, acuarios, casinos, restaurantes, actividades de aventura, vida nocturna, piscinas y playas



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

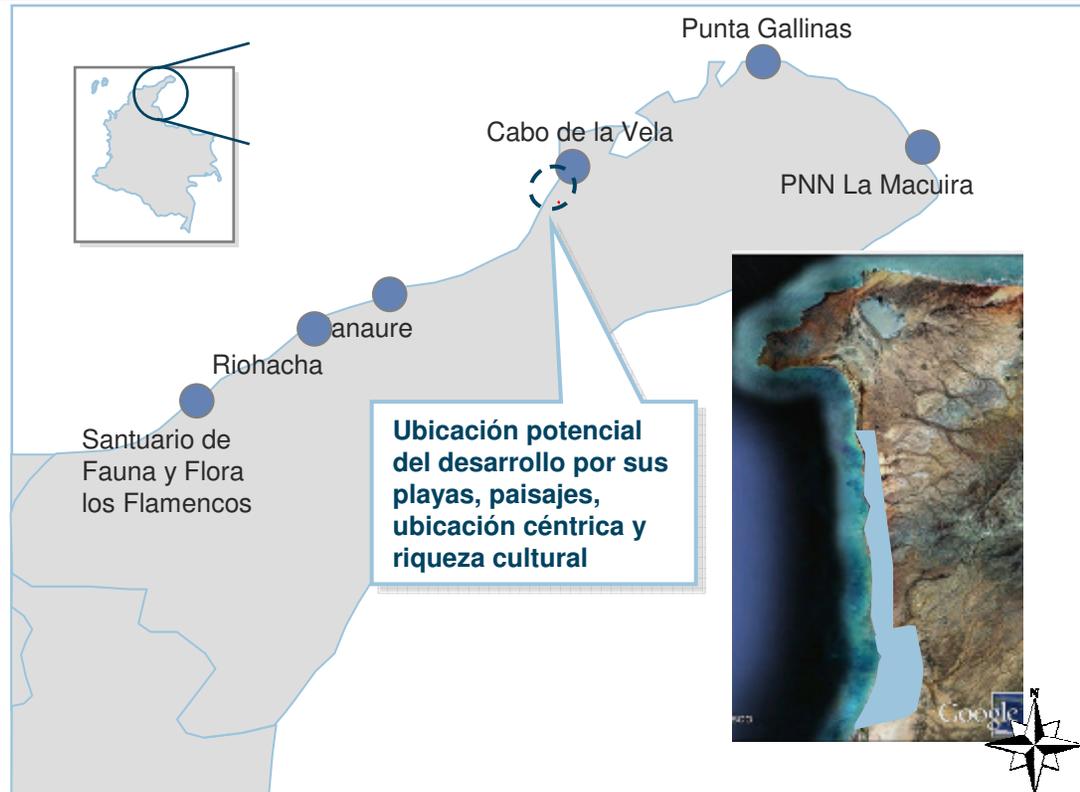
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia



# El desarrollo de La Guajira podría integrar experiencias de sol y playa, naturaleza y la riqueza de un patrimonio único: la cultura Wayúu\*

ILUSTRATIVO



**Ubicación potencial del desarrollo por sus playas, paisajes, ubicación céntrica y riqueza cultural**

## Concepto

- Ofrecer una experiencia vacacional única en el mundo al integrar de manera **sostenible** y responsable las extensas y hermosas **playas** de La Guajira, la **naturaleza** variada del **desierto y la selva de la Macuira**, y la **riqueza cultural** de su población **Wayúu**
  - Integración de cabañas ecológicas de lujo, aventura y pueblo vacacional
  - Arquitectura compatibles con paisaje natural y cultura local
  - Actividades de aventura, contacto natural y deportes para todas la edades
  - Contacto cultural auténtico y único

## Mercado objetivo

- **~750 mil visitantes al 2025**
  - ~60% nacionales (~450 mil)
  - ~30% internacionales de las Américas (EE.UU., Canadá y América Latina, ~225 mil)
  - ~10% trans-continetales (Europa ~75 mil)
- **Niveles de ingresos diversificados**
  - 50% medios ingresos (gasto/viaje < US\$ 1.500)
  - 30% altos ingresos (gasto/viaje US\$ 1.500 a 3.800)
  - 20% lujo (gasto/viaje > US\$3.800)

## Dimensionamiento

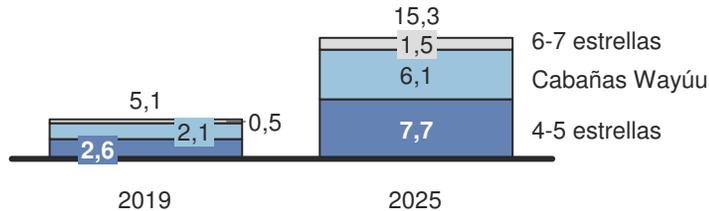
- **~2,1 millones de ha a contemplar en el Plan Maestro de La Guajira**
- **~900 ha desarrolladas en al menos ~12 km de frente de mar**
  - ~17% hoteles (~155 ha)
  - ~11% residencias turísticas (~100 ha)
  - ~40% residencias permanentes empleados y familias (~380 ha)
  - ~7% zona comercial (~60 ha)
  - ~21% reserva natural y de expansión (~190 ha)

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

# Sus visitantes podrían disfrutar de resorts de sol y playa, cabañas ecológicas y hoteles lujosos, rodeados por un pueblo Wayúu\*

## Alojamiento

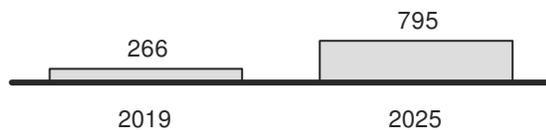
Miles de camas, en área de ~150 Ha



- **Inversión hotelera de US\$ ~1,6 mil millones al 2025, promedio US\$ ~ 123 MM al año**
  - 10% **hoteles lujosos** de sol y playa y bienestar de **6-7 estrellas** en ~25 habitaciones / hectárea de cadenas como Banyan Tree, Six Senses, etc.
  - 40% **cabañas ecológicas de alta gama**, inspirados en la cultura Wayúu en ~25 habitaciones/ha con alto involucramiento empresarial de la comunidad local
  - 50% **resorts de sol y playa 4 y 5 estrellas** en ~75 habitaciones/ha de operadores nacionales e internacionales

## Residencias turísticas

Residencias de 3 habitaciones, en área de ~170 Ha



- **Residencias de segundo hogar con frente de mar y/o acceso a la marina**

## Atractivos turísticos

- **Museo de la cultura Wayúu**
- Circuito de senderos en el PNN **La Macuira**
- Museo de la Sal y recorrido por las salinas de **Manaure**
- Faro de **Punta Gallinas**
- Recorrido por el **Santuario Los Flamencos**
- **Marina** con capacidad para ~450 embarcaciones
- Escuelas / **Centros de deportes náuticos** (hoteles)
- **Calle principal desarrollada como “pueblo típico” Wayúu**, con tiendas, restaurantes, y locales comerciales centrados en elementos típicos colombianos y guajiros
- Zona **restaurantes de comida internacional y vida nocturna**



## Pueblo típico Wayúu

- Corredor cultural con museo, mercado de artesanías, comida típica y bailes que conecta los componentes del desarrollo
- Permite vivir una experiencia auténtica y memorable



## Marina y centro de entretenimiento

- Marina para ~450 embarcaciones, restaurantes, bares y locales comerciales
- Eje de la vida social nocturna
- Atrae energía y vida que cataliza la demanda de visitantes



## Residencias turísticas

- Desarrollo de apartamentos y casas de segunda vivienda
- Atrae demanda constante de visitantes locales



## Hoteles lujosos 6-7 estrellas

- Descanso bajo los más altos estándares mundiales en comodidad, servicio y relajación
- Otorga visibilidad internacional y prestigio para atraer “consumidores de lujo”



## Cabañas ecológicas de alta gama

- Dormir en una hamaca Wayúu arrullado por el mar con el mejor servicio
- Permite contacto cercano con la naturaleza y cultura para atraer visitantes en busca de experiencias auténticas



## Resorts 4 y 5 estrellas

- Desarrollo de resorts de descanso en la playa y actividades familiares, de muy alta calidad, a precios asequibles
- Atrae visitantes en busca de sol y playa en un destino único en el mundo

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



## Para ejecutar este proyecto se requieren regulaciones específicas al mismo, infraestructura de apoyo y talento humano capacitado\*

ILUSTRATIVO

### Descripción

#### Regulación

- **Plan Maestro regional de largo plazo para el desarrollo sostenible** de la Guajira en su conjunto
- **Plan de Ordenamiento Territorial** para zona delimitada del proyecto
- **Certificaciones necesarias**, p.ej., definición de normas arquitectónicas de cabañas Wayúu, estándares de sostenibilidad ambiental

#### Infraestructura de Apoyo

- **Inversión acumulada al 2025 entre US\$ 332 y 609 millones**
- Carretera de **~250 km** bordeando el mar conectando desde Riohacha hasta el PNN La Macuira (**~125 MM US\$**) y calles entre 80 y 280 km
- **Aeropuerto**
  - **Ampliación de terminal y pista de Riohacha** si el terreno seleccionado queda suficientemente cercano para ir en carro (menos de 100-150 km)
  - Nuevo aeropuerto (sólo si queda a más de 100-150 km de Riohacha)
- **Servicios públicos** (acueducto, alcantarillado y tratamiento de aguas, energía eléctrica, telecomunicaciones y manejo de basuras)
- **Hospital con 280 camas a 2025**
- **Zona residencial de ~400 ha** para empleados del desarrollo y sus familias (60-80 mil personas en total)

#### Talento Humano

- **~18 mil empleados a 2020 y ~54 mil a 2025 a capacitar** en ~41 oficios del sector

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



# La Guajira ofrecería experiencias auténticas en el mundo que justificarían viajes intercontinentales

NO EXHAUSTIVO

Ejemplos de experiencias por vivir

## Aventura y diversión



- Atravesar el desierto en una 4X4 con un guía Wayúu de la zona
- Conquistar el extremo norte del continente en el Faro de Punta Gallinas
- Tomar unas clases de *kitesurf* en las aguas calmadas del Cabo de la Vela
- Ver el desierto desde el aire desde un paracaídas atado a una lancha
- Vencer a tus amigos en un partido de volleyball en la playa
- Conquistar las aguas del cabo en un catamarán con tu familia

## Contacto con naturaleza



- Caminar el PNN La Macuira y experimentar una vegetación de páramo a solo unos pasos del desierto
- Entrar en contacto con una hermosa diversidad animal en un recorrido por el Santuario Los Flamencos
- Recorrer las salinas de Manaure y conocer cómo se extrae este preciado mineral que nos regala la naturaleza

## Contacto cultural



- Almorzar en un restaurante del "pueblo típico" Wayúu
- Aprender de los valores ancestrales de la comunidad local en el Museo de la cultura Wayúu
- Llevar a casa un pedacito de La Guajira comprando una hamaca y una mochila en el bazar del pueblo Wayúu

## Descanso



- Descansar en las playas más tranquilas del Cabo de la Vela
- Dormir con la brisa, las estrellas y el sonido del mar en una hamaca de tu cabaña ecológica Wayúu
- Enamorarse aún más con su pareja después de un fin de semana de spas y veladas en uno de los magníficos hoteles 7 estrellas

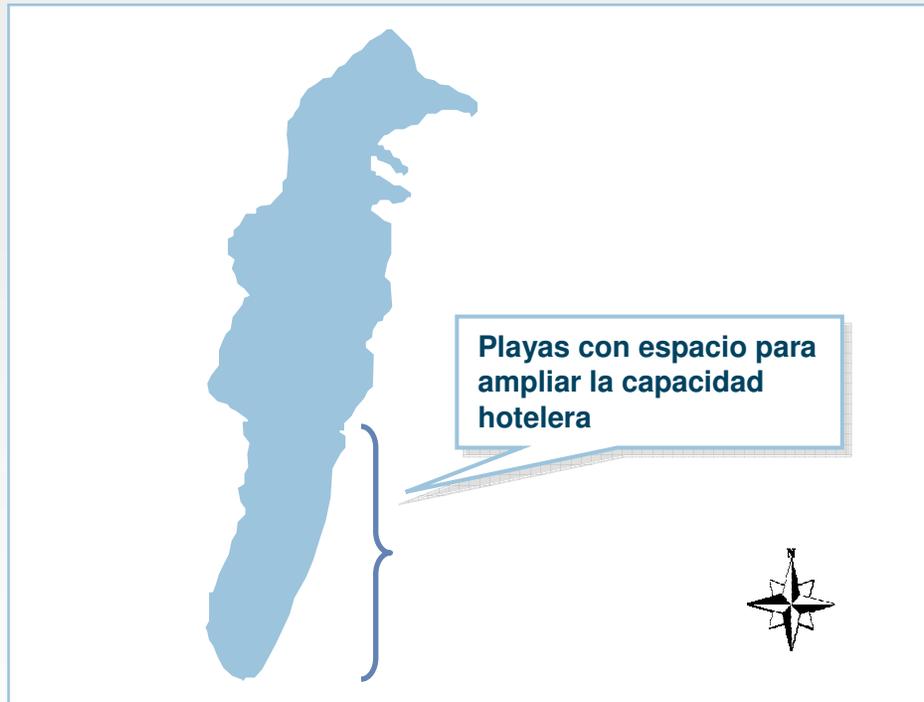
## Gastronomía y vida nocturna



- Salir a bailar salsa y vallenato en la zona de bares de la Marina
- Comer en un restaurante internacional de 3 tenedores en la Marina



# San Andrés podría convertirse en un “paraíso pirata” de diversión y fantasía con un centro vacacional integrado que la destaquen en el Caribe\*



## Dimensionamiento

- Plan Maestro a contemplar las 2.600 ha de San Andrés y sus alrededores marinos
- Desarrollo del proyecto a incluir ~200 ha con ~8 km de frente de mar
  - ~55% hoteles (~110 ha)
  - ~22% residencias turísticas (~60 ha)
  - ~8% zonas comerciales y de ocio (~15 ha)
  - ~15% zonas de conservación y reserva (~30 ha)

## Concepto

- Ofrecer una experiencia de diversión y fantasía vacacional para todas las edades alrededor de un completo desarrollo hotelero, el encanto de sus playas y la energía de su gente
  - Un mega-desarrollo hotelero de lujo para familias y amigos completo con una variada oferta de actividades y atracciones (centro vacacional integrado)
  - Opciones de descanso para visitantes en busca de tranquilidad
  - Reconocimiento, junto con Providencia, como un destino de buceo y naturaleza para los más exigentes
  - Oportunidades inagotables de diversión en un pueblo turístico famoso por la energía de sus restaurantes, bares, casinos, campos de golf y centros comerciales

## Mercado objetivo

- ~1 millón de visitantes al 2025
  - ~54% visitantes nacionales (~540 mil)
  - ~30 % visitantes int. del continente (EEUU, Canadá, y América Latina, ~300 mil)
  - ~16% visitantes trans-continetales (Europa Occidental, ~160 mil)
- Niveles de ingresos diversificados
  - 20% lujo (gasto/viaje > a US\$3.800)
  - 30% altos ingresos (gasto/viaje entre US\$ 1.500 y 3.800)
  - 50% medios ingresos (gasto/viaje < a US\$ 1.500)

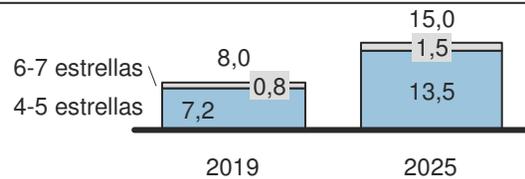
\* La explicación de la proyección se encuentra en el anexo metodológico

# La isla podría desarrollar un centro vacacional integrado y cabañas privadas 7 estrellas, acompañados por una ciudad renovada\*

ILUSTRATIVO

## Alojamiento

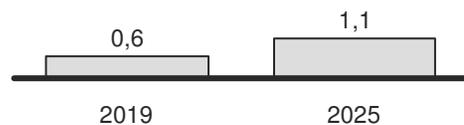
Miles de camas, en área de ~150 Ha



- Inversión hotelera de ~2,3 mil millones US\$ al 2025
- **10% hoteles lujosos 6 – 7 estrellas** con “cabañas flotantes” sobre los hermosos bajos de arena del norte y este de la isla
- **90% centro vacacional integrado** que ofrezca experiencias completas para familias y amigos de ingresos medio-altos

## Residencias turísticas

Miles de residencias de 3 habitaciones, en área de ~40 Ha



- Residencias de segundo hogar con frente de mar y acceso a campos de golf

## Atractivos turísticos

- Parque acuático, acuario, casino (hotel)
- Campos de golf
- Escuelas / Centros de buceo
- Escuelas / Centros de deportes náuticos (hoteles)
- Zona comercial al aire libre con tiendas de marcas reconocidas internacionales (libre de impuestos)



### Centro vacacional integrado de lujo

- Vacaciones completas en un hotel integrado con parque acuático, acuario, casino y centro comercial
- Principal generador de visitantes que genera un elemento diferenciador frente a la mayoría de islas del Caribe y un elemento de fantasía pirata



### Renovado centro urbano

- Renovación urbana en el centro de la ciudad con desarrollo de centros comerciales, restaurantes y vida nocturna
- Aumenta la energía y el atractivo del centro y dinamiza la actividad turística



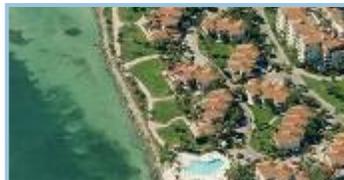
### Marina

- Marina para botes privados y turísticos cerca al centro de la ciudad
- Dinamiza el turismo náutico, las salidas a bucear, aumenta el atractivo de comprar residencias



### Hoteles 6-7 estrellas sobre el mar

- Descanso sobre el mar de los siete colores con un servicio de lujo
- Atrae visitantes del segmento de lujo y logra brindar reconocimiento a la isla por tener de los mejores hoteles en el mundo



### Residencias turísticas al lado del mar con campos de golf

- Desarrollo de apartamentos y casas de segunda vivienda
- Atrae demanda constante de visitantes locales

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

# El desarrollo de la isla requiere el compromiso de autoridades y comunidades, acceso a servicios públicos y conectividad aérea\*

ILUSTRATIVO

## Descripción

### Regulación

- Plan Maestro regional de largo plazo para el desarrollo sostenible de la Isla construido en conjunto con las autoridades y comunidades locales
- Plan Maestro regional de largo plazo para el desarrollo sostenible de La Isla
- Plan de Ordenamiento Territorial para zona delimitada del proyecto
- Certificaciones necesarias, p.ej., definición de normas ambientales específicas al manejo de aguas, basuras, energía, etc.

### Infraestructura de Apoyo

- Inversión acumulada al 2025 entre US\$ 200 y 300 MM
- Servicios públicos (acceso a ~ 190 mil metros cúbicos de agua diarios\*\*, alcantarillado y tratamiento de aguas, energía eléctrica, telecomunicaciones y manejo de basuras)
- Ampliación de capacidad hospitalaria con ~100 camas adicionales y desarrollo de sistema de atención por ambulancias fluviales

### Talento Humano

- ~30 mil empleados a 2020 y 50 mil a 2025 a capacitar en ~41 oficios del sector

### Conectividad Aérea

- Aumentar los vuelos a 37 vuelos diarios a 2020 y 95 a 2025\*\*\*, enfatizando vuelos chárter para viajeros intercontinentales
- Generar acuerdos con operadores chárter para atraer visitantes transcontinentales

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

\*\* Por evaluar fuentes de agua para la isla y su impacto en el costo hotelero (p.ej., costos incrementales para desalinizar agua)

\*\*\* Los vuelos diarios promedios en 2011 fueron de ~19



## El centro vacacional integrado ofrece una parte importante de las experiencias, las cuales son complementadas por la belleza natural de la isla y su centro urbano renovado

NO EXHAUSTIVO

### Aventura y diversión



- Deslizarse con familiares por un empinado tobogán en el gran parque de agua del hotel
- Recorrer el río artificial del hotel sobre un flotador y disfrutar el paisaje
- Superar el gran muro de escalar del hotel
- Tomar unas clases de kitesurf en el Cayo El Acuario
- Ver la isla desde el aire desde un paracaídas jalado por lancha

### Contacto con naturaleza



- Nadar junto con exóticas especies marinas en el acuario del "barco pirata hundido" del hotel
- Descubrir los magníficos lugares para bucear en los alrededores de la Isla en un recorrido del día entero por lancha
- Extender el fin de semana con un escape al paraíso Natural de Providencia

### Contacto cultural



- Bailar al ritmo de calipso y reggae en uno de los bares típicos de la población isleña
- Descubrir las historias de piratas en un recorrido guiado por la isla
- Disfrutar de una tarde caribeña (Caribbean Evenings) ofrecidas por la Casa de la Cultura de North End en el salón del mar

### Descanso



- Leer un libro en la tranquilidad de una cabaña suspendida sobre el arrecife en el norte de la isla
- Asolearse en una de las magníficas piscinas temáticas del hotel acompañado con un delicioso coco-loco
- Recorrer la isla en un carro de golf mientras se disfruta de los paisajes y paradas de interés

### Gastronomía y vida nocturna

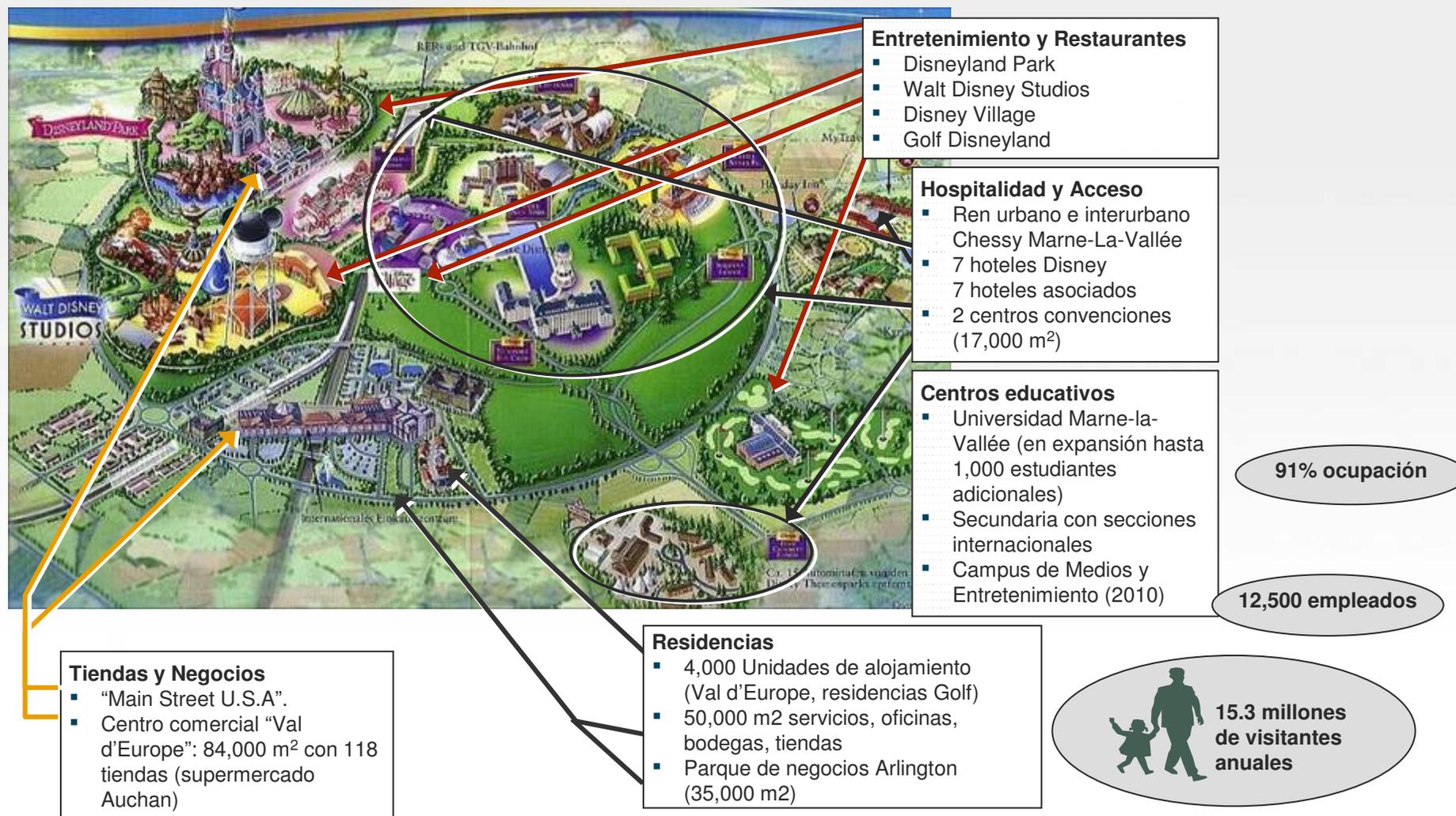


- 'Rumbear' hasta el amanecer al estilo Latino en el malecón turístico del centro de la ciudad
- Probar la suerte en el gran casino del hotel, uno de los más importantes de América Latina
- Consentir el paladar con una cena de primera categoría en el malecón turístico de la ciudad
- Probar el rondón, las bolas de caracol y el bami - platos típicos isleños- en el centro de la ciudad
- Aprovechar los precios libres de impuestos del centro comercial al aire libre del centro



# Apostar a atraer un jugador internacional único en el mundo cambiaría la historia del país y tendría un impacto significativo en la economía

Caso estudio: Disneyland Paris<sup>19</sup>



# Disneyland Paris – Perfil



Descripción del negocio <sup>19</sup>	Datos clave <sup>19</sup>
<p><b>“Play”:</b> Entretenimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disneyland® Resort se compone de 2 parques temáticos ofreciendo 54 atracciones</li> </ul> <p><b>“Shop”:</b> Comercio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disney® Village provee 30,000 m2 de infraestructura de compras, comida y esparcimiento: 68 restaurantes, 54 tiendas, 5 piscinas, spas, golf/tenis, cinema, centro de convenciones</li> </ul> <p><b>“Stay”:</b> Alojamiento y Alimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7 hoteles temáticos con ~5,800 cuartos</li> </ul> <p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disneyland® hosts &gt; 1,100 eventos por año: 2 centros de convenciones, 17,000 m2 de infraestructura para reuniones</li> </ul> <p><b>Grupo objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Familias con niños de 3 a 15 años de edad</li> <li>Grupos, adultos jóvenes y realizadores de convenciones</li> </ul>	<p><b>Espacio:</b> 118 hectáreas (ocupadas) 2,000 hectáreas (disponibles)</p> <p><b>Desempeño visitantes 2011:</b> Asistencia: 15.3m visitas Ocupación hotelera 91%</p> <p><b>Geografía de visitantes 2008:</b> 43% Francia, 16% RU, 12% España. 20% Otros</p> <p><b>Desempeño financiero 2008:</b> Ingresos 1,331 mEUR EBITDA: 250 mEUR Resultado Neto: 1.7 mEUR</p>

Fechas clave <sup>28</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1987 – Firma del acuerdo</li> <li>1992 – Apertura parque diversiones</li> <li>1995 – Apertura Montaña Espacial</li> <li>2002 – Estudios Walt Disney</li> <li>2003 – Apertura hotel Explores &amp; Kyriad</li> <li>2004 – Premio a Tourism &amp; Handicap label</li> <li>2005 – Reestructuración financiera</li> <li>2006 - Láser Buzz Lightyear</li> <li>2007 – Aniversario 15 años</li> <li>2008 - Lanzamiento de Stitch Live!</li> <li>2009 – Lanzamiento Disney Magic Party</li> </ul>

Éxitos clave / Factores diferenciadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfocan en comunicar la “diferencia Disney” para los invitados que se hospedan en los hoteles</li> <li>Disneylandia ha implementado diferentes esfuerzos de mercadeo y ventas diseñados específicamente para fomentar la asistencia por sus visitantes primerizos o que repiten</li> <li>Disney diferencia esfuerzos de marketing y ventas a través de nuevos canales de distribución</li> <li>Disneylandia ha implementado varias estrategias de precio y ofrecer flexibilidad con el fin de mejorar la percepción de valor por dinero y reducir la barrera de entrada</li> <li>Se concentra en excelencia de staff y su relación con sindicatos, al igual que socios estratégicos de turismo</li> </ul>





## Contenido

- B.1. Síntesis de oportunidades para los segmentos de la industria del turismo
- B.2. Pre-estructuración de 1 a 2 macroproyectos incluyendo definición de recursos, procesos y habilidades para su desarrollo y la estimación preliminar de la escala mínima del proyecto
- **B.3. Diseño de plan de ejecución hasta el final de la estructuración de los proyectos**



# La implementación de proyectos transformadores exige paquetes excepcionales de incentivos, que se han implementado exitosamente en otros países

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 paquetes especiales<sup>80,86</sup>:



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

<b>Impuestos laborales</b>	<b>Parafiscales</b>	▪ Reducción a las contribuciones sociales de los empleados
<b>Impuestos a la empresa</b>	<b>Derechos de aduana</b>	▪ Reducción de arancel para equipos importados para los hoteles
	<b>IVA</b>	▪ Reducción de IVA sobre el precio de compra de equipos importados
	<b>Impuesto a la renta</b>	▪ Reducción de impuesto renta para ingresos generados por turistas internacionales en los hoteles
<b>Apoyo a la instalación</b>	<b>Tierras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsidios a la compra de tierras</li> <li>▪ Reducción de las tarifas de registro del terreno</li> </ul>
+		<div style="border: 2px dashed blue; padding: 10px; display: inline-block;"> <p><b>‘Tratos especiales’ para inversiones importantes</b></p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfoque en regiones de alto potencial</li> <li>▪ Financiamiento y construcción de infraestructuras fuera del sitio</li> <li>▪ Apoyo en acceso al suelo y permisos</li> </ul>



# 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 las 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>



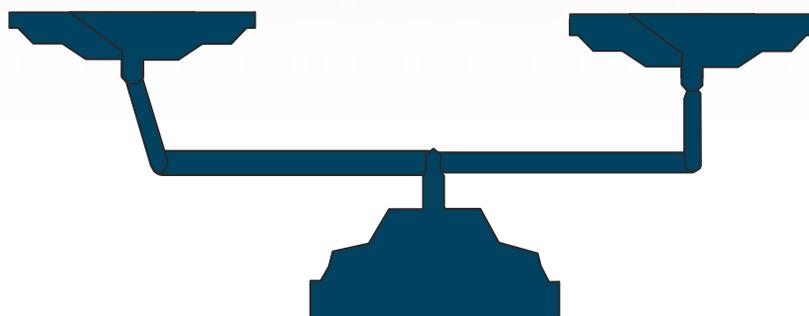
## El inversionista debe ofrecer al Gobierno un impacto mínimo en empleo, inversión y visitas a cambio de los beneficios extraordinarios

### 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, e.g. otorgar a un tercero



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

## Paquete de incentivos tradicionales

### 1 Mantener incentivos a la renta<sup>43</sup>

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<sup>13</sup>

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

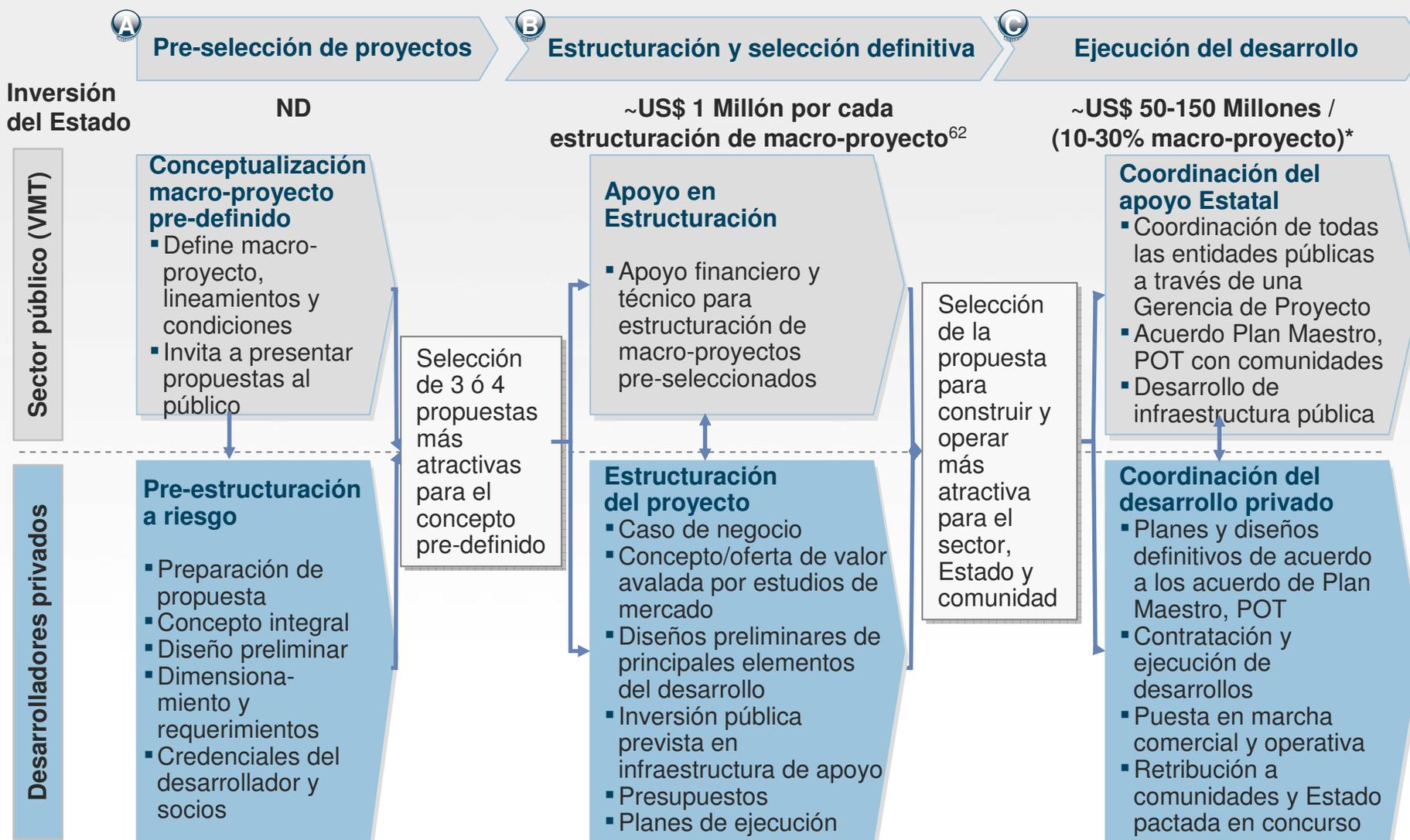
Paquete excepcional de incentivos para proyecto excepcionales

*“Concurso de Belleza”*

- Concurso entre privados para ganarse el paquete excepcional de incentivos
- El gobierno concentra todos sus esfuerzo y apoyo en un macroproyecto anual
- Los incentivos son particulares al proyecto y pueden incluir
  - Infraestructura pública
  - Acceso a tierra
  - Plan Maestro/POT
  - Capacitación
  - Exenciones
  - Garantías
  - Créditos o co-financiación



# El Estado deberá adquirir la capacidad de conceptualizar macro-proyectos, evaluar propuestas privadas y facilitar el desarrollo de los mismos



\* Tomado del dimensionamiento de los proyectos de la sección anterior (B.2)



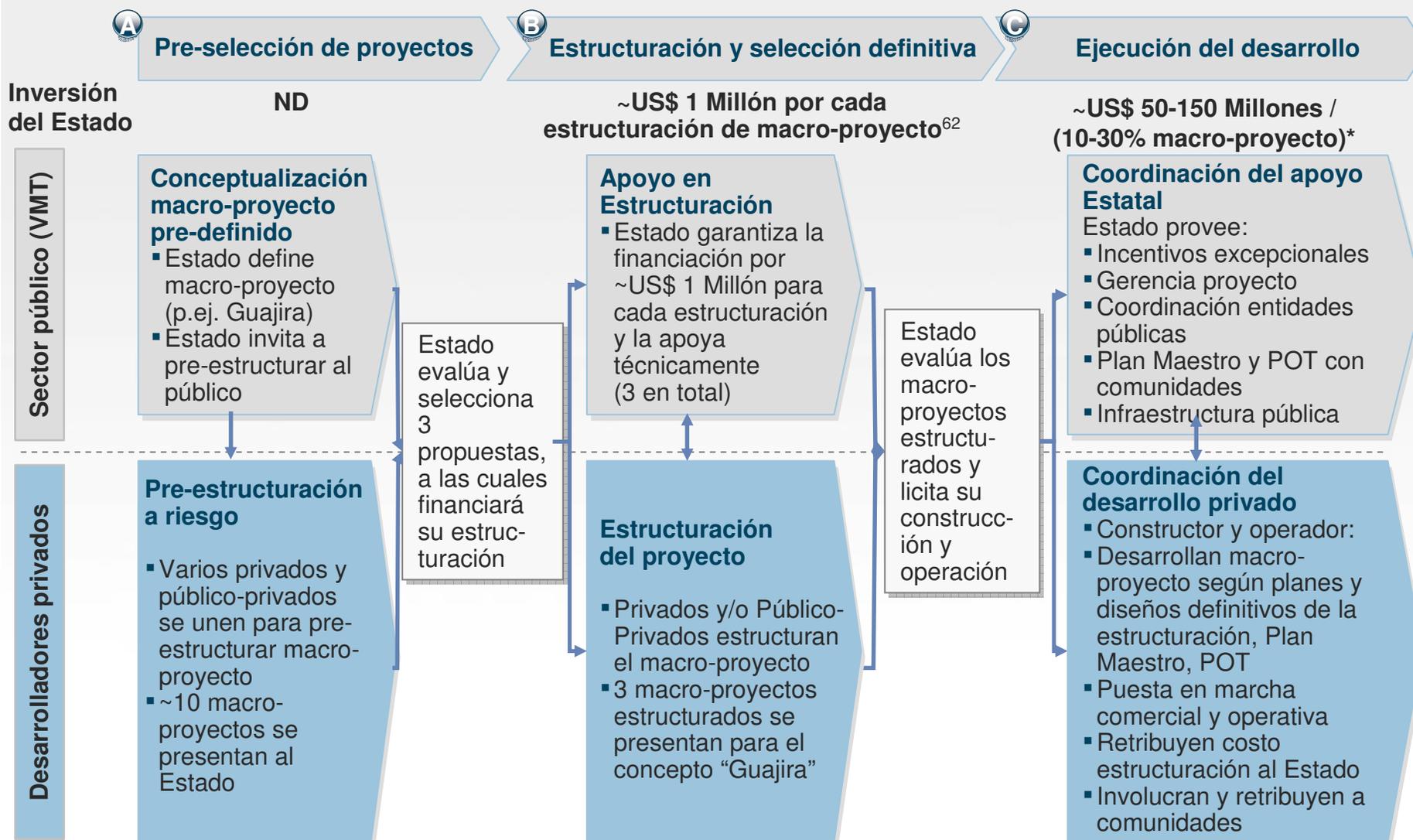
Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



# Ejemplo de pasos a seguir en la estructuración de macro-proyecto



\* Tomado del dimensionamiento de los proyectos de la sección anterior (B.2)



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

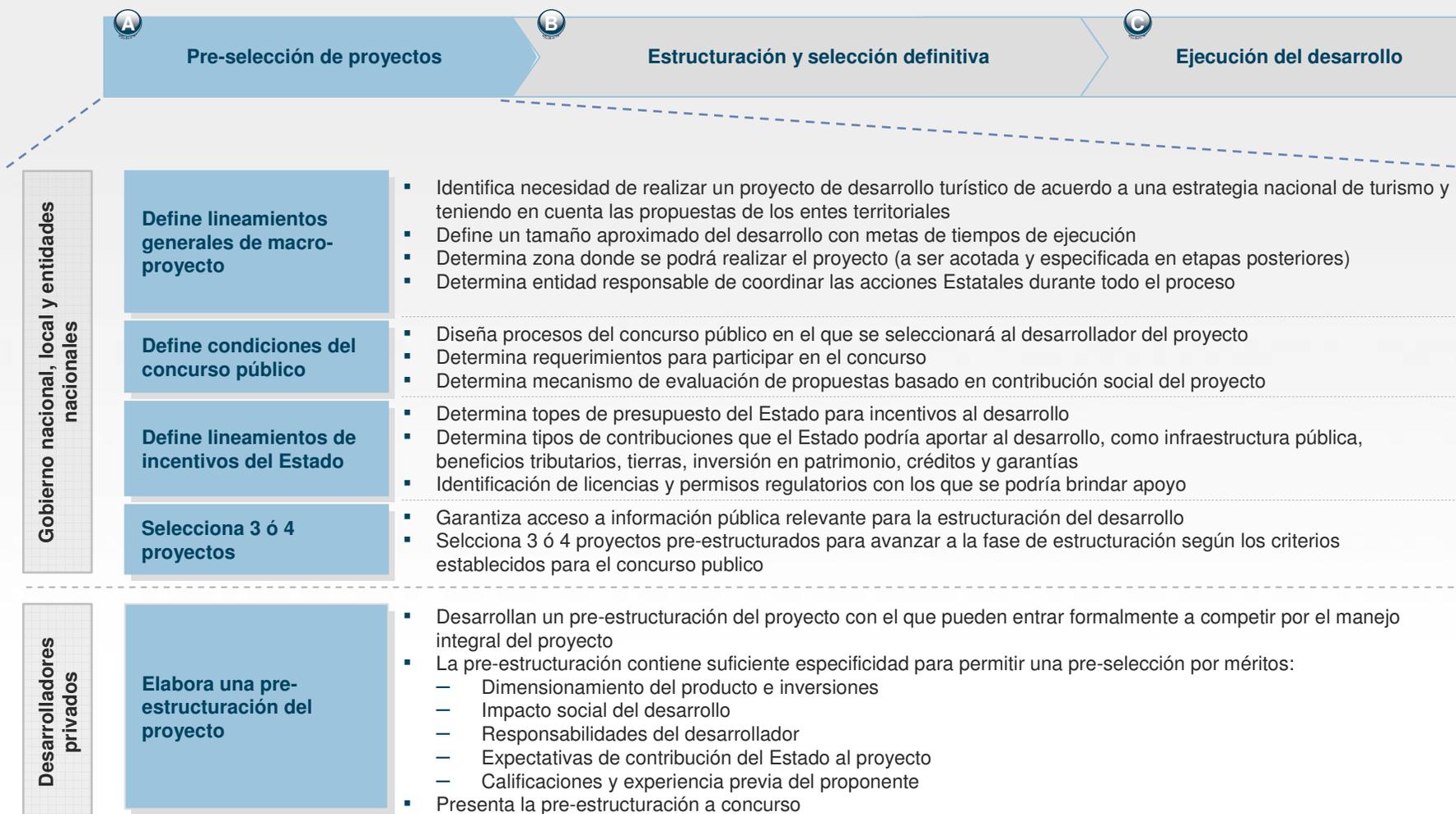
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



# La pre-estructuración de proyectos lleva a un primer concurso donde se seleccionan proyectos a los cuales se apoyará en estructuración

Responsabilidades públicas y privadas en el desarrollo de proyectos transformadores



# La selección entre proyectos estructurados será función de las capacidades de los proponentes y el impacto esperado de sus propuestas

Responsabilidades públicas y privadas en el desarrollo de proyectos transformadores



Gobierno nacional, local y entidades nacionales

**Apoya la estructuración de los proyectos pre-seleccionados**

- Financia parcialmente la estructuración de los proyectos
- Provee acceso a información y entidades Estatales que puedan contribuir al proceso
- Presta asesoría técnica con recursos disponibles en su área de estructuración de proyectos

**Selecciona 3 ó 4 proyectos**

- Garantiza acceso a información pública relevante para la estructuración del desarrollo
- Selecciona 3 ó 4 proyectos pre-estructurados para avanzar a la fase de estructuración según los criterios establecidos para el concurso público

**Contrae derechos y responsabilidades a partir del concurso**

- Asume la responsabilidad de cumplir con contribuciones pactadas en infraestructura pública, beneficios tributarios, tierras, inversión en patrimonio, créditos y garantías

Desarrolladores privados

**Estructura el proyecto**

- Realiza caso de negocio detallado del proyecto
- Confirma supuestos con investigaciones adicionales requeridas, en particular de mercado y condiciones físicas del suelo
- Especifica responsabilidades previstas para el Estado, así como beneficios para el Estado y la comunidad local

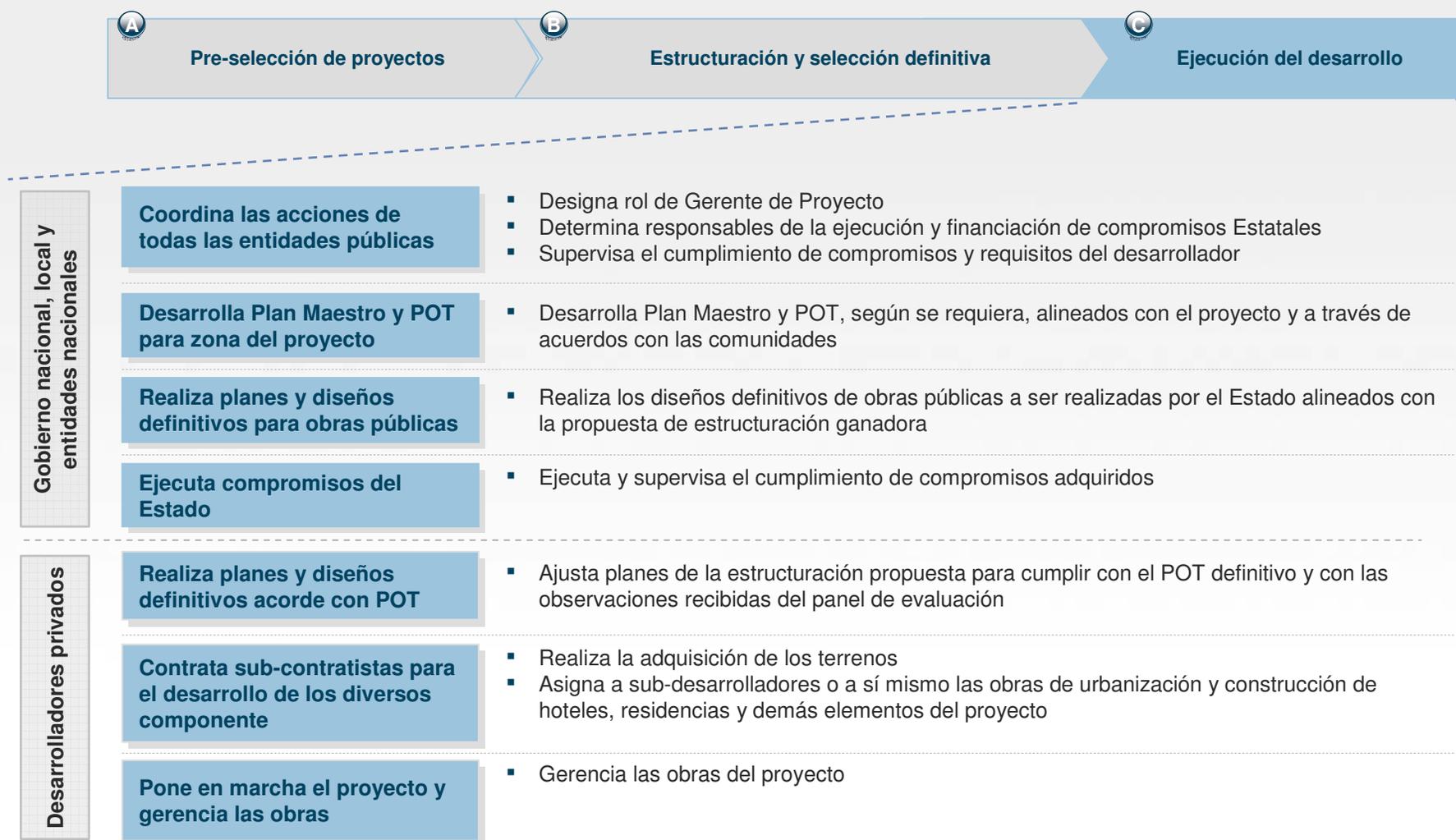
**Contrae derechos y responsabilidades a partir del concurso**

- Asume la responsabilidad de entregar el proyecto y cumplir con metas establecidas en la propuesta de estructuración

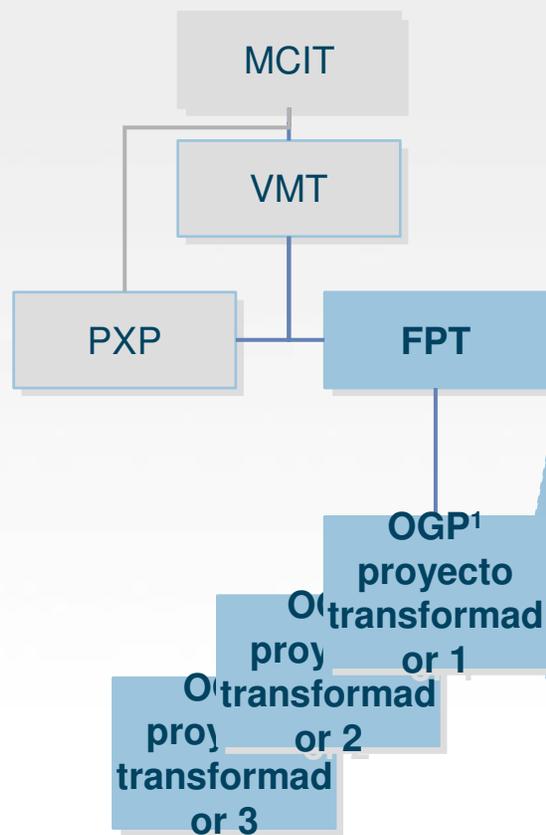


# Finalmente, la ejecución del desarrollo es una tarea coordinada público-privada que requiere gestión de proyectos en ambos frentes

Responsabilidades públicas y privadas en el desarrollo de proyectos transformadores



## Dada la complejidad de los proyectos requeridos, el FPT necesitará conformar oficinas de gerencia de proyectos (OGP) para cada proyecto



El FPT requiere una OGP\* para cada proyecto transformador que se asegure de mantener el rumbo del proyecto

- Gerenciar proyectos de alto impacto
  - Dar visibilidad a inversiones de recursos en proyectos para que demuestren resultados
  - Motivar el cumplimiento de las metas en el tiempo y mitigar riesgos asociados a no alcanzar los objetivos
- Hacer seguimiento a varios temas simultáneos
  - Atender un portafolio compuesto por macro-proyectos de intervenciones que pueden contener un número muy alto de tareas (> 100 tareas) y que se deben ejecutar simultáneamente
  - Administrar la responsabilidad del éxito fragmentada en muchos actores del sector público y privado
  - Coordinar las actividades y el status de la validación e implementación en múltiples direcciones
  - Asegurar la ejecución en el plazo requerido
- Alinear el liderazgo del sector en la consecución de objetivos
  - Motivar la concentración en actividades de alto impacto, superando distracciones de corto plazo
  - Prevenir y anticipar obstáculos que impidan cumplir las expectativas

\* Oficina de Gerencia de Proyectos

