



# 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”**

- **A.1. Entendimiento de tendencias clave del mercado mundial e implicaciones para Colombia**
- **A.2. Revisión de las mejores prácticas internacionales**
- **A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento**

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.1. Entendimiento de tendencias clave del mercado mundial e implicaciones para Colombia
- A.2. Revisión de las mejores prácticas internacionales
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento

---

## Utilidad del Documento

Este documento permite a los actores del sector turismo y otros lectores familiarizarse con el contexto mundial, comprender la importancia de impulsar el turismo como motor del desarrollo económico y social, y comprender el punto de partida de Colombia a la luz de experiencias internacionales relevantes



# Este documento contiene las 3 primeras partes del 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.1. Entendimiento de tendencias clave del mercado mundial e implicaciones para Colombia</b></li></ul>	<p>Esta sección parte de una caracterización del impacto del turismo en consumo, generación de empleos y efectos exógenos para los países, así como las características de la industria desde el punto de vista de los inversionistas en la misma. Se concluye con la identificación de principales tendencias en la industria, cobijando fenómenos de demanda y oferta, y la caracterización y dimensionamiento del impacto de las mismas. A lo largo de la sección se identifican las implicaciones para Colombia de los fenómenos identificados.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>A.2. Revisión de las mejores prácticas internacionales</b></li></ul>	<p>Esta sección se enfoca en las mejores prácticas desde el punto de vista país. De inicio se identifican estas mejores prácticas en cuanto afectan la propuesta de valor (combinaciones de producto, segmento y destino) y los habilitadores tanto transversales (afectan a todos los segmentos) como específicos (afectan a un subconjunto de segmentos) del sector en un país. Enseguida se desarrollan casos de éxito de países que ilustran aprendizajes de utilidad para Colombia. Los casos de éxito se presentan de acuerdo con la función típica de país que ilustran. A lo largo de la sección se identifican las implicaciones para Colombia de los fenómenos identificados.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento</b></li></ul>	<p>El diagnóstico empieza por discutir el desempeño reciente del turismo en Colombia con especial atención al desempeño de la oferta y la fortaleza de los elementos habilitadores del sector. Para efectos de la discusión, se incluyen separadamente los habilitadores transversales y los específicos (donde aplique para segmentos particulares). Finalmente, la sección hace un diagnóstico de la arquitectura de gobierno del sector.</p>



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

## Fuentes de información utilizadas por producto

- A.1. Revisión de tendencias globales y**
- A.2. Mejores prácticas internacionales:**
  - 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)
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia:**
  - 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)
  - Validación con expertos internacionales de McKinsey participantes en el proyecto: Sr. Urs Bingeli, Mourad Taoufiki, Ethan Hawkes

## Metodología de Validación

- **1er Taller: Diagnóstico y punto de partida**
  - Objetivo: revisar tendencias internacionales, mejores prácticas y punto de partida del diagnóstico en Colombia
  - Asistentes:
    - MCIT: ViceMinistro, 2 directores, asesores
    - FPT: Directora
  - Fecha: Dic. 19 de 2011
- **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

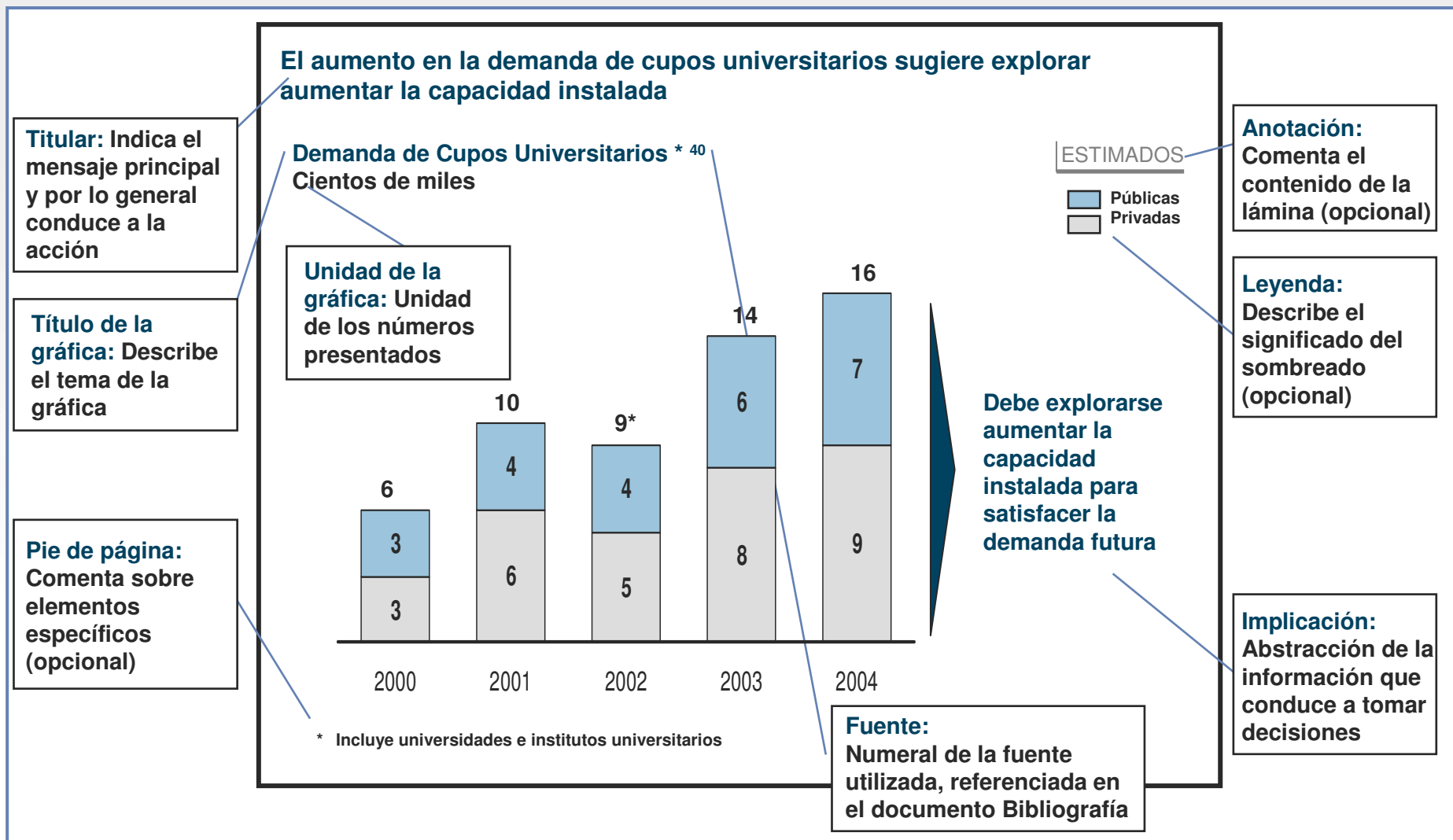
- **Se revisaron experiencias internacionales y mejores prácticas**
- **Se levantó y validó el punto de partida de Colombia con:**
  - **Representantes del gobierno (MCIT, FPT, PXP)**
  - **Actores relevantes del sector**





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

Ejemplo de página





## Contenido

	Página
▪ A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia	6
▪ A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales	70
▪ A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento	129





## Contenido

- **A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia**
  - Tamaño e importancia del Turismo
  - Características del sector Turismo
  - Principales Tendencias Globales y sus implicaciones en Colombia
- A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento





## Contenido

- **A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia**
  - **Tamaño e importancia del Turismo**
  - Características del sector Turismo
  - Principales Tendencias Globales y sus implicaciones en Colombia
- A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento





## Mensajes principales – Tamaño e importancia del turismo

- <sup>1</sup> **El Turismo representa 9% del PIB mundial <sup>1</sup> y se espera que crezca más que la economía mundial al 2020.** En contraste, en Colombia el turismo pesa cerca del 3%<sup>8</sup>, frente 6,2%<sup>8</sup> de la región. La demanda por turismo aumenta en los países en la medida que aumenta su ingreso per cápita
- En la mayoría de países, **los ingresos por turismo doméstico son mayores (59%).** Norte América, Asia y Europa son los mercados más grandes <sup>1</sup>. Sin embargo, las regiones con países emergentes como **Medio Oriente, América Latina y África** ostentan el mayor crecimiento desde 2000<sup>1</sup>
  - **El turismo es un sector generador de bienestar por el impacto en empleo directo e indirecto que genera<sup>118</sup>.** Existe una correlación entre valor agregado y empleo generado por el turismo.
  - **El turismo es un sector muy amplio en el mundo, compuesto por diversas industrias, las cuales sobresalen por su tamaño e intensidad de capital humano.** A su vez, el sector se descompone en segmentos-productos masivos, de nichos y negocios. La principal razón de turismo sigue siendo recreacional, sin embargo en Colombia casi una tercera parte continua siendo de negocios

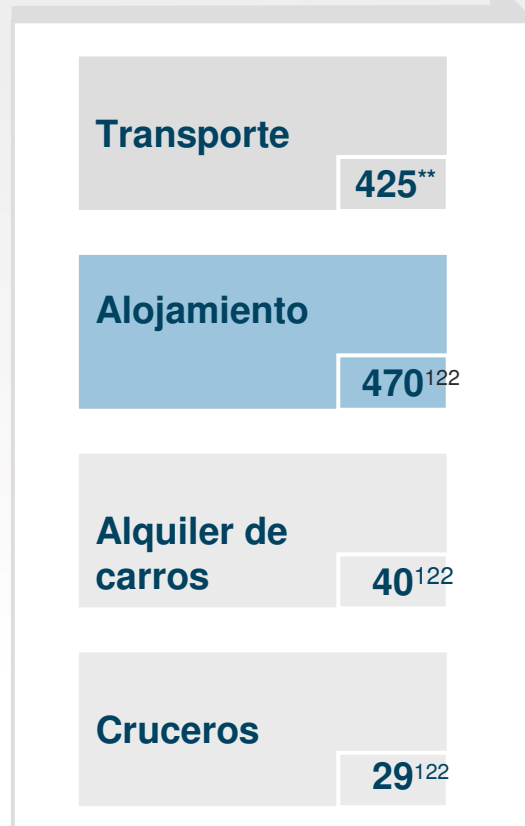


# El turismo es un sector muy amplio compuesto por varias industrias e intensivo en empleo

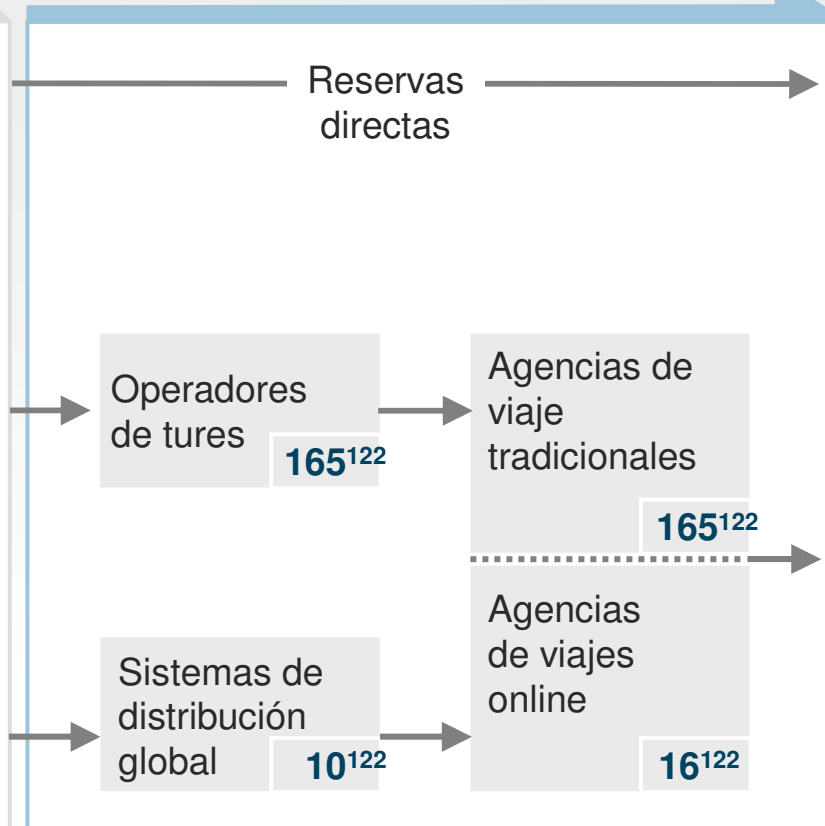
## Estructura de turismo

- x Tamaño estimado de mercado, 2008<sup>1</sup>, US\$ mil millones
- Costos laborales hasta 30% costos totales<sup>\*\*\*</sup>
- Costos laborales hasta 40% costos totales<sup>\*\*\*</sup>

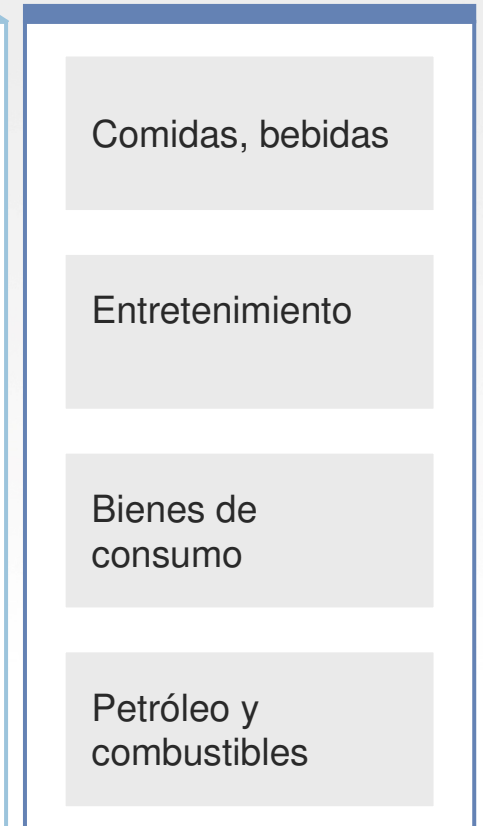
### Proveedores



### Intermediarios



### destinos



\* Estimaciones bottom-up de participación de mercado

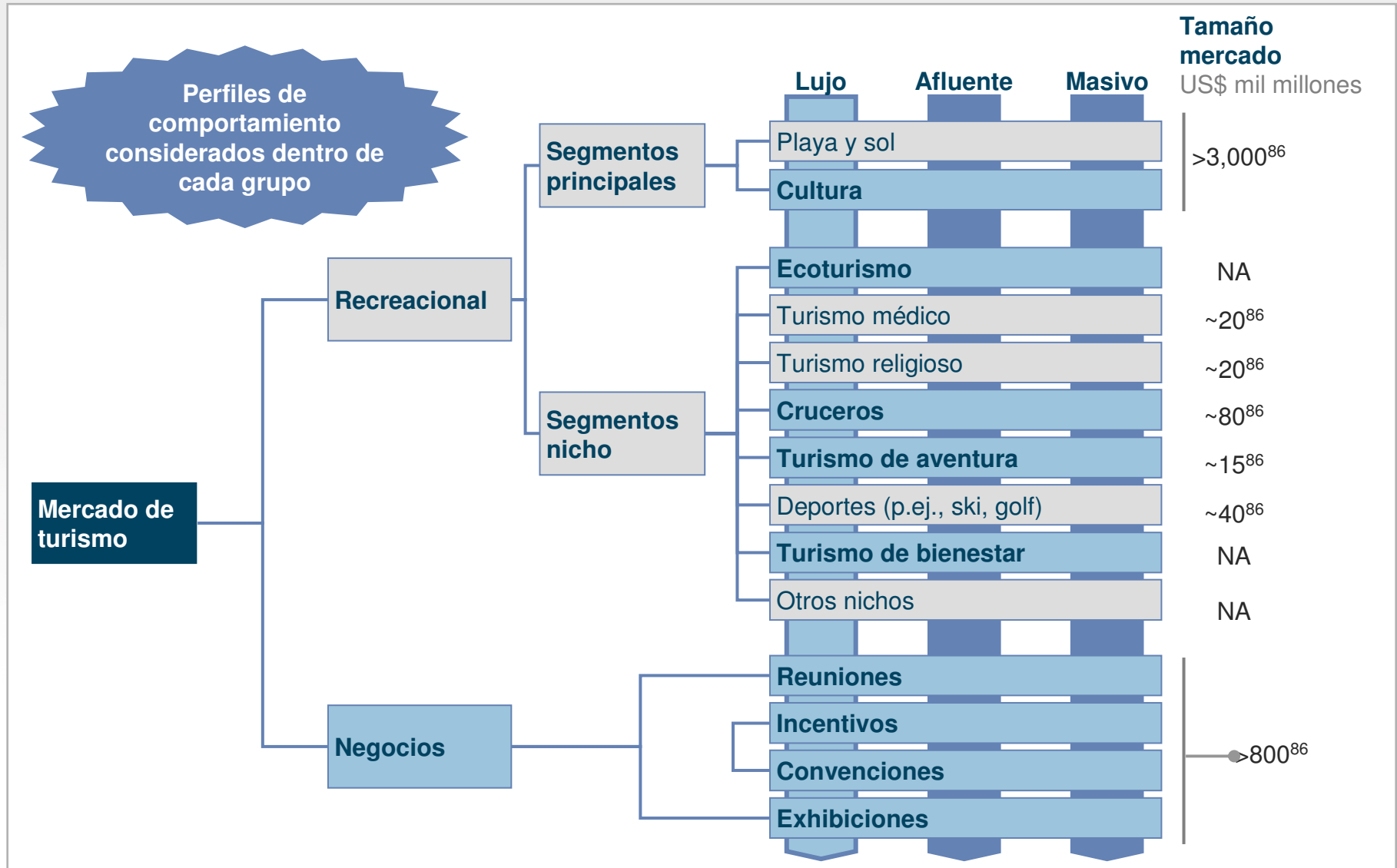
\*\* Solo aerolíneas, miembros IATA

\*\*\* Datos EU KLEMS; transporte y aerolíneas

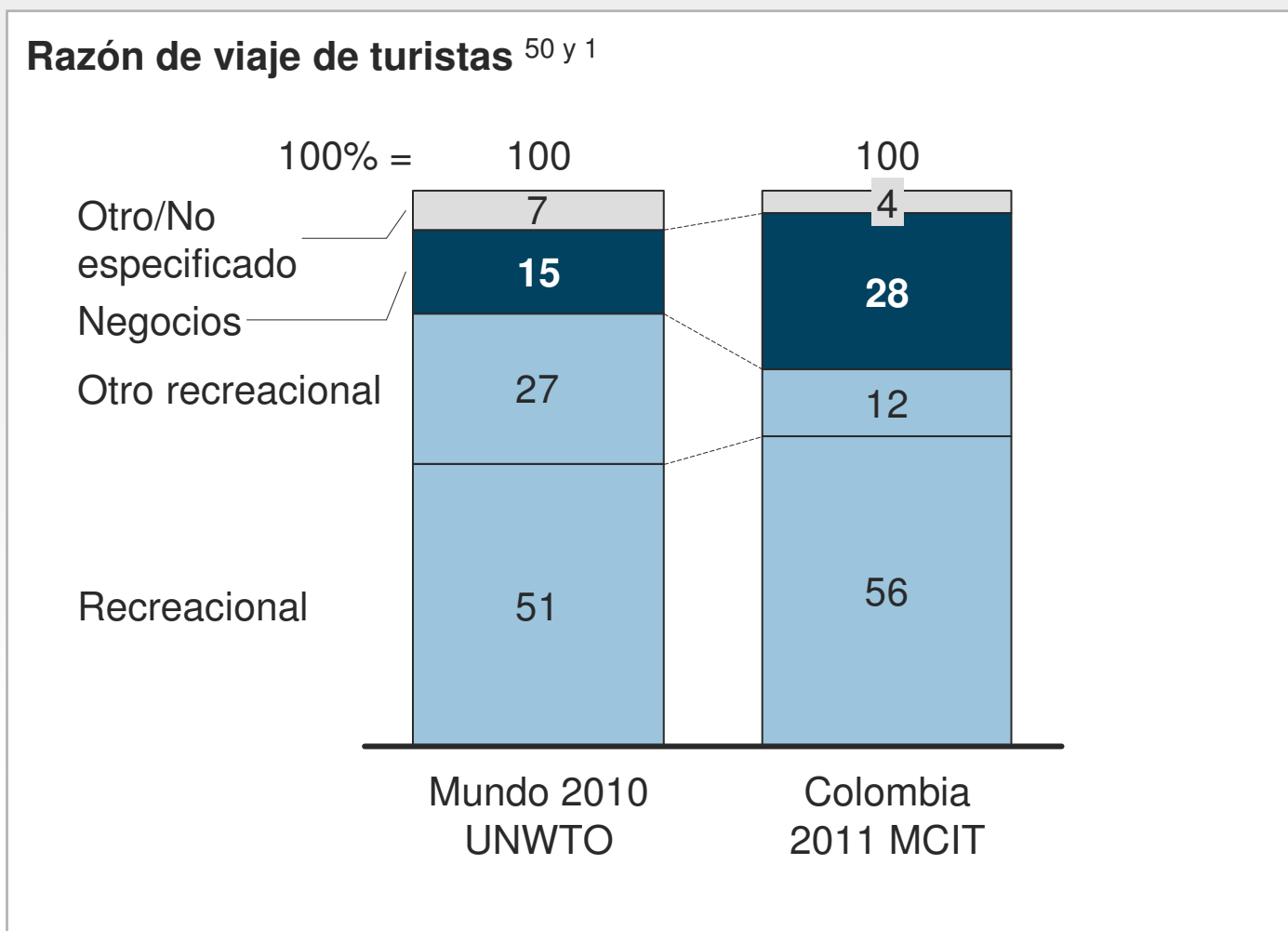


# El mercado turístico es complejo y sub-segmentado

■ Segmentos en crecimiento



## La principal razón del turismo en el mundo es recreacional, y en Colombia aproximadamente una tercera parte todavía viene por Negocios\*



\* Negocios = Negocios + Trabajo + Eventos



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



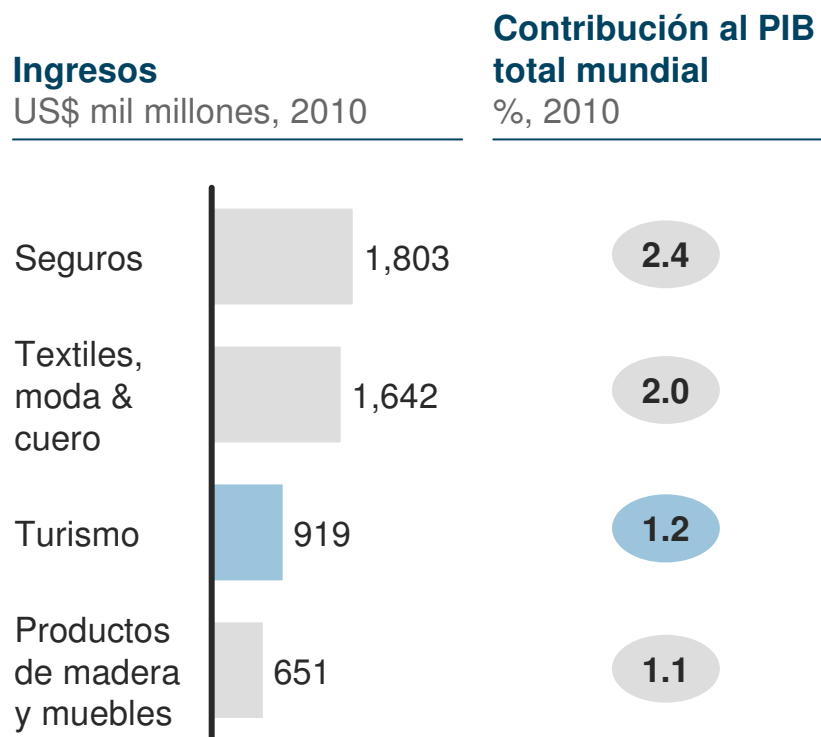


# Los ingresos por turismo contribuyen de manera importante al PIB mundial y crece más rápido que el promedio del PIB Mundial

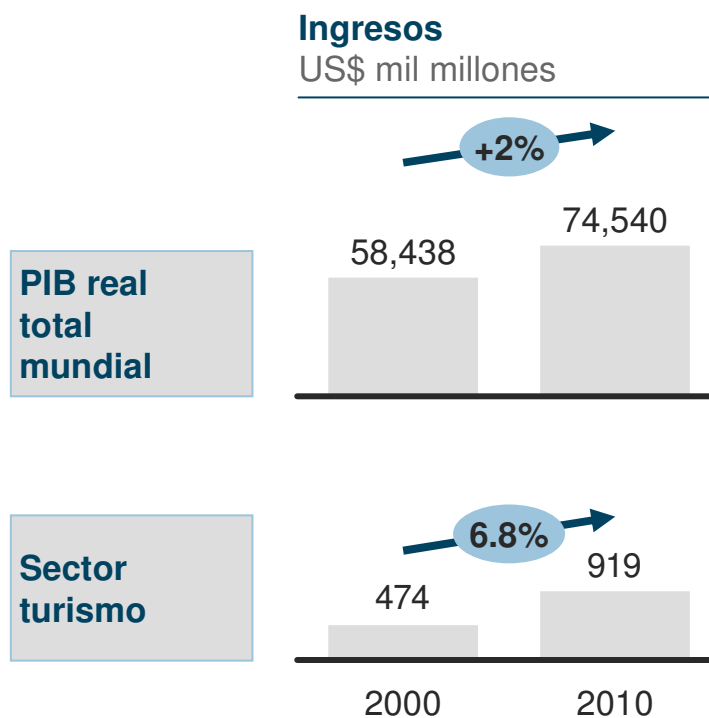
ESTIMADOS



En 2010 los ingresos de turismo representaron ~1.2% del total del PIB real mundial, comparable con otros sectores en el mismo orden de magnitud <sup>1, 120,121</sup>



Desde 2000 el crecimiento en los ingresos por turismo ha sido más alto en promedio que el crecimiento en el PIB real total mundial <sup>1, 120,121</sup>



# El turismo representa 9% del PIB mundial<sup>1</sup>

US\$ mil millones, 2011

## Efecto de encadenamiento del sector <sup>121</sup>

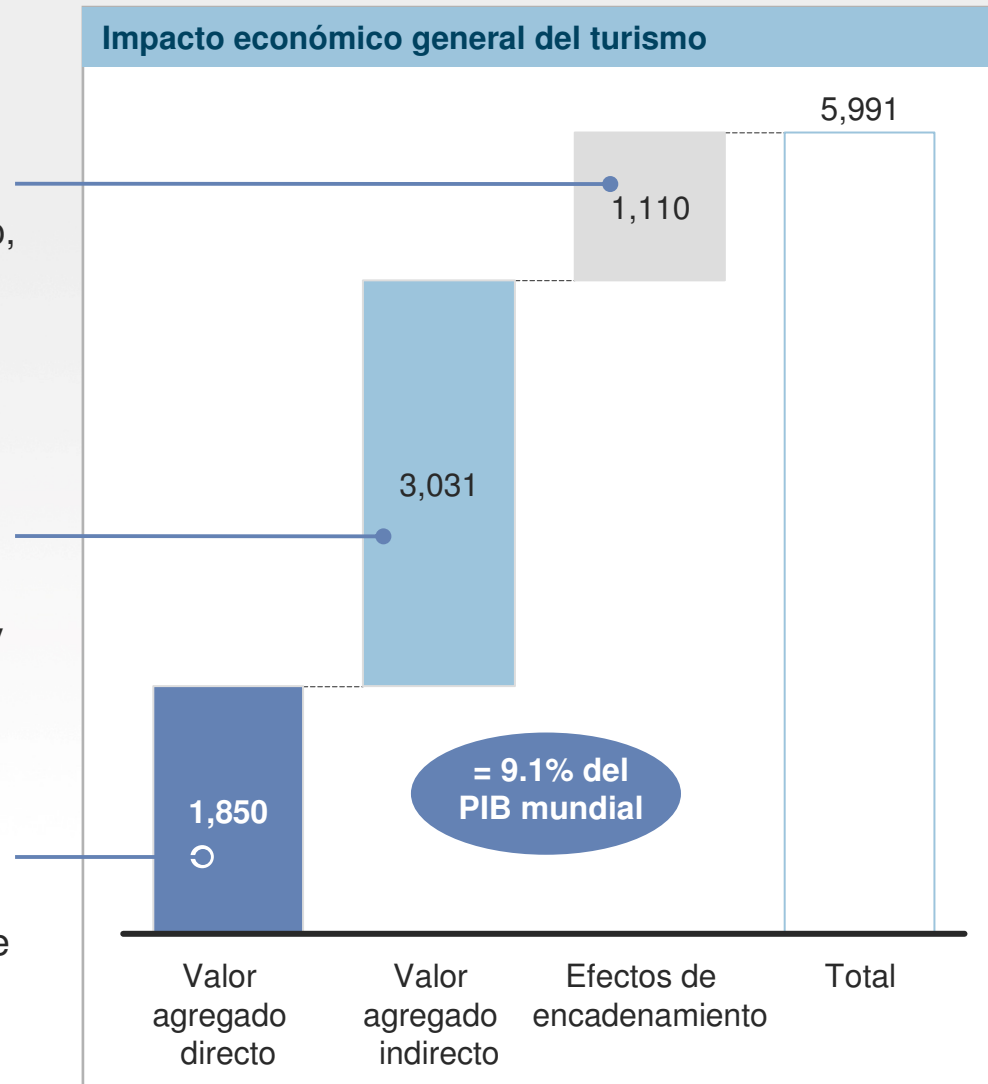
- Incluye contribuciones de manufactura, construcción, gobierno, etc. que están asociados con la inversión de capital o servicios gubernamentales

## Valor agregado indirecto <sup>121</sup>

- Contribución económica indirecta al PIB de los proveedores de empresas de turismo tradicional
- Incluye compañías de combustible y *catering*, lavandería, contabilidad, etc.

## Valor agregado directo <sup>121</sup>

- Contribución directa de sub-industrias de turismo al PIB
- Incluye proveedores tradicionales de turismo como aerolíneas, hoteles, alquileres de vehículos, etc.

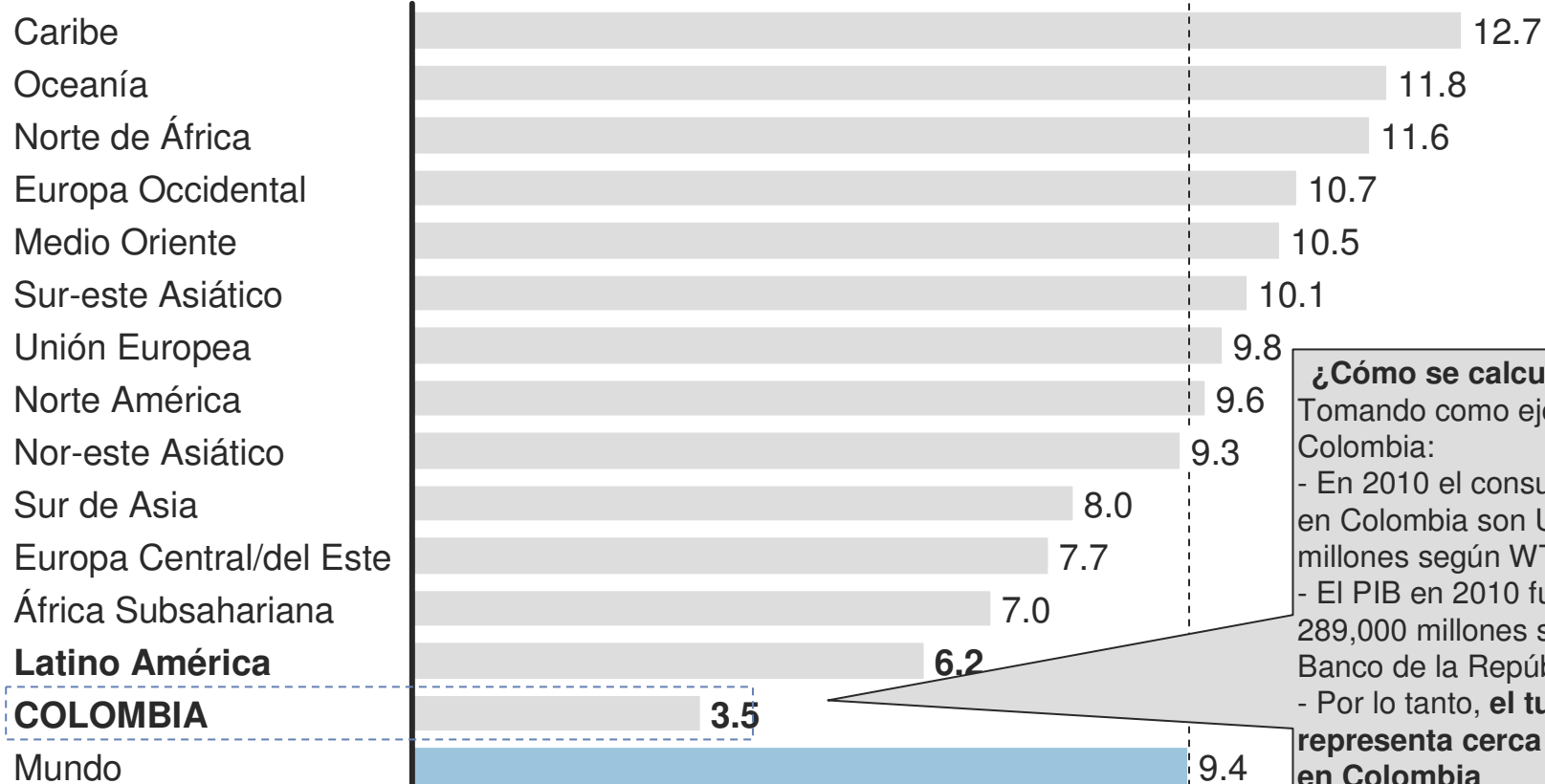


# El turismo representa 3% del PIB en Colombia vs. 6% en la región y 9% en el mundo, lo que evidencia su gran potencial de desarrollo

% del PIB, 2009

## Valor agregado del sector turismo\* 9

Menor contribución



### ¿Cómo se calcula este %?

Tomando como ejemplo Colombia:  
 - En 2010 el consumo interno en Colombia son US\$ 10,000 millones según WTTC  
 - El PIB en 2010 fueron US\$ 289,000 millones según Banco de la República  
 - Por lo tanto, **el turismo representa cerca del 3,5% en Colombia**

\* Incluye tanto efectos directos como indirectos



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

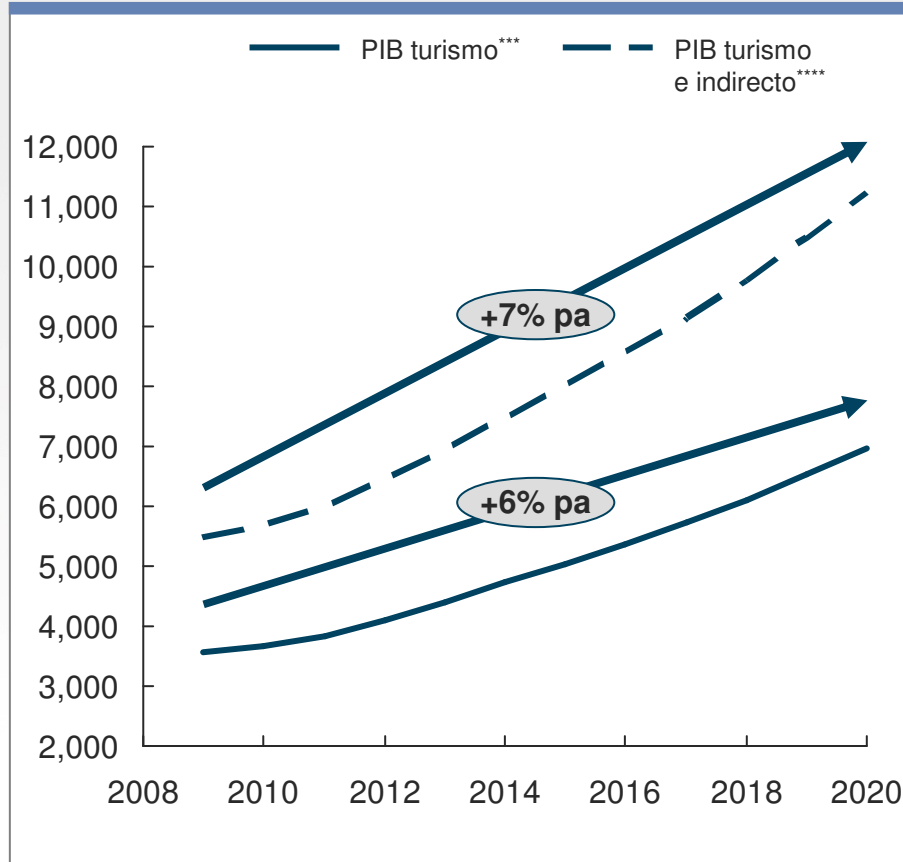
Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



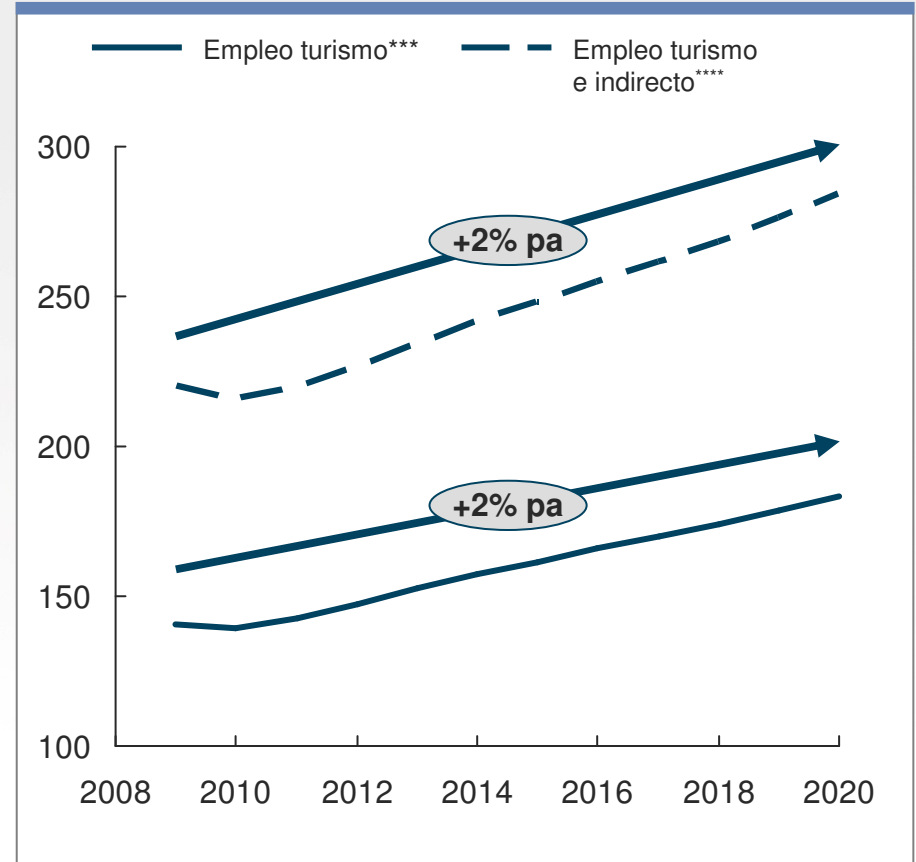
# Al 2020 se espera que el turismo global crezca al >6%, más rápido que el PIB mundial al 4%\*

US\$ mil millones

## Impacto de industria del turismo en PIB mundial\*\* 9



## Impacto del empleo de la industria del turismo en el mundo\*\* 9



\* Pronosticado alrededor del 4%

\*\*\* PIB y empleo generado por industria del turismo

\* Pronóstico

\*\*\*\* PIB y empleo generado por industria del turismo e industrias indirectas



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia

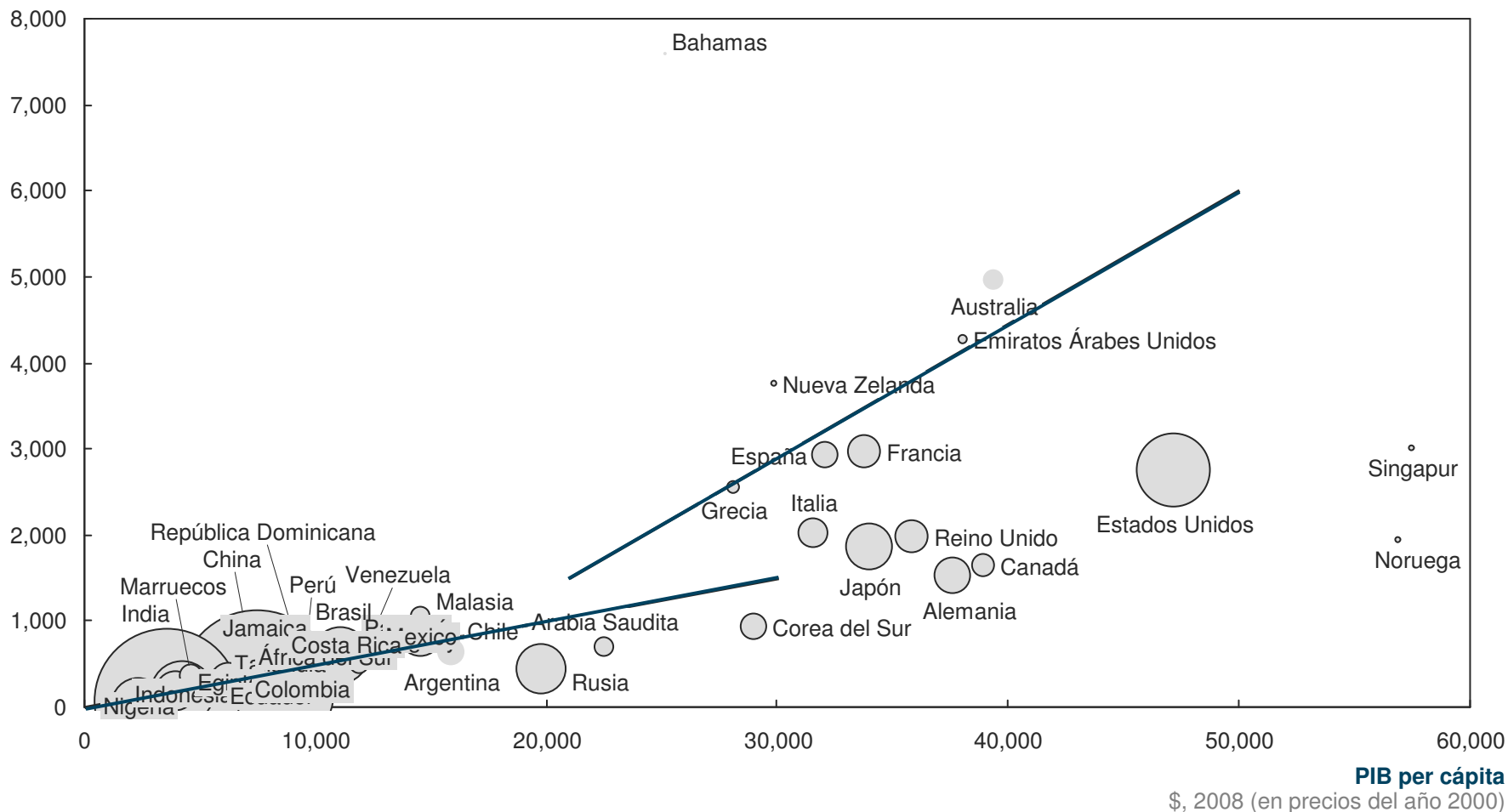




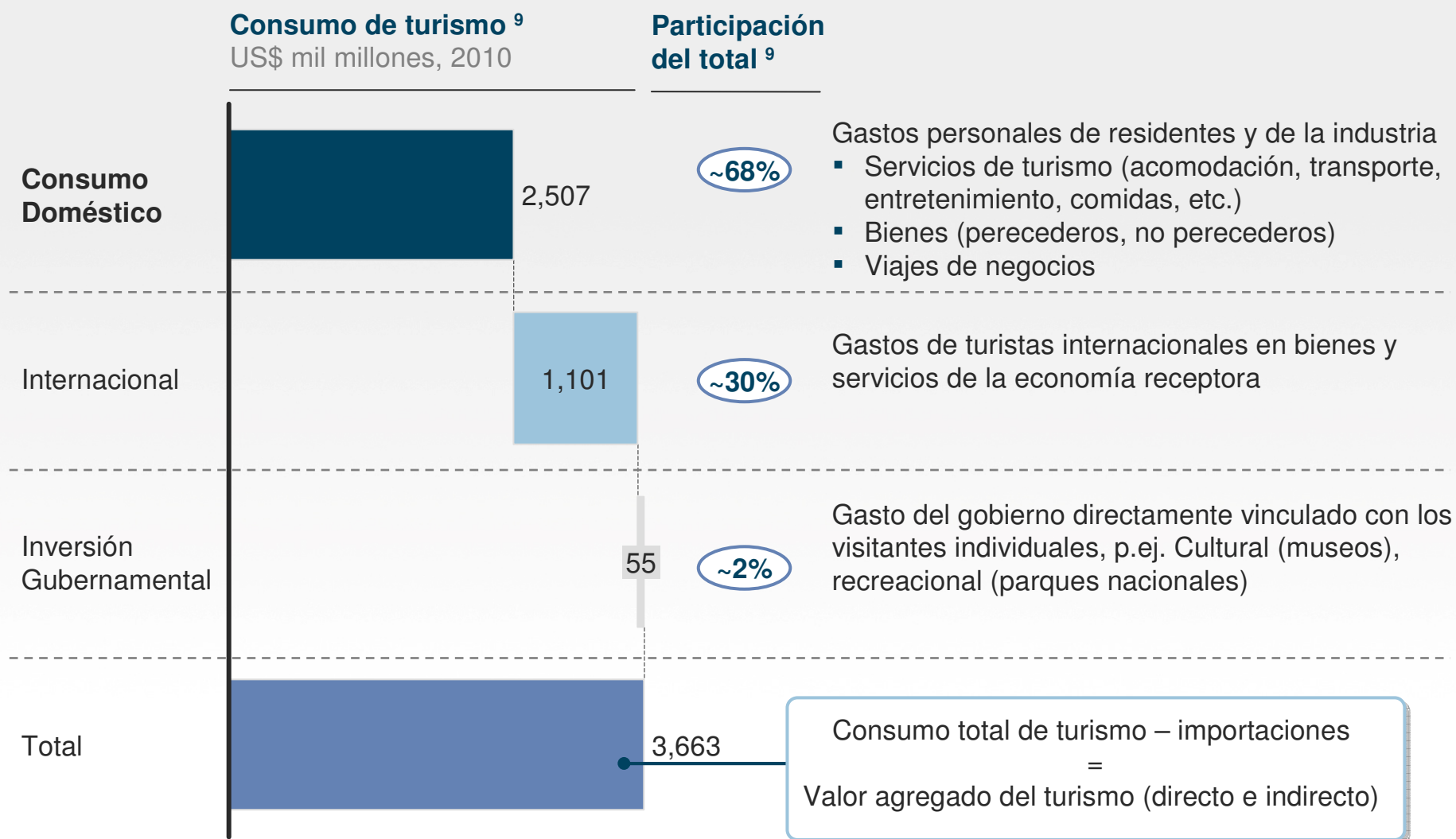
# La demanda de turismo crece con el nivel de ingresos, y se observa una tasa mucho mayor después de un PIB per cápita de ~\$25,000

○ Población

**Demanda personal de turismo per cápita <sup>9</sup>**  
2008 (en precios del año 2000)



# La mayor parte del gasto del sector proviene del turismo doméstico



NOTA: Las sumas pueden no sumar el total debido al redondeo



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

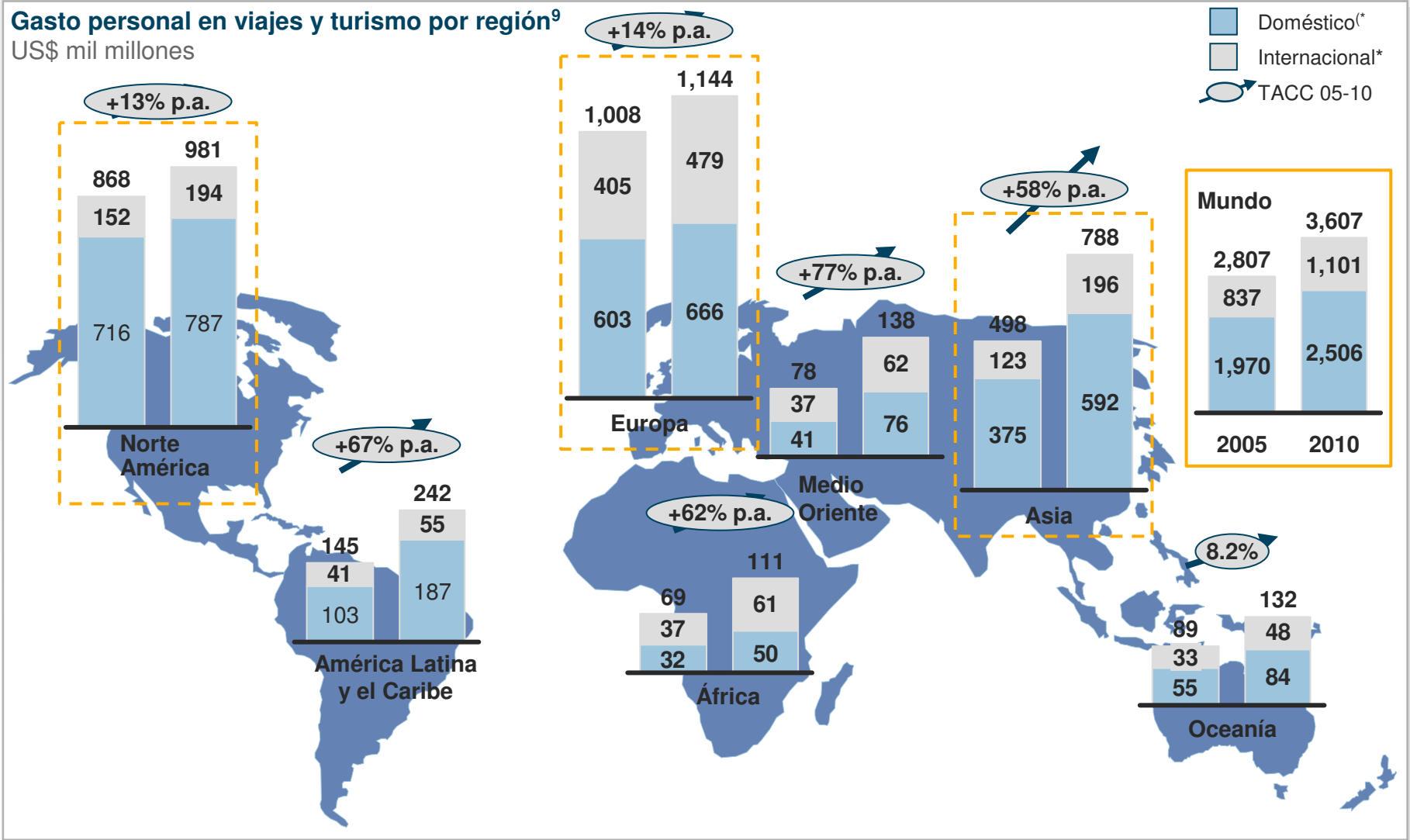
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



# Norte América, Europa y Asia son los 3 mayores mercados de turismo, y la mayoría del gasto es doméstico

Gasto personal en viajes y turismo por región<sup>9</sup>  
US\$ mil millones



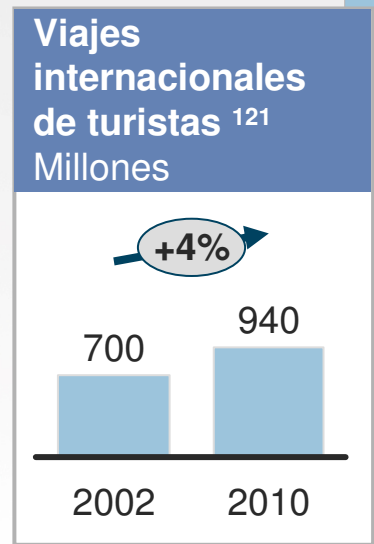
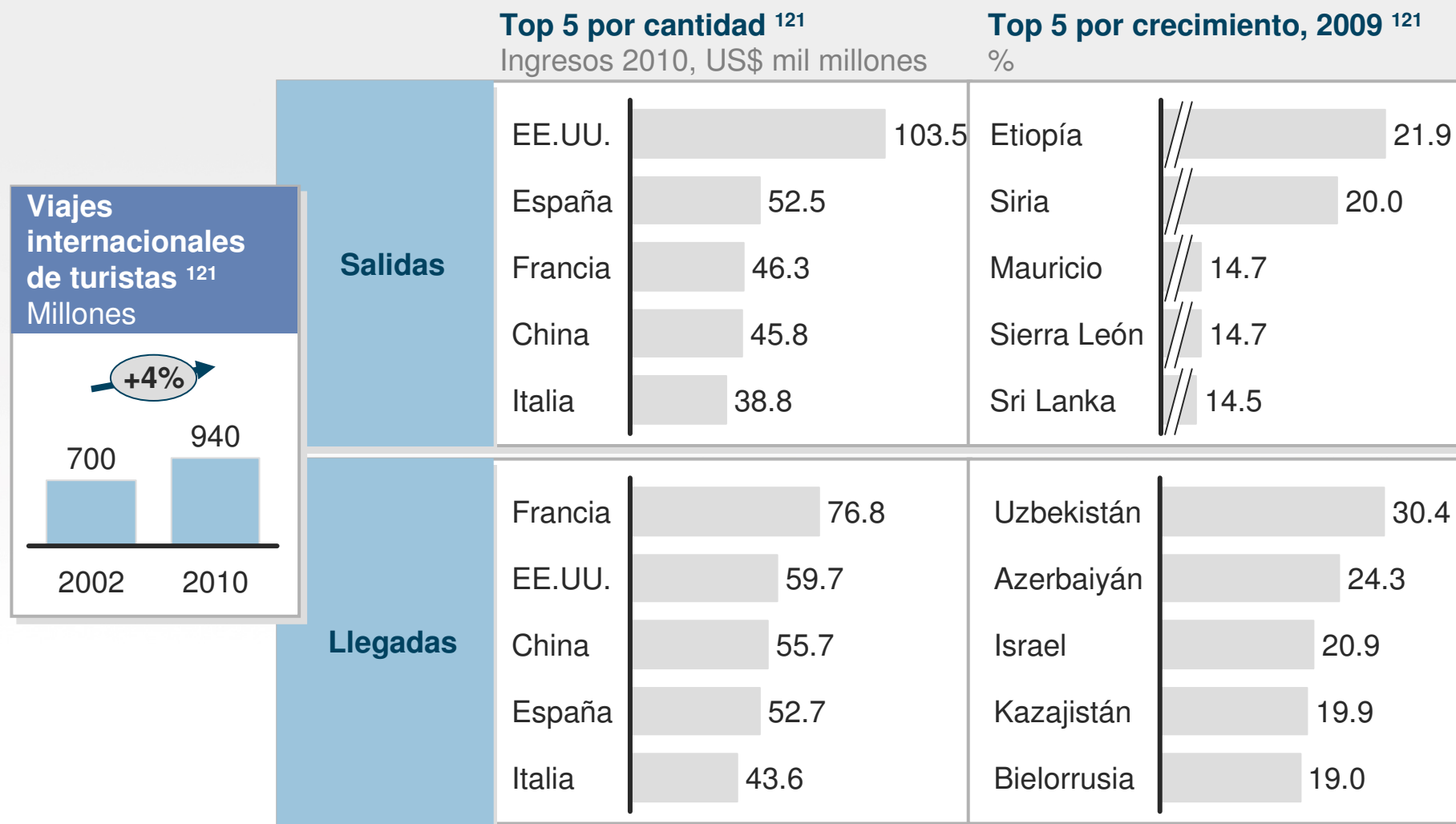
\* Sentido macroeconómico: todo el gasto por viajes y turismo hecho en el país de residencia se contabiliza como doméstico



# Los países europeos lideran los viajes internacionales, pero los mercados emergentes son los que crecen más



Principales países de destino y origen para viajes internacionales y turismo

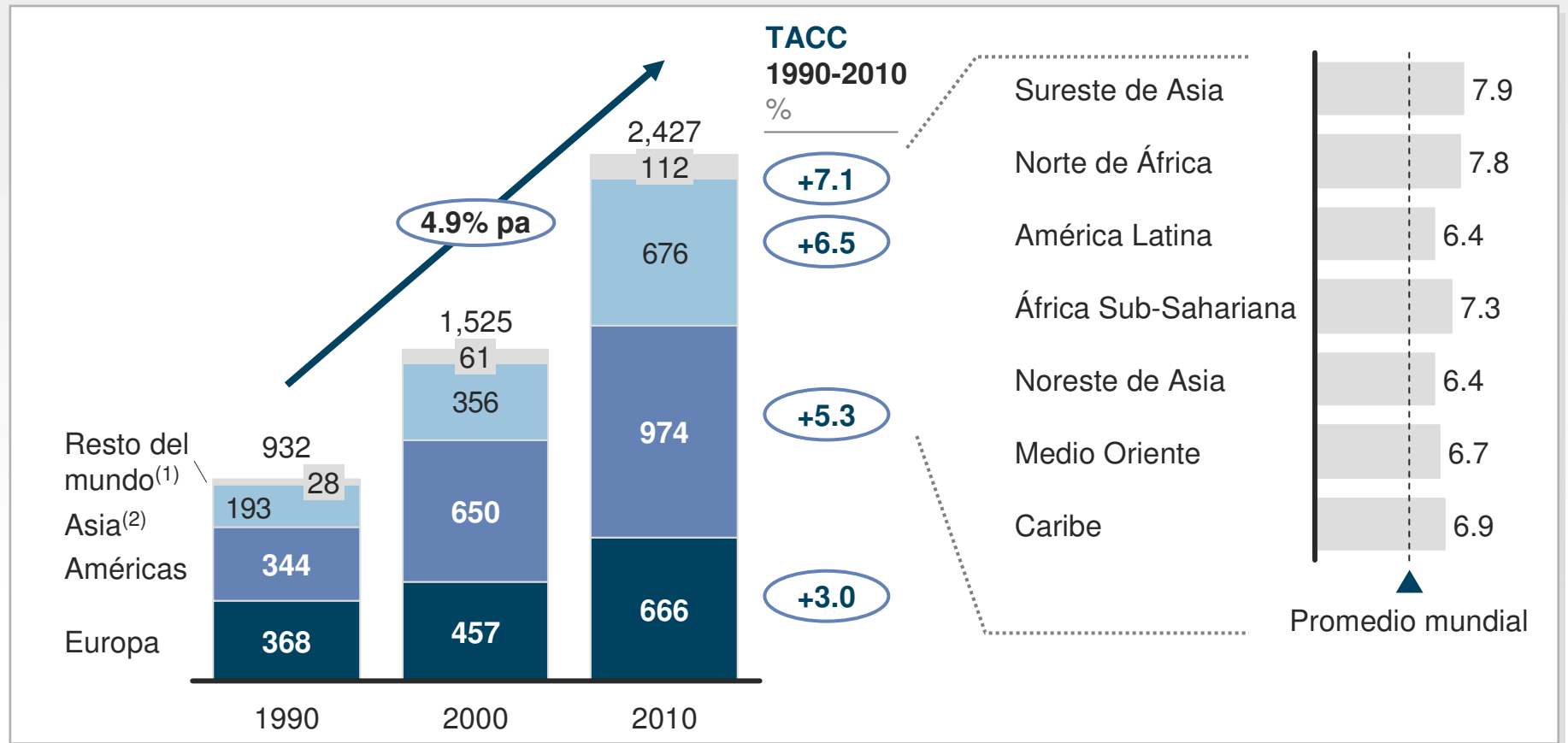




# Los países que han aumentado más su demanda interna en los últimos 20 años son los emergentes

## Gastos personales y de negocios en turismo (doméstico) <sup>9 y 124</sup>

Constante, 2000, US\$ Miles de Millones



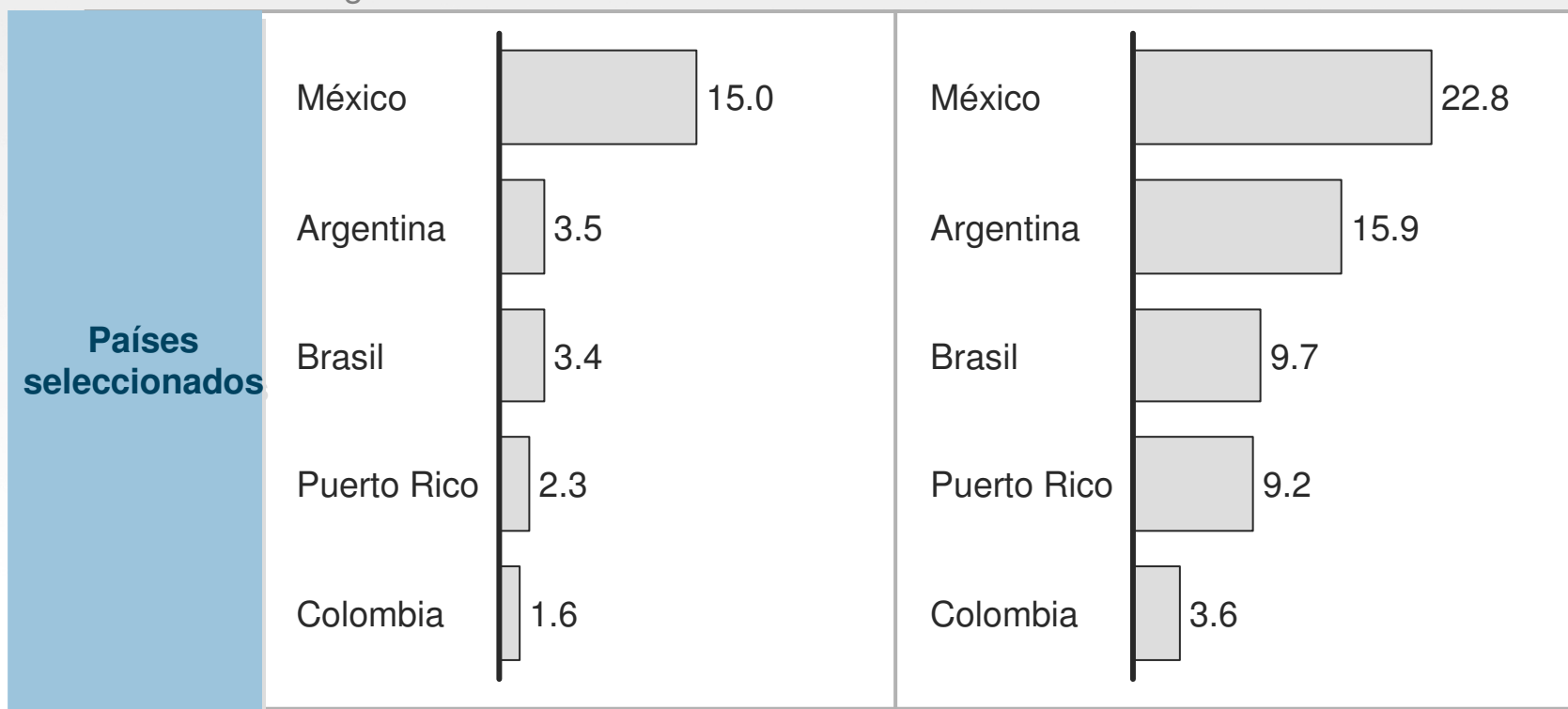
NOTA: Las sumas pueden no coincidir debido a aproximaciones  
 (1) Resto del mundo: África y Medio Oriente; (2) Incluyendo Oceanía

# Colombia sigue siendo un jugador pequeño en Latinoamérica

Principales países de destino y origen para viajes internacionales y turismo

**Participación del mercado 2010<sup>2</sup> y 127**  
% Llegadas en América

**Crecimiento de llegadas 2010<sup>2</sup> y 127**  
%



Países seleccionados

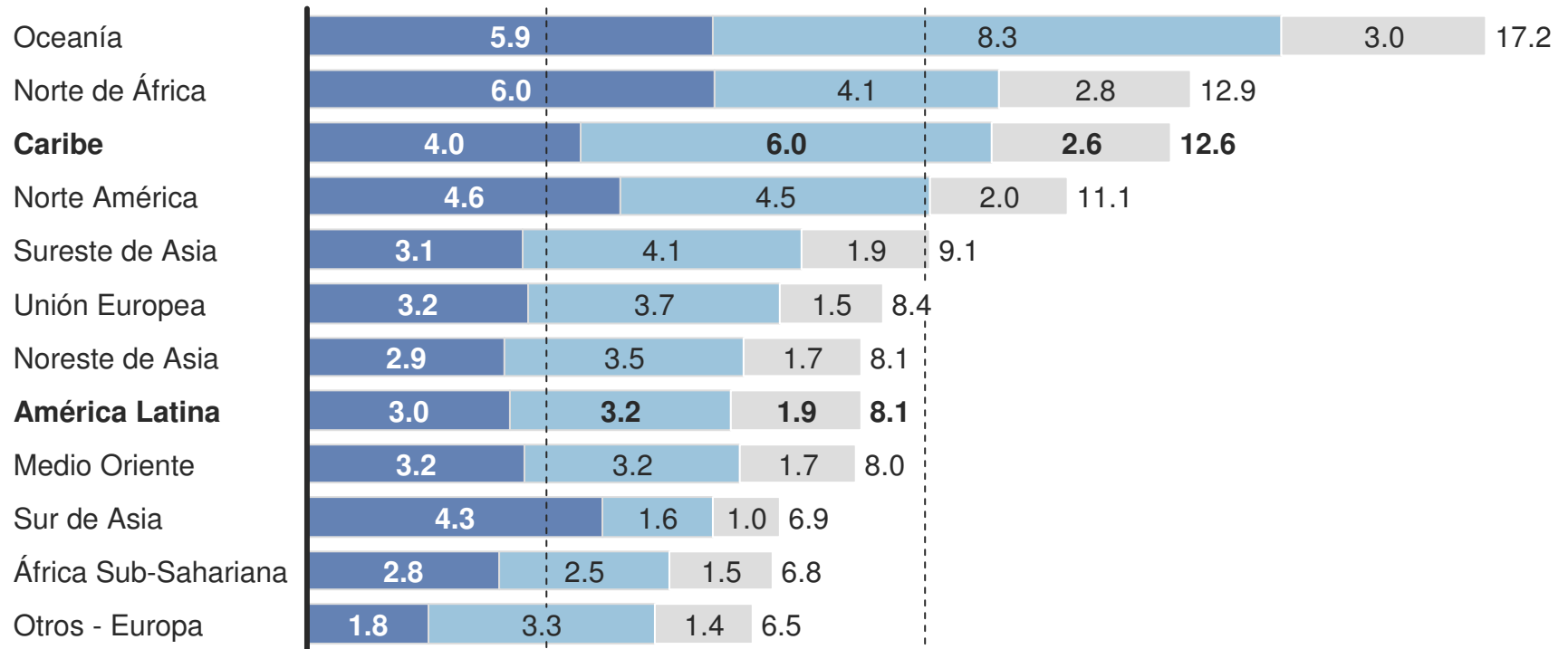


# El turismo es un gran generador de empleo directo e indirecto en el mundo

■ Directo    ■ Indirecto    ■ Encadenamiento

## Empleo en el sector de turismo como porcentaje del empleo total, 2011 <sup>121</sup>

Promedio mundial (directo) = 3.4%    Promedio mundial (total) = 8.8%



Multiplicador de empleo entre 1.6x y 3.7x

NOTA: Las sumas pueden no coincidir debido a aproximaciones



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

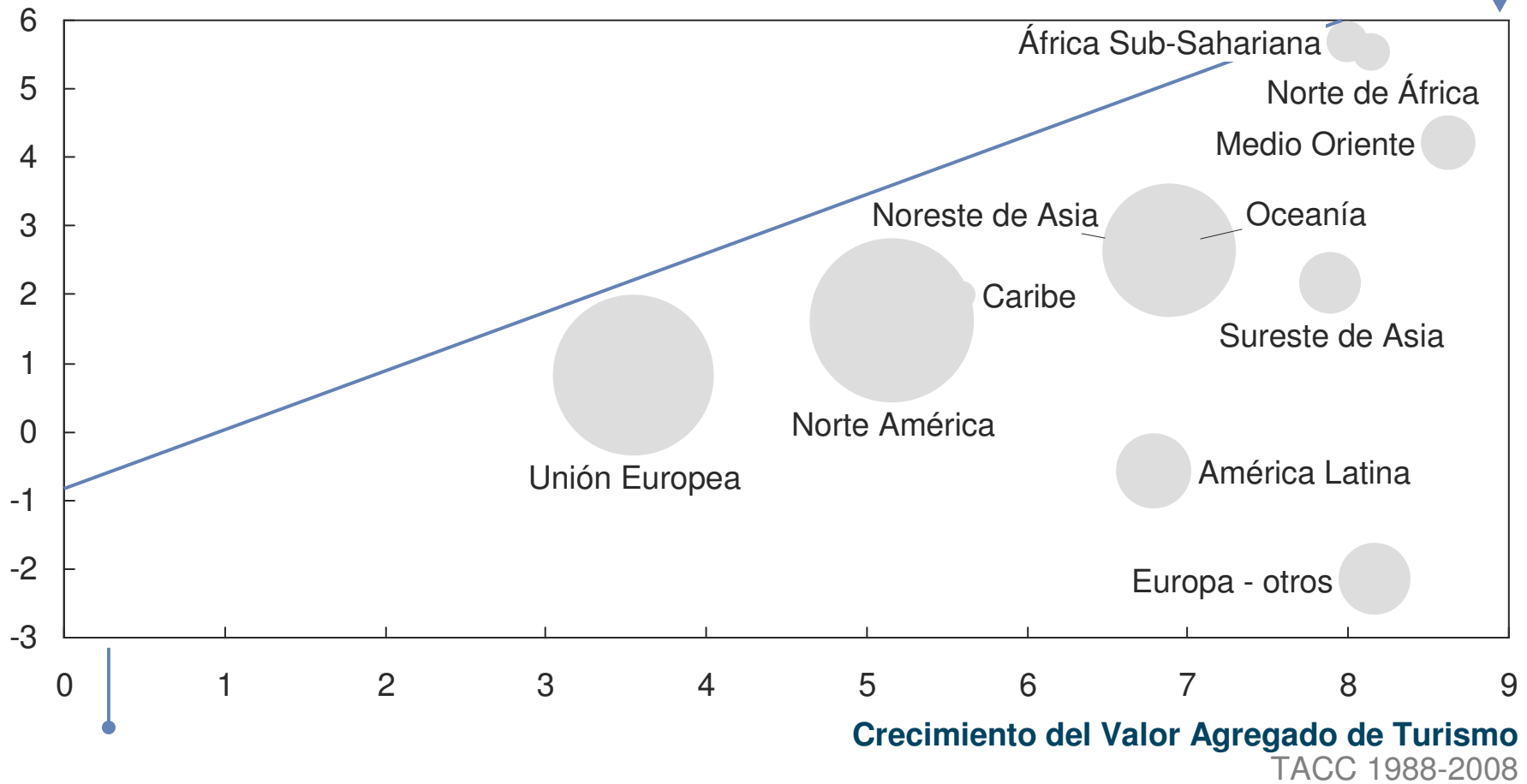
Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia



# El empleo crece linealmente con el valor agregado del sector turismo; el mayor crecimiento ha sido en África y Asia

○ Participación sobre el total global de valor agregado del sector turismo 2010

**Crecimiento del empleo en turismo <sup>121</sup>**  
1990-2010





## Contenido

- **A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia**
  - Tamaño e importancia del Turismo
  - **Características del sector Turismo**
  - Principales Tendencias Globales y sus implicaciones en Colombia
- A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento



## Mensajes Principales – Características del sector Turismo

- El turismo es un sector **con demanda estacional y sujeto a una volatilidades por choques externos** como p.ej. seguridad, eventos económicos o desastres naturales<sup>104</sup>
- El sector turismo es **intensivo en capital y trabajo**, p. ej. 52% de costos totales de un hotel 5 estrellas son mano de obra. Debido a esto, los gobiernos **otorgan incentivos y establecen reglas de juego claras para fomentar grandes inversiones** que son necesarias para los desarrollos turísticos <sup>104</sup>
- Los **precios son un componente fundamental para el turismo** dado que se trata de un producto perecedero
- Los distintos emprendimientos del sector turismo **otorgan resultados mixtos a los inversionistas luego de haber realizado inversiones cuantiosas**. Por esta razón, el gobierno debe generar incentivos extra para atraer la inversión extranjera. **Estos beneficios pueden incluir desde reducciones en impuestos, pasando por apoyos a la instalación, hasta el desarrollo de Zonas Económicas Especiales**





# El turismo es un sector con características desafiantes



1

**Demanda volátil / cíclica**

2

**Estacional**

3

**Intensivo en capital**

4

**Intensivo en trabajo**

5

**Productos perecederos**

6

**Presión de precios/ sobreoferta**

7

**Retornos mixtos a accionistas**

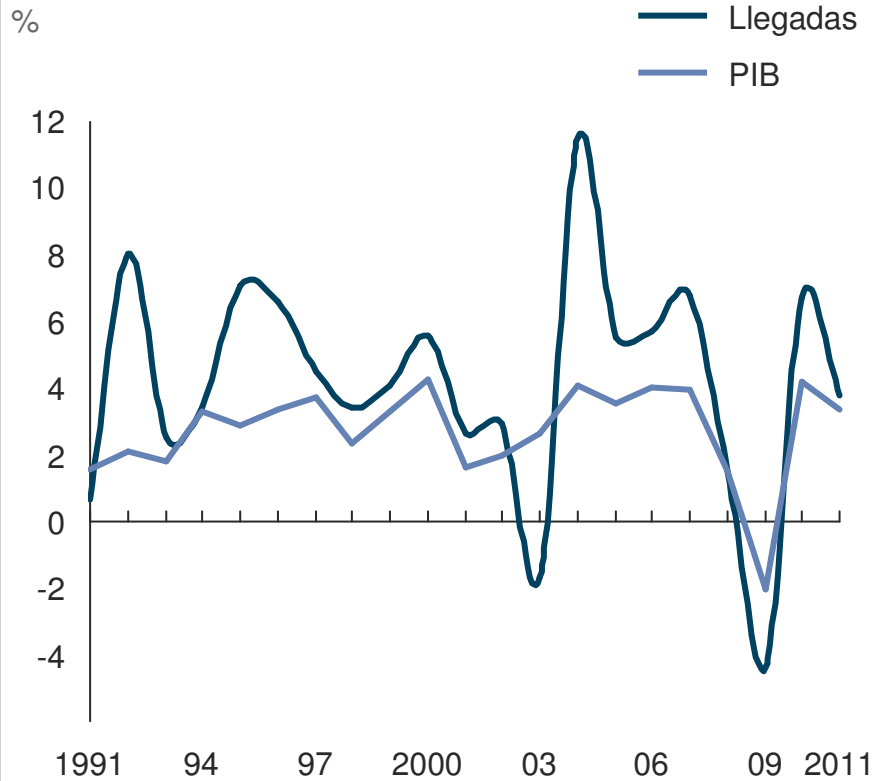


1

# La naturaleza cíclica del turismo repercute en resultados financieros muy volátiles para los operadores

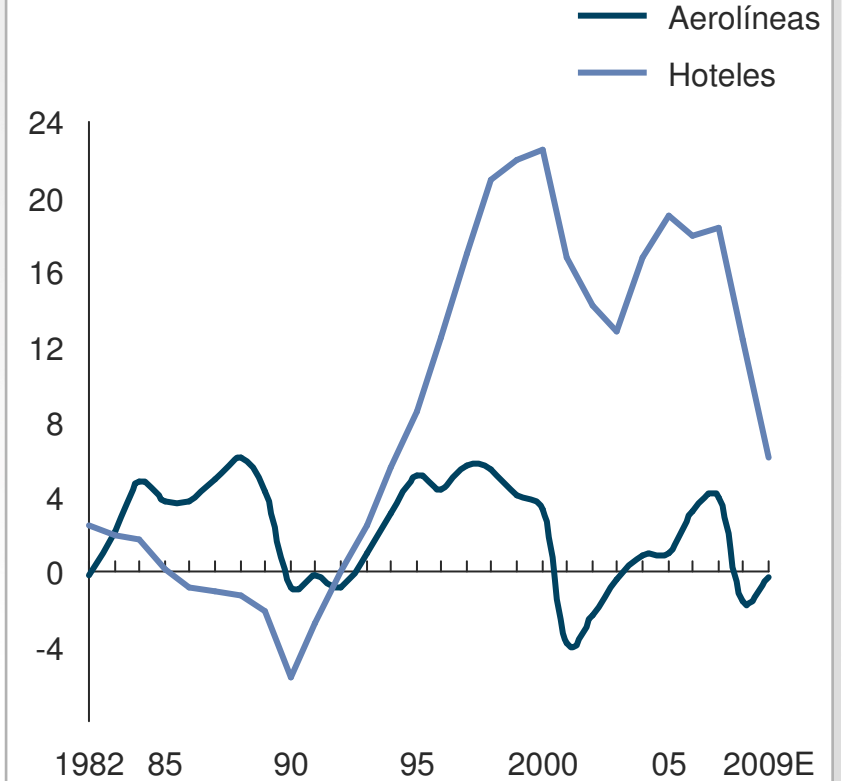
Entrada de turistas <sup>106</sup>

Crecimiento mundial en entrada de turistas vs. Crecimiento real del PIB mundial



Industria hotelera y aeronáutica <sup>106</sup>

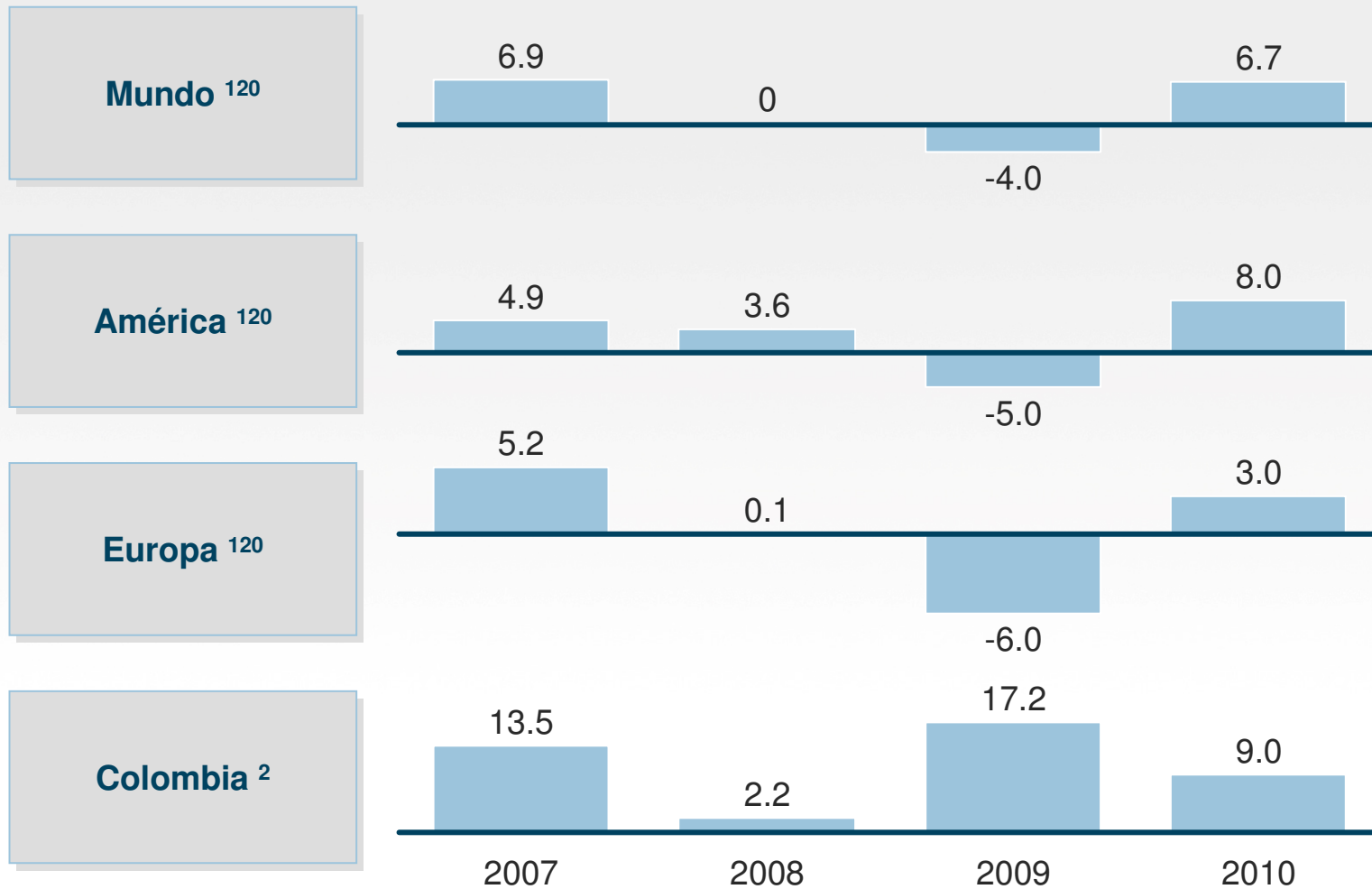
Margen de utilidad operativa en hoteles y aerolíneas %



1

# El turismo es un sector de alta volatilidad a nivel mundial y regional

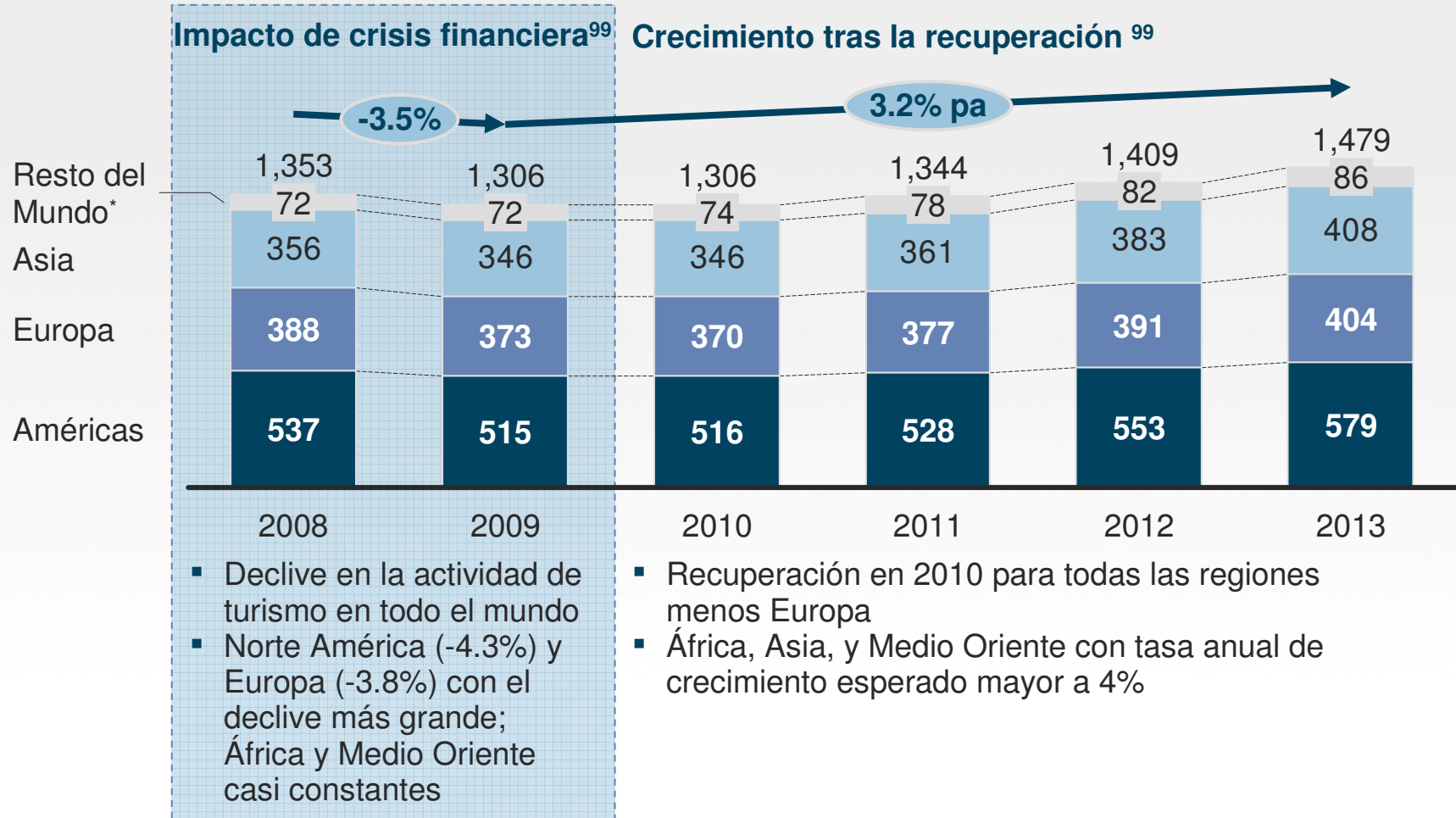
Crecimiento de llegadas de pasajeros internacionales; Porcentaje





# La crisis financiera del 2008 afectó el turismo, sin embargo este se recuperó rápidamente

Proyecciones de valor agregado de turismo en US\$ mil millones (precios constantes 2000)



NOTA: Las sumas pueden no coincidir debido a aproximaciones

\* Resto del mundo: África y Medio Oriente



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



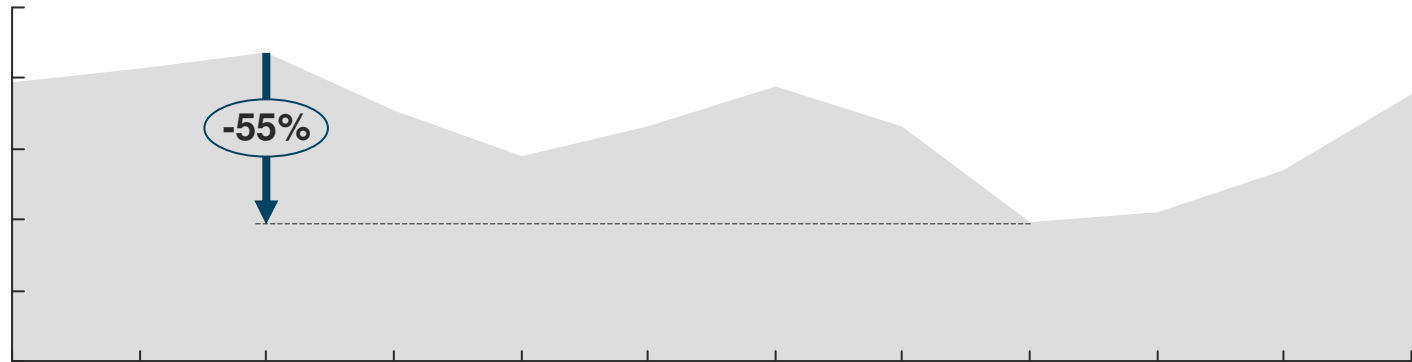
2

## La demanda por viajes y turismo está fuertemente relacionada a la temporada

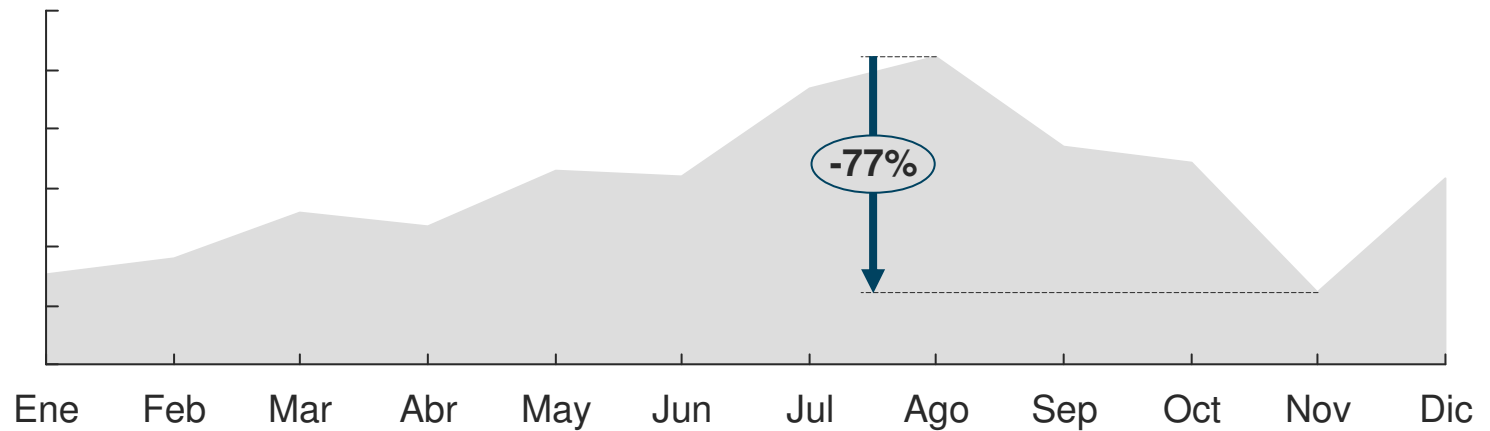
ILUSTRATIVO

Número de días festivos internacionales por mes, 2008

Destino:  
Entradas <sup>79</sup>  
República  
Dominicana



Origen:  
Salidas <sup>79</sup>  
Alemania



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia

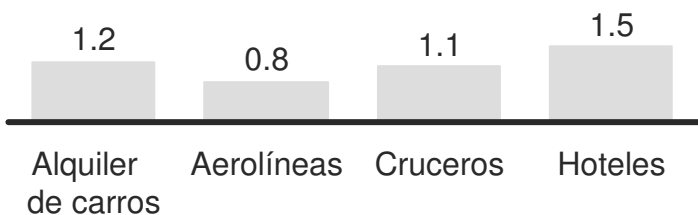




# 3 4 El sector tiene altos costos fijos y requiere de grandes inversiones

## Intensidad en Capital/ Activos<sup>86 Y 87</sup>

### Retorno de Capital Porcentaje



Inversión  
US\$ 2,000 millones



Inversión  
US\$ 1,400 millones



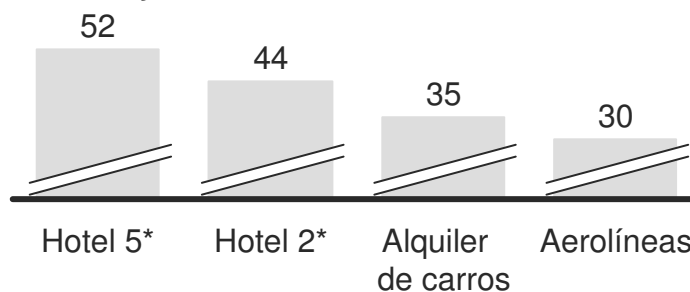
Inversión  
US\$ 27,000 millones



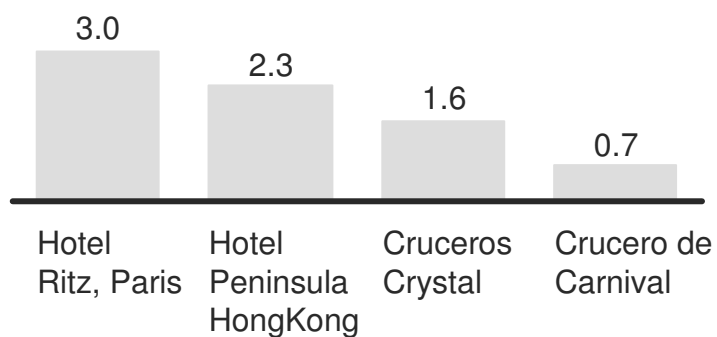
Inversión  
US\$ 300 millones

## Mano de obra (costo)<sup>86 Y 87</sup>

### Costos de mano de obra Porcentaje de costos totales



### Proporción de empleados / huéspedes





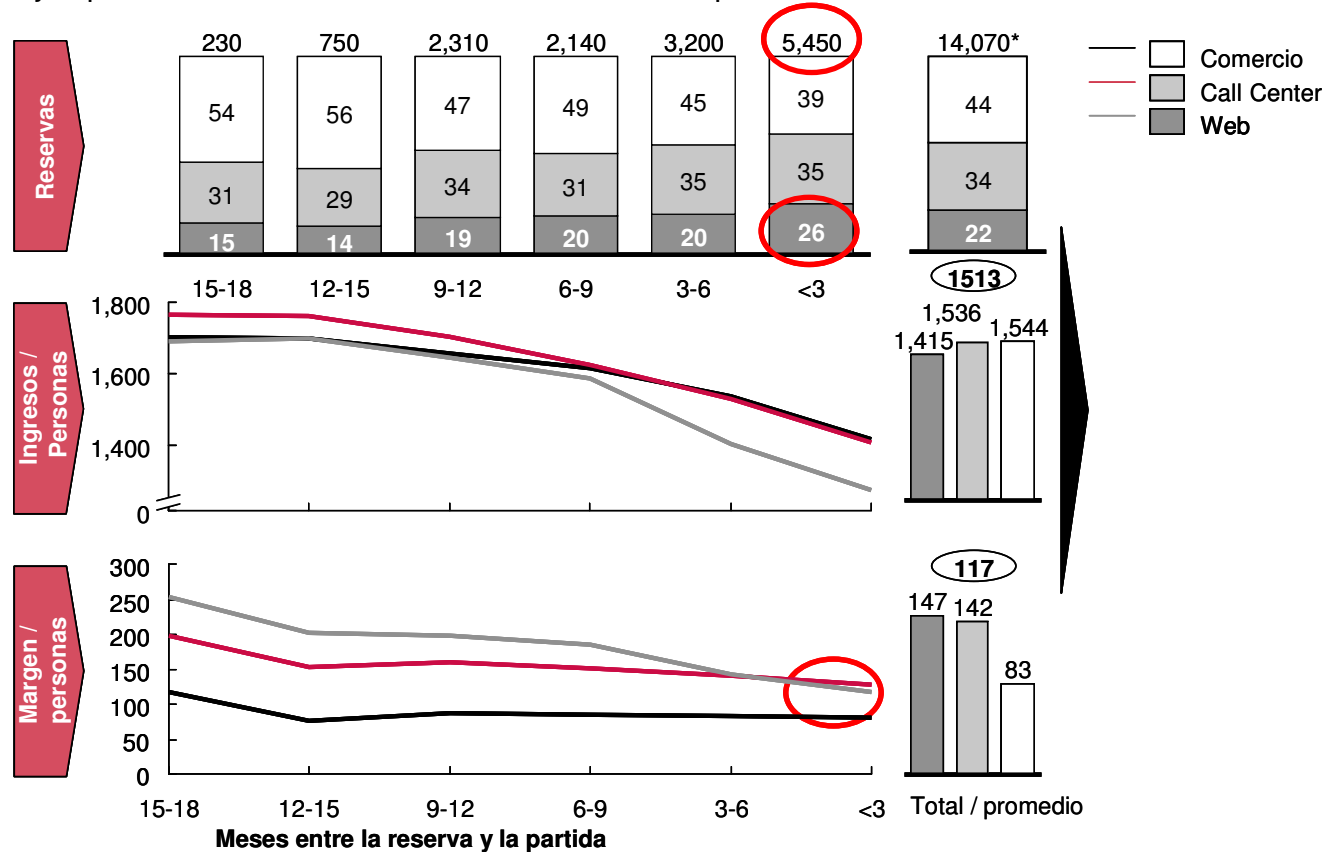
# 5 Dado que el producto es perecedero, se convierte crítico la administración de precios y capacidad para los prestadores de servicio

Evolución del precio de un producto vacacional (Indexado); Porcentaje

EJEMPLO

## Desempeño por canal – Barbados<sup>88</sup>

Ejemplo de Cliente en Barbados, Caribe, Salidas por canal

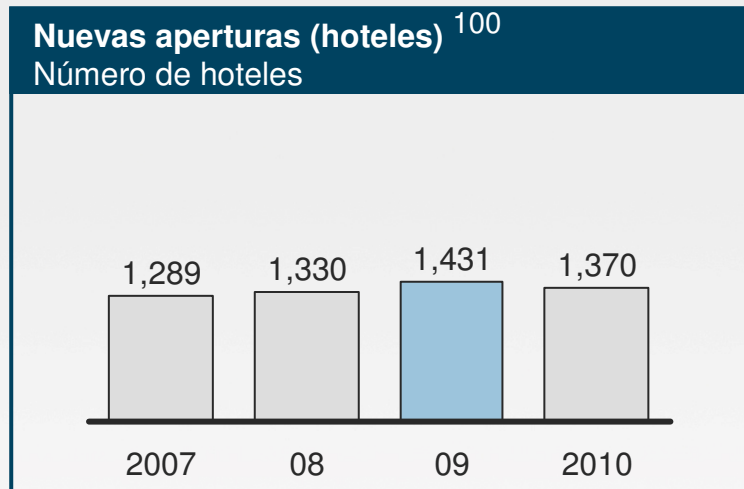


- Especialmente en los paquetes de tours, el dumping en el precio de última hora es muy común
- Los precios de los tiquetes aéreos por lo general se comportan de forma contraria (suben a último momento)
- Nuevos modelos de negocio tratan de evitar este efecto mediante el aumento de la flexibilidad en el volumen y al reducir los costos fijos

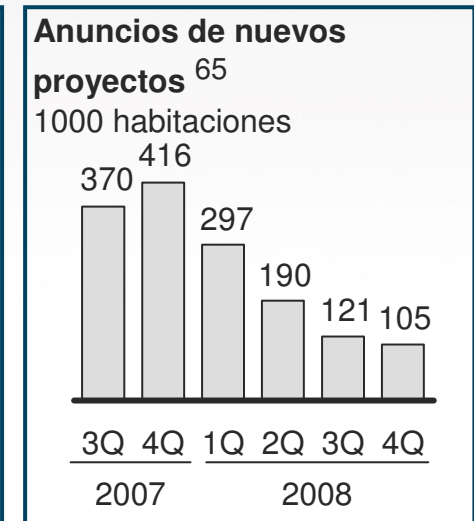
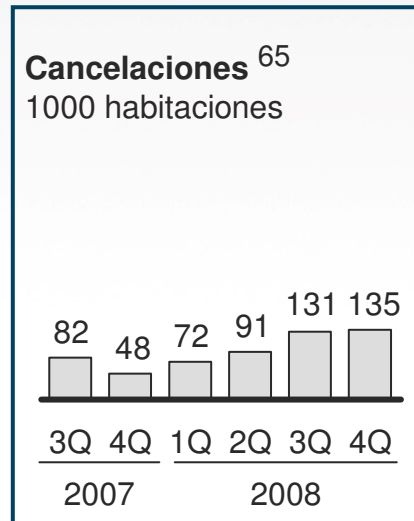
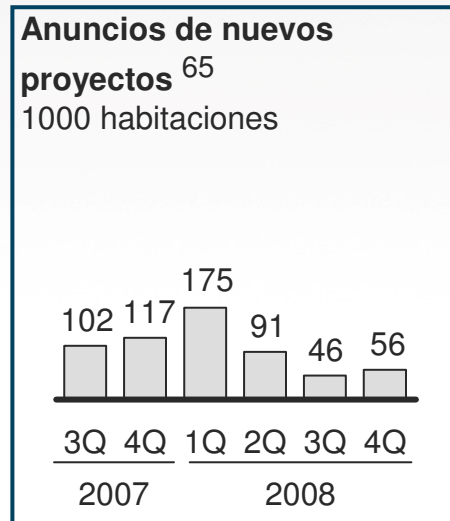
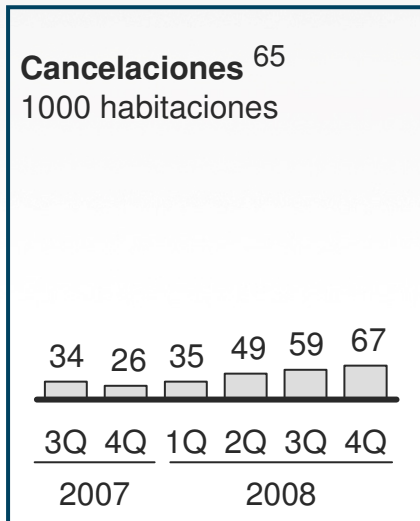
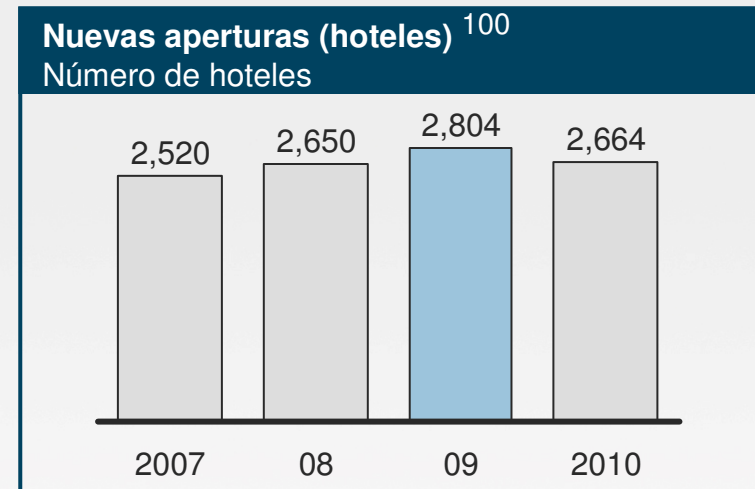
5

# Picos en la capacidad aumentarán aún más la presión de precios en la industria

Mercado de hoteles de EE.UU.



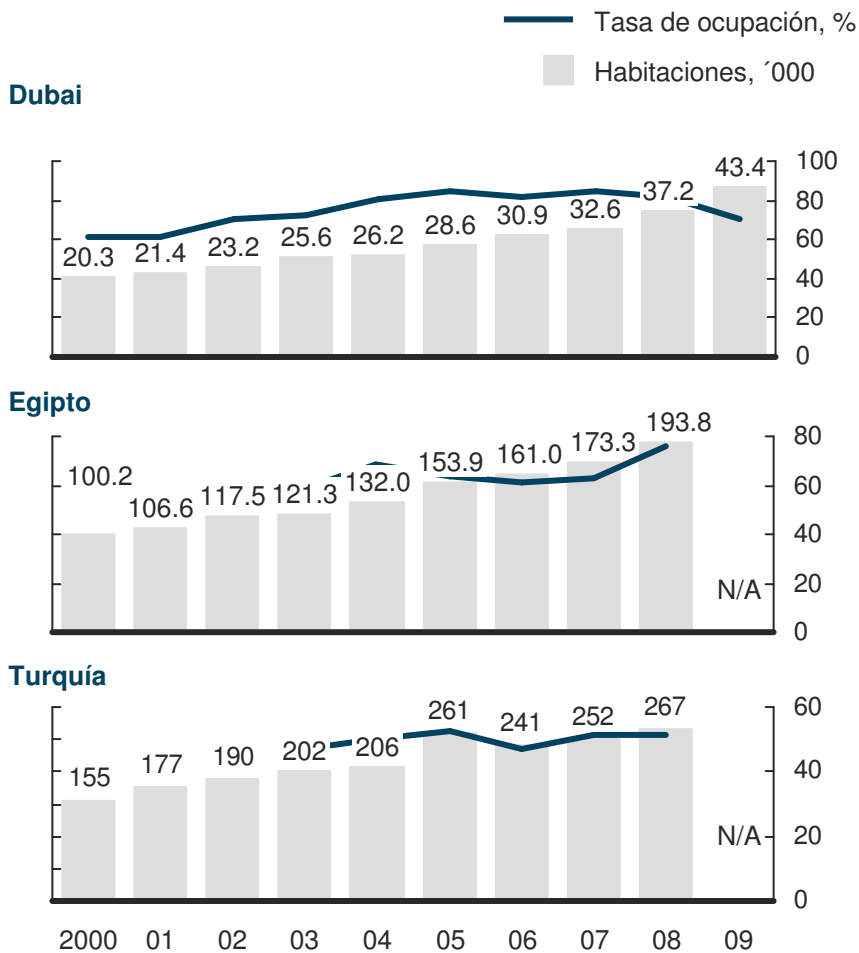
Mercado global de hoteles



6

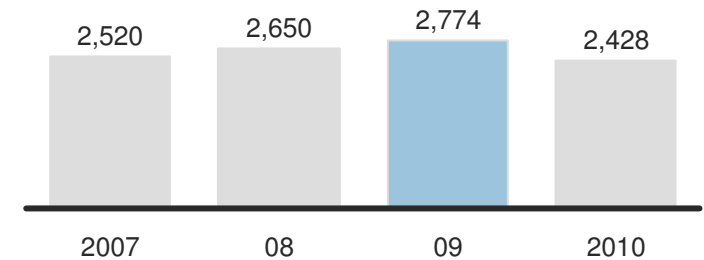
# La sobreoferta hotelera puede incrementar el nivel de competencia y la presión sobre los precios – Ejemplo de Medio Oriente

Hoteles en Medio Oriente: Desarrollo de oferta y demanda <sup>62</sup>

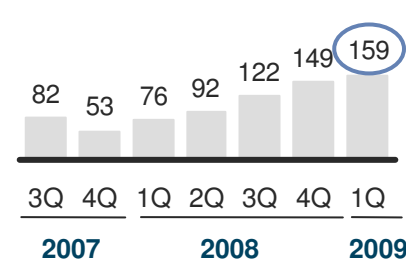


Desarrollo de capacidad de nuevos hoteles <sup>62</sup>

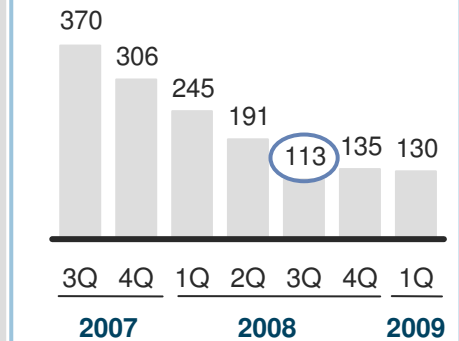
Apertura de nuevos hoteles  
No. de hoteles a nivel mundial



Cancelaciones  
1000 habitaciones

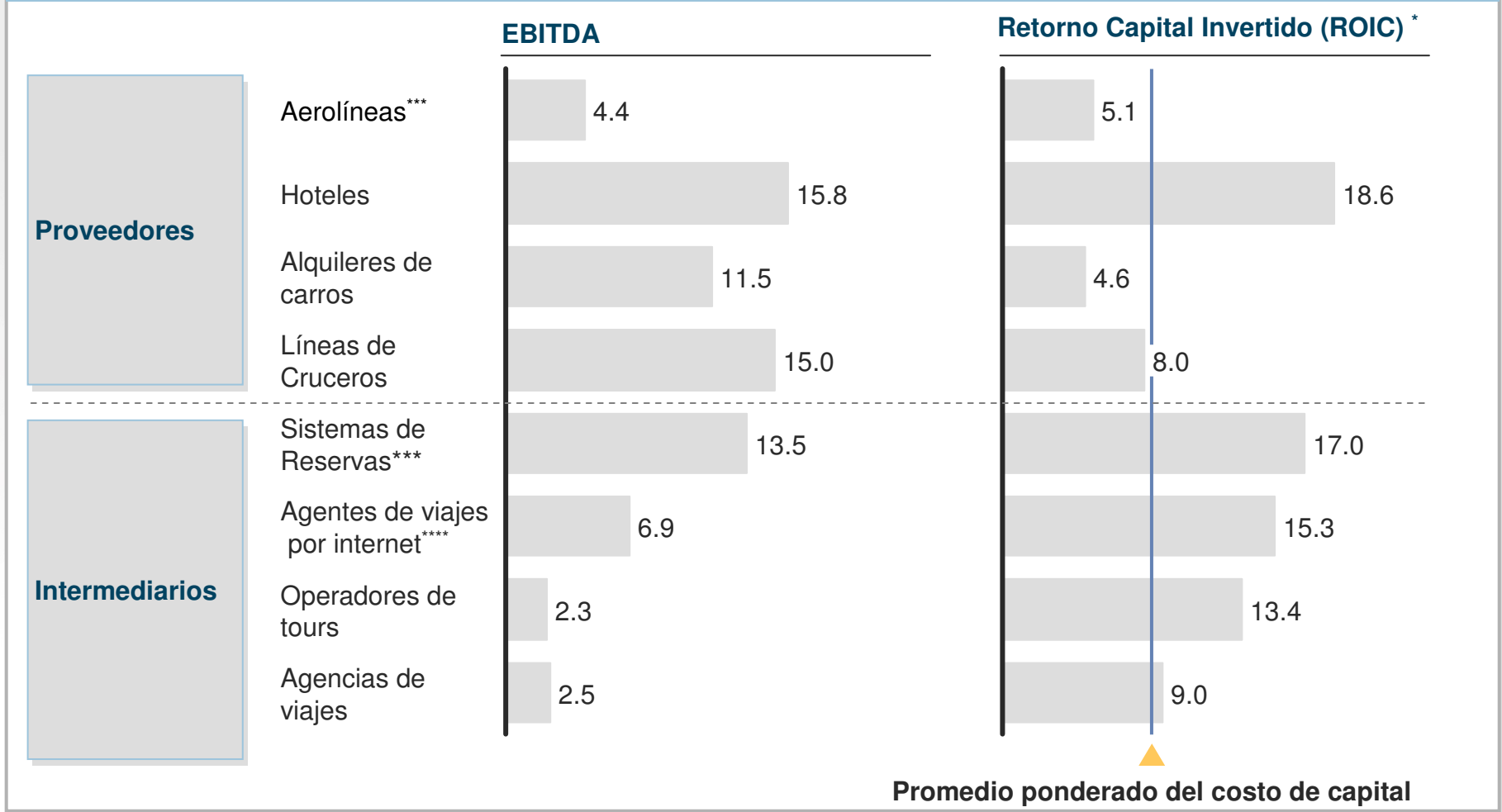


Anuncios de nuevos proyectos  
1000 habitaciones



## Principales Indicadores financieros, promedio 2000-09 <sup>91 y 104</sup>

Porcentaje



\* Buenas prácticas de la industria

\*\*\* Año fiscal 2000 - 06

\*\* Basado en los cronogramas establecidos

\*\*\*\* Año fiscal 2002-09



7

## A pesar de los resultados mixtos, diversos jugadores continúan ingresando a la industria, muchas veces por razones emocionales



*"Durante muchos años he llevado una fotografía del Waldorf Astoria en billetera en la que había escrito" el mejor de todos". Este fue siempre un recordatorio de mi objetivo a largo plazo de poseer ese hotel"*

*Conrad Hilton*

*"No se puede ser un país verdadero a menos que se tenga una cerveza y una aerolínea "*

*Frank Zappa*

*"Queremos hacer todo lo posible para que sus vacaciones sean agradables y, sobre todo, divertidas!"*

*Bob Dickinson, Carnival*

*"Viajar no es sólo una forma de pasar un buen rato, pero algo que todos los ciudadanos deberían emprender, como una dieta rica en fibra, por ejemplo, o usar desodorante "*

*Jan Morris*

*"La mejor manera de convertirse en millonario es empezar como un billonario y luego entrar en el negocio de las aerolíneas"*

*Richard Branson, Virgin*

*"Competir con British Airways es como entrar en un concurso de sangrado con un banco de sangre "*

*Richard Branson, Virgin*



## Implicaciones

## Descripción

**El turismo debe estar preparado ante fluctuaciones de demanda**

- **La demanda del sector es volátil, cíclica y sujeta a choques externos.** Por esta razón, la oferta de turismo en Colombia debe prepararse para servir viajeros internacionales y también domésticos

**El turismo requiere del apoyo decisivo del Estado**

- El turismo es un sector que **requiere grandes inversiones de capital y que otorga resultados mixtos** a los inversionistas. Por esta razón, es **esencial que el Estado Colombiano** apoye decisivamente la oferta de productos estratégicos para promover la inversión y crecimiento
- La sobreoferta turística va a incrementar la competencia y disminuir los precios. Debido a esto, el Gobierno Colombiano debe ser selectivo en los proyectos a apoyar para fomentar la oferta adecuada donde se necesita más







## Contenido

- **A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia**
  - Tamaño e importancia del Turismo
  - Características del sector Turismo
  - **Principales Tendencias Globales y sus implicaciones en Colombia**
- A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento



# Diferentes tendencias afectan el turismo en su cadena de valor

NO EXHAUSTIVO



# 1 La Organización Mundial del Turismo reconoce oportunidades de segmentos y destinos en crecimiento

## Pronóstico de la OMT de los segmentos en crecimiento

	Propuesta de valor	Segmentos objetivo
<b>Bienestar</b>	Lugares que ofrecen <i>spas</i> y terapias alternativas para consumidores con altos estándares	Personas con altos ingresos económicos y personas mayores
<b>Cultura</b>	Complemento importante para el turismo de sol y playa además de oferta cultural especializada, p.ej., viajes a regiones o países considerados patrimonio mundial UNESCO	Complemento amplio para sol y playa, nicho para oferta especializada
<b>Ecoturismo</b>	Turismo socialmente responsable con un componente de naturaleza y promovido como "socialmente responsable"	Grupo grande de clientes, especialmente familias jóvenes con hijos
<b>Aventura/ extremos</b>	Experiencia que pone a prueba los límites en un mundo donde "la mayoría de los rincones" ya han sido exploradas	Solteros con altos ingresos y parejas con doble ingreso, sin niños
<b>Cruceros</b>	Posibilidad de visitar muchos lugares en poco tiempo con un <b>alto nivel de comodidad</b>	Personas mayores
<b>B2B</b>	Viajes coordinados de una sola parada con instalaciones óptimas y otras cosas	Muy amplio especialmente en salud, tecnología y ciencia



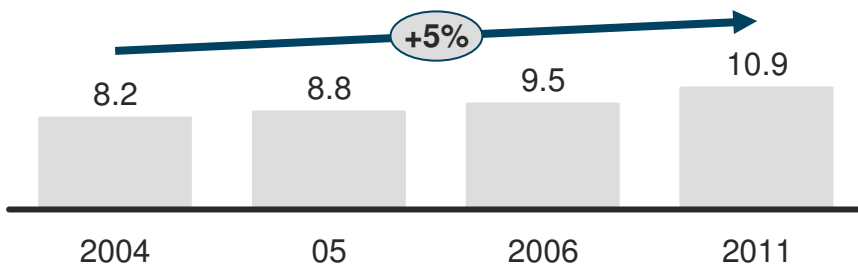
# 1 El turismo de lujo es un mercado con crecimiento importante



Población de individuos de altos ingresos y el mercado de bienes de lujo están creciendo de manera constante...

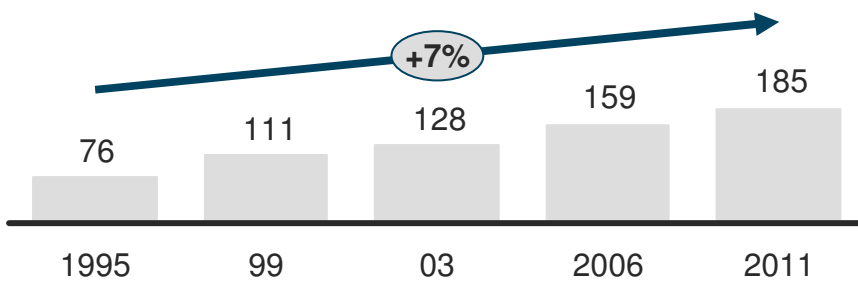
## Población mundial de individuos de altos ingresos\*

Millones

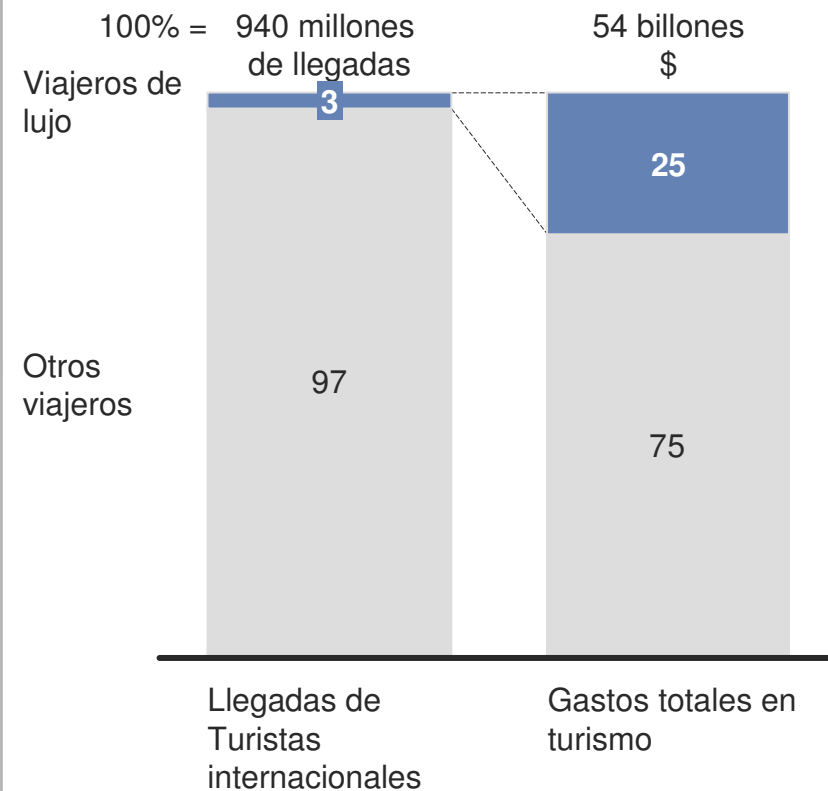


## Tamaño del mercado de bienes de lujo\*\*

Miles de Millones US\$



... lo que está afectando el mercado del turismo, que crece un 10% a 20% anual en los países origen que representan una cuarta parte del tamaño total del mercado<sup>2</sup>



\* Individuos de altos ingresos –Personas que tienen al menos \$ 1 millón de dólares en activos financieros netos, excluyendo su residencia principal y consumibles. Cálculo propio

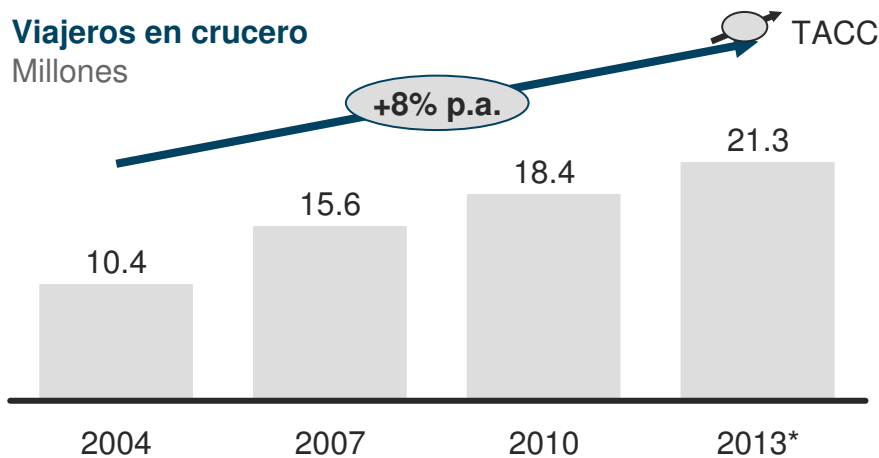
\*\* Ropa, perfumes y cosméticos, joyas, *art de la table*



# 1 Los cruceros están ganando importancia en el mundo

Los cruceros han crecido de manera significativa <sup>80</sup>...

**Viajeros en crucero**  
Millones



(1) Pronosticado

... con una cantidad significativa de los gastos totales<sup>80</sup>

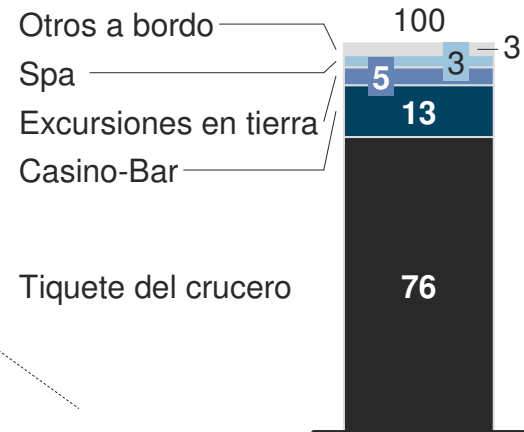
- \$ 27 mil millones de dólares fueron gastados en todo el mundo en 2010 por viajeros de cruceros en diferentes actividades, excluyendo transporte

**Gasto total**

2010, \$Miles de millones US\$

**Diferenciado por actividades**

%



- Mayores tasas de crecimiento en la actualidad en Europa / Oriente Medio, con 15-35% anual
- Europa tiene 30% del mercado global
- Los buques nuevos y grandes crean un atractivo adicional para los clientes
- Los gastos pueden ser mucho más altos, p.ej. excursiones en tierra





# 1 El Ecoturismo crece rápido y genera mayor valor que el turismo convencional

Los analistas sugieren que el ecoturismo está creciendo más rápido que el mercado...

*"En 2004, el ecoturismo / turismo de naturaleza creció tres veces más rápido a nivel mundial que la industria del turismo como un todo"*

*Organización Mundial del Turismo*

*"El turismo sostenible podría crecer al 25% del mercado de turismo dentro de seis años (de 2006), aumentando el valor del sector a 473,6 mil millones de dólares al año"*

*Travel Weekly*

*"El ecoturismo está creciendo a una tasa de 10% a 12% por año internacionalmente"*

*MINTeL*

*"El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Conservation International han indicado que la mayor parte de la expansión del turismo se está produciendo alrededor de los recursos naturales mundiales que aún se preservan"*

*Maine Center for Economic Policy*

## ... con un perfil bien definido

### Propuesta de valor

- **Descubrimiento del patrimonio natural bien preservado** es el elemento clave para los ecoturistas, seguido por la **observación de la flora/fauna, experiencias de vida al aire libre** en áreas naturales protegidas, y el **alojamiento en medio de la naturaleza**

### Datos socio-demográficos

- Por lo general, los viajeros más experimentados, de mediana o alta edad, con estudios superiores y pertenecientes al grupo de ingresos más altos (en comparación con turistas promedio)
- Toma de decisiones para la elección del destino basado en la experiencia práctica de otras personas (p.ej., el "boca a boca" es más relevante que canales convencionales)

### Cuota de mercado

- **Normalmente son visitantes con gastos mayores que masivo (p.ej. US\$ 1,000 en Costa Rica vs US\$ 400 por visitante de turismo convencional francés)**
- Negocio menos dominado por los operadores turísticos





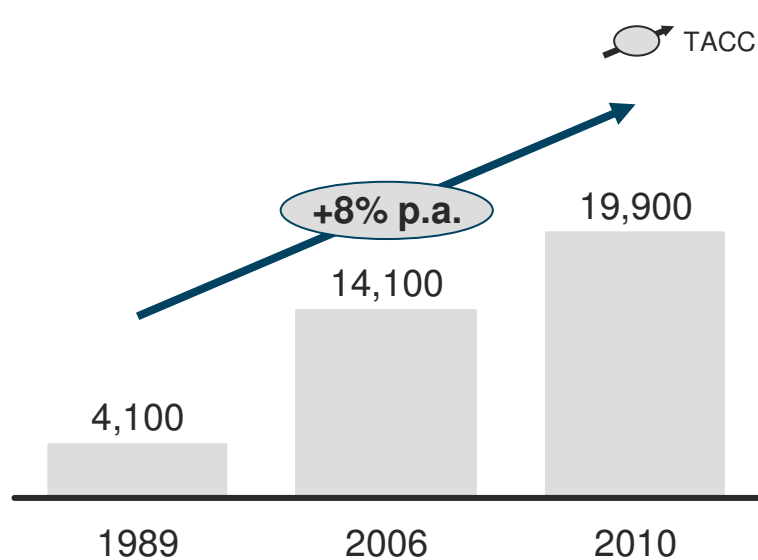
# 1 El Turismo de Bienestar tiene alto valor y crece rápidamente

EJEMPLO EE.UU.

## El sector de spas atrae muchos clientes...

- A finales del 2010 hubo más de **150 millones de visitas a spas en EE.UU.**
- La industria de spas en EE.UU. generó un estimado de **\$12.8 billones en 2010**
- El interés en los spas viene creciendo, como muestra el número de Spas en EE.UU..

### Número de spas



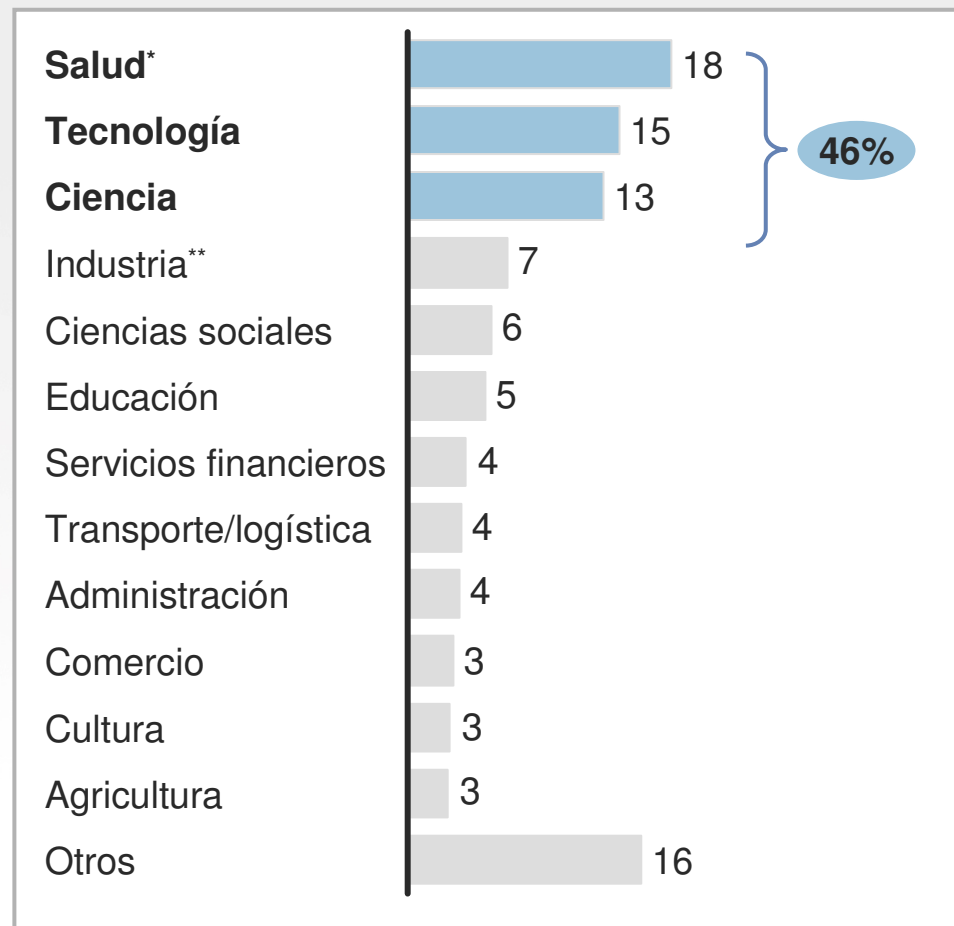
## ... con un perfil bien definido <sup>115</sup>

- **69% clientes de spas en EE.UU. son mujeres, 31% hombres**
- En promedio, los **clientes masculinos tienen entre 35-54 años**, mientras que las **mujeres son más jóvenes, entre 25-54 años**
- El **masaje de cuerpo completo es el servicio más solicitado (84% de los clientes)**, seguido por manicure/pedicure (48%), y facial (46%)
- El tipo de **spa más visitado es el de día (77% de los clientes)**, seguido por spas de Resort/hotel (64%)
- **EE.UU. es el destino preferido para vacaciones de spa (68% de clientes)**, seguido por México/Caribe (31%), Europa (25%) y Canadá (15%)



# 1 Salud, Ciencia y Tecnología conforman casi la mitad del mercado global de turismo de negocios para conferencias y convenciones <sup>120</sup>

% de convenciones a nivel mundial, 2010 (n = 11,206)



**Gran oportunidad: 7475 convenciones con un promedio de 638 participantes en cada una**



**Pocos temas/comunidades son importantes para la industria de convenciones**



**El marketing debe dirigirse a los “3 grandes” de la industria (salud, tecnología y ciencia)**



**Otros nichos pueden ser seleccionados para establecer propuestas únicas de venta**

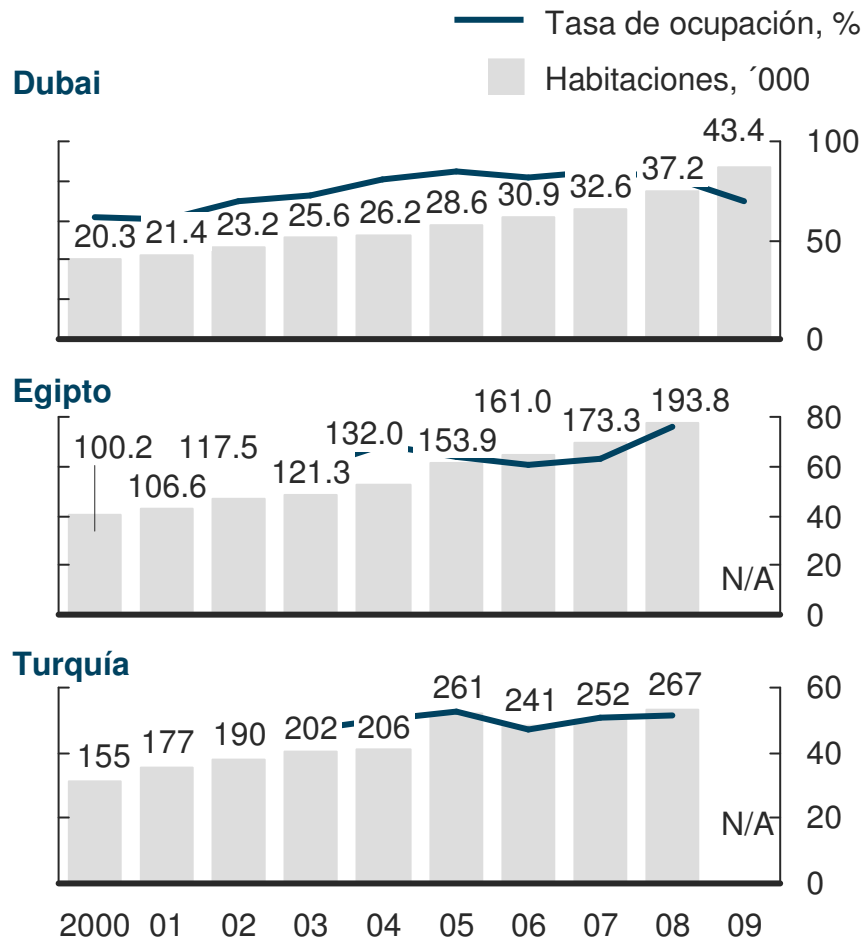
\* Principalmente ciencias médicas

\*\* Petróleo y gas, automotriz, industria general



## 2 El aumento de competencia ha generado sobreoferta hotelera e incrementado la presión de precios – Ejemplo de Medio Oriente

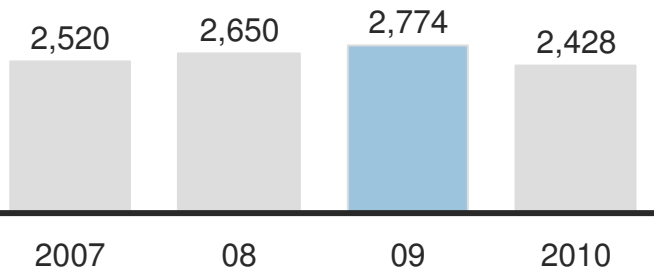
Hoteles en Medio Oriente: Desarrollo de oferta y demanda <sup>77</sup>



Desarrollo de capacidad de nuevos hoteles <sup>77</sup>

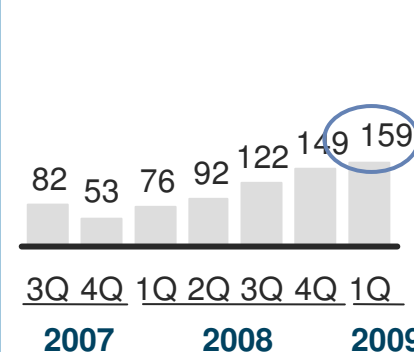
### Apertura de nuevos hoteles

No. de hoteles a nivel mundial



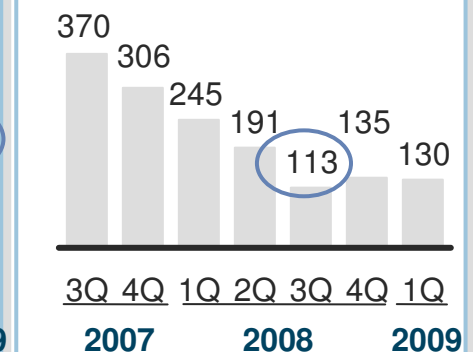
### Cancelaciones

1000 habitaciones

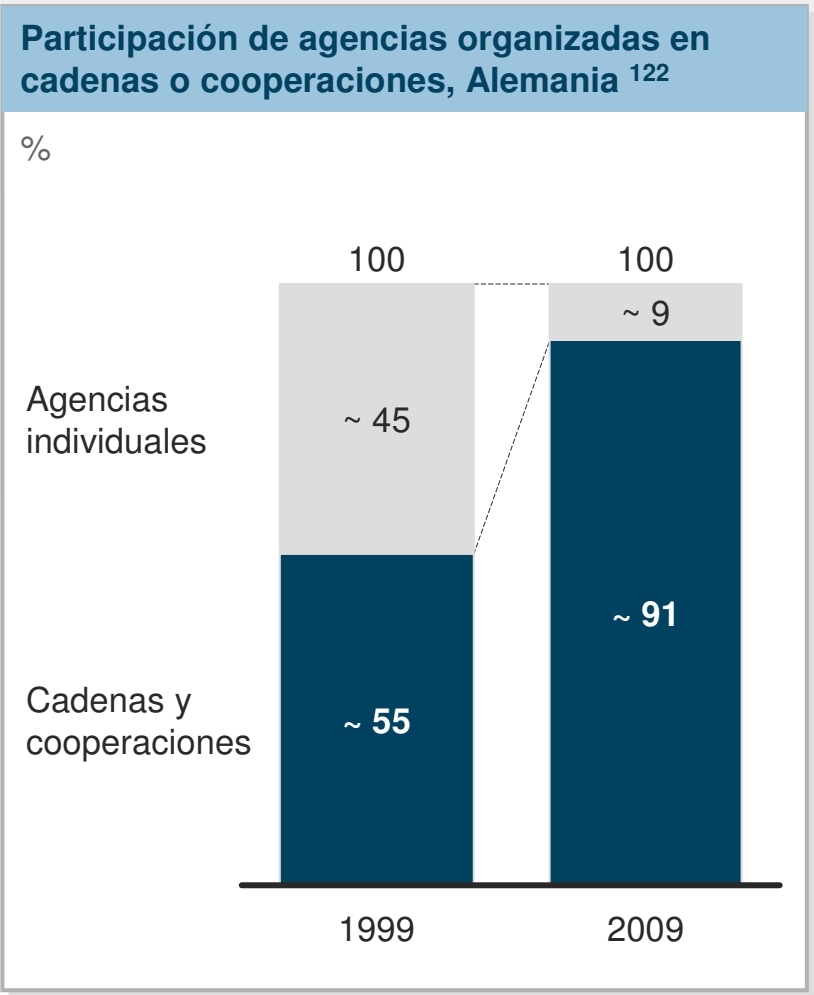
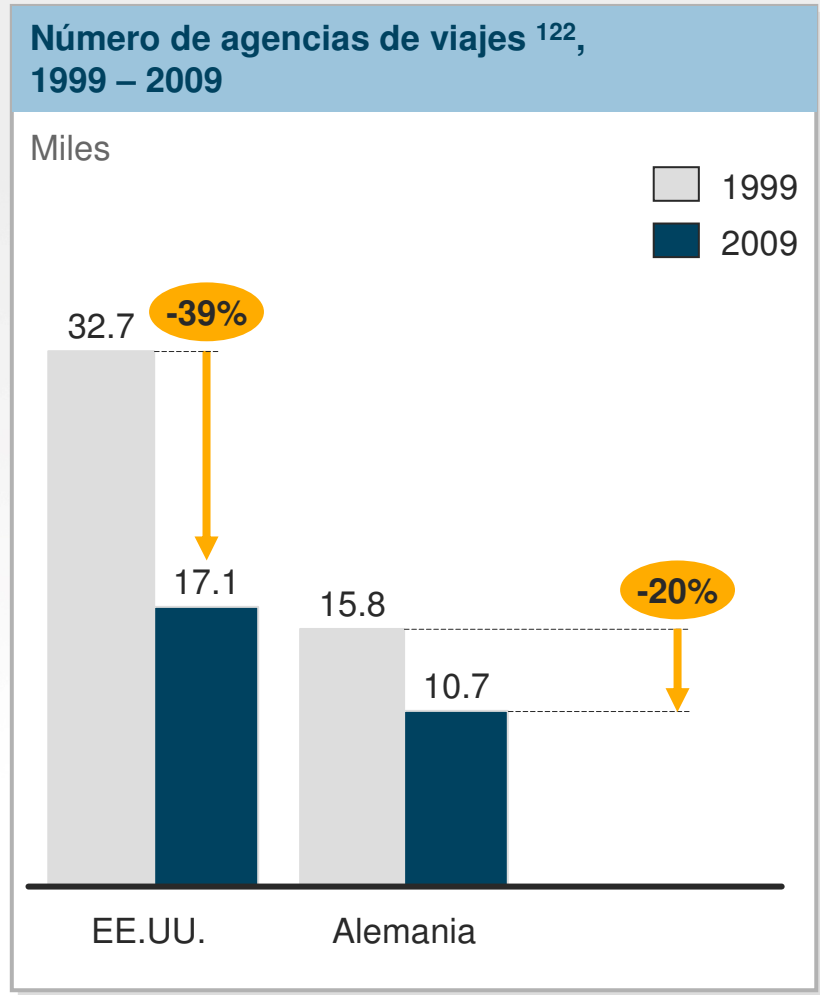


### Anuncios nuevos proyectos

1000 habitaciones



### 3 El aumento de agencias y ventas directas por Internet en EE.UU. y Alemania llevó a una consolidación de agencias de viajes tradicionales



## 4 Internet <sup>63</sup> ha permitido a los proveedores deshacerse de intermediarios y vender de forma directa con diferentes grados de éxito

Preguntas en torno a ventas directas por Internet

### Contexto

Los proveedores intentan deshacerse de los intermediarios vendiendo directamente desde sus páginas web – pero, ¿con qué éxito?

### Preguntas

### Respuesta

¿Cuál es la participación de ventas *directas* por Internet para...

- ¿una cadena típica de hoteles en EE.UU.?
- ¿una aerolínea de bajo costo Europea como easyJet?
- ¿la aerolínea Lufthansa?
- ¿un crucero en EE.UU. como Carnival?

~17

>95

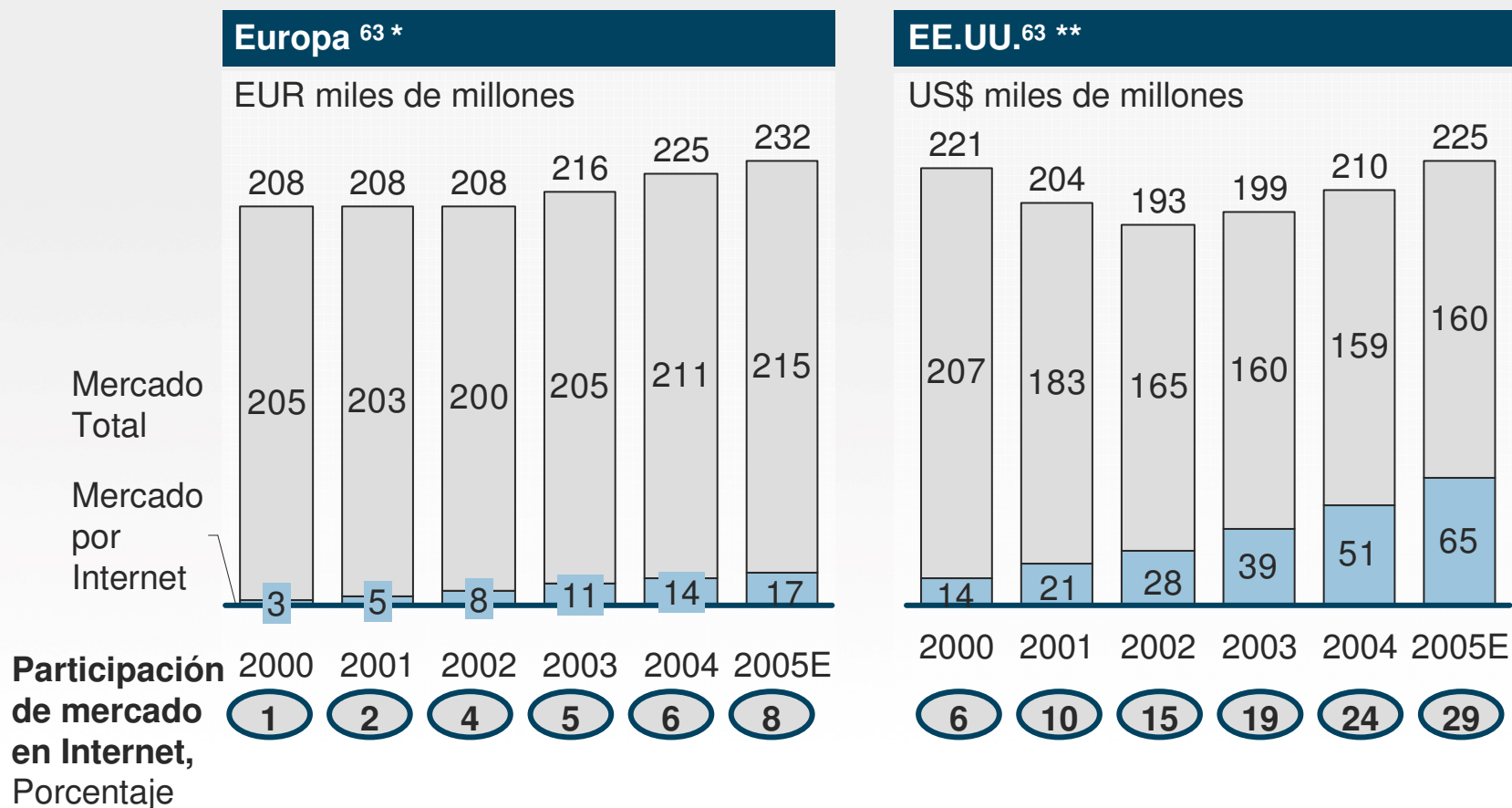
~11

~20



## 4 Las compras por Internet se han expandido rápidamente en Europa y EE.UU. con sus implicaciones en modelos de negocio tradicionales

CRECIMIENTO DEL MERCADO DE TURISMO POR INTERNET EN EUROPA Y EE.UU. , 2000- 2005



\*Europa = Italia, España, Portugal, Grecia, Benelux, Austria, CH, Irlanda, Escandinavia, Finlandia, Islandia, Francia, Alemania y Reino Unido. El mercado se compone de las reservas de viajes por Internet a través de proveedores de viajes o agencias de viajes. Las ventas a clientes que no viven en Europa no están incluidas

\*\* El mercado se compone de reservas de viajes por Internet de personas viviendo en EE.UU. a través de proveedores de viajes o agencias de viajes. Las ventas a clientes que no viven en EE.UU. no están incluida



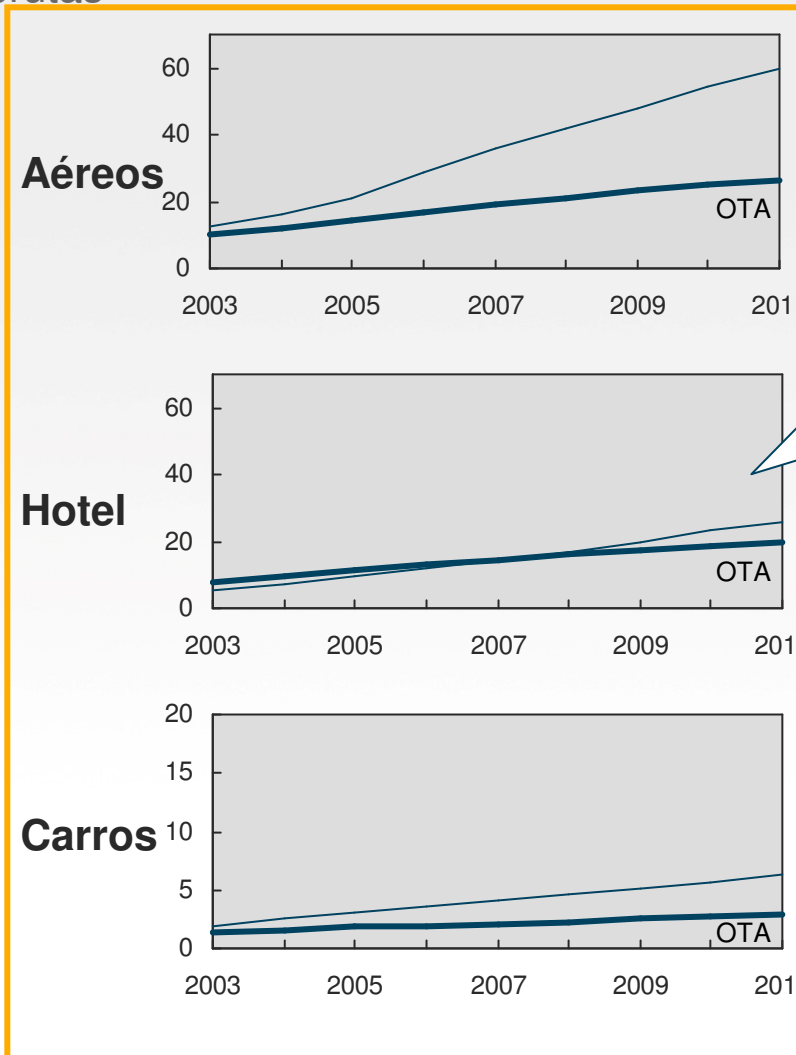
## 4 Los proveedores han sobrepasado las agencias de viaje online en ventas directas

Crecimiento proyectado vs. Ventas indirectas <sup>63</sup>  
 US\$ Mil Millones, reservaciones brutas

— Websites de proveedores  
 — Agencias de viajes online

Los proveedores han liderado exitosamente sus ventas de manera directa a través de:

- Optimización y rediseño de websites
- Optimización de motores de búsqueda
- Marketing de motores de búsqueda (pagados)
- Publicidad pagada (banners)
- Campañas de mercado e-mail
- Garantía del mejor precio/tarifas exclusivas
- Simplificación de productos



Margen Operativo Expedia:  
 2002: 20%  
 2008: 11%





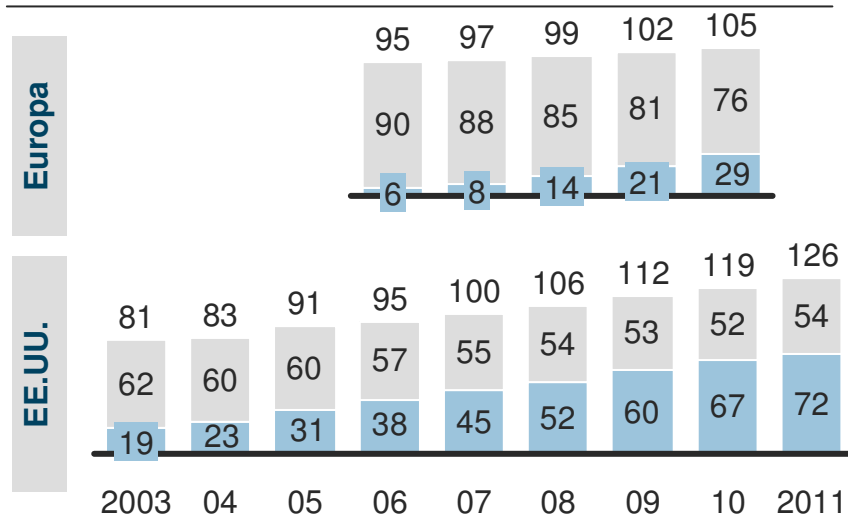
# 4 Los viajes demandados por segmento corporativo son una oportunidad de crecimiento muy importante para agencias de viajes en Internet

La participación <sup>63</sup> de viajes corporativos en Internet puede continuar aumentando...

## Reservaciones corporativas <sup>97</sup>

US\$ Mil millones

■ Tradicional  
■ Internet



Administración de viajes en Internet es atractiva para las empresas por sus beneficios:

- Reduce costo de gerenciar viajes: menos llamadas al call center o agencias implantes
  - Refuerza la política de gastos corporativos de viajes
- 15% de los compradores de negocios reporta haber usado herramientas de negocios de agencias de viajes en Internet<sup>1</sup>**

Las agencias de viajes en Internet <sup>63</sup> están compitiendo con agencias de viajes tradicionales por este segmento

### Ventajas

### Desventajas

#### Agencias de viajes en Internet

- Sitios corporativos con la misma apariencia de sitios corporativos, lo cual permite su adopción más fácil
- Menores costos a las empresas

- Capacidad limitada de call centers en relación con agencias de viajes normales
- Soporte limitado para último minuto y viajes de altos detalles

#### Agencias de viajes físicas con sitios de Internet

- Trayectoria sirviendo empresas
- Integración de back-office propietaria y herramientas de reporte
- Habilidad para manejar ejecutivos corporativos con reservas e itinerarios complicados

- Más difícil de reforzar imagen corporativa en Internet dadas las funcionalidades de call centers
- Alto costo de servicio

<sup>1</sup> ProCusWright 2008 encuesta a 130 compradores corporativos; OTA página web usadas Egencia, Orbitz para Negocio, Travelocity para Negocio



4

## Resumen de las tendencias actuales de viajes en Internet y emergentes y factores subyacentes (1/2)

Tendencias	Descripción	Factores subyacentes
1 Enfoque internacional	Agencias de viaje en línea (AVL) se expanden a nivel internacional, agrupando a proveedores locales y penetrando en nuevos países	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estancamiento del crecimiento de reservas en línea y disminución de los márgenes en EEUU</li> <li>Rápido crecimiento de reservas en línea y márgenes más altos en Europa y Asia</li> <li>Proveedores locales fragmentados buscan oportunidades en Internet</li> </ul>
2 Nuevos jugadores	Nuevos jugadores están emergiendo (Google Maps, Trip Advisor, Flyer Talk, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento en popularidad de nuevas tecnologías de medios y de contenidos generados por el usuario</li> <li>Tecnologías de nuevas experiencias (imágenes en 3D, video) disponibles / asequibles</li> </ul>
3 Cambios de comportamiento de clientes	Clientes buscan herramientas más completas y mayor información para planear sus viajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una mayor disponibilidad de tecnologías de búsqueda avanzada / filtrado de bajo costo</li> <li>Mayores incentivos para reservar directamente (sin puntos de fidelidad por hacerlo a través de un tercero, sin ascensos de clase, etc.)</li> <li>Crecimiento del comportamiento de “mirar y después comprar”</li> </ul>
4 AVL mejoran su oferta de valor (más allá del precio)	Precio más bajo es básico, pero las AVL invierten en otras características no relacionadas con el precio (Contenido exclusivo, ventajas en reservas, programas de fidelidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidores acostumbrados a obtener el mejor precio</li> <li>Proveedores ponen gran presión sobre el modelo de transparencia del distribuidor</li> <li>AVLs compiten intensivamente en precio (p.ej. Reducir/eliminar cargos de reserva) y buscan nuevas fuentes de ingresos</li> </ul>
5 Cambios en el mix de ingresos	Enfoque en modelos no transparentes (sitios opacos, empaquetamiento), <i>cross-sell</i> e ingresos por publicidad	



## 4 Resumen de las tendencias actuales de viajes en Internet y emergentes y factores subyacentes (2/2)

Tendencias	Descripción	Factores subyacentes
6 Ofertas enfocadas	Aumento de las ofertas concretas y personalizadas (de venta cruzada, ofertas especiales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>AVLs y proveedores acumulan y pueden usar grandes volúmenes de datos de clientes y pueden apalancar múltiples marcas</li> <li>Disponibilidad de tecnología sofisticadas para garantizar el rendimiento</li> </ul>
7 Acuerdos de pagar por valor agregado	Proveedores impulsan modelos de compensación basados en el rendimiento (ligados a los márgenes o la cuota de mercado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución de la dependencia de los proveedores en las AVLs les permite ejercer presión sobre los márgenes de rentabilidad (exigencias de rentabilidad garantizada)</li> <li>Proveedores pueden discriminar los productos basados en el canal de ventas (por ejemplo, no hay puntos de fidelidad de hoteles reservados por una tercera parte)</li> </ul>
8 Reservas a través de celulares	Crecimiento en reservas hechas a través de teléfonos móviles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor penetración de teléfonos inteligentes</li> <li>Nuevas aplicaciones de reserva de viajes disponibles</li> </ul>
9 Cambios en regulación de impuestos	Potenciales impuestos adicionales para las AVLs (p.ej. Impuesto de ocupación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Múltiples litigios relacionados con impuestos entre las ciudades turísticas y las AVLs</li> </ul>

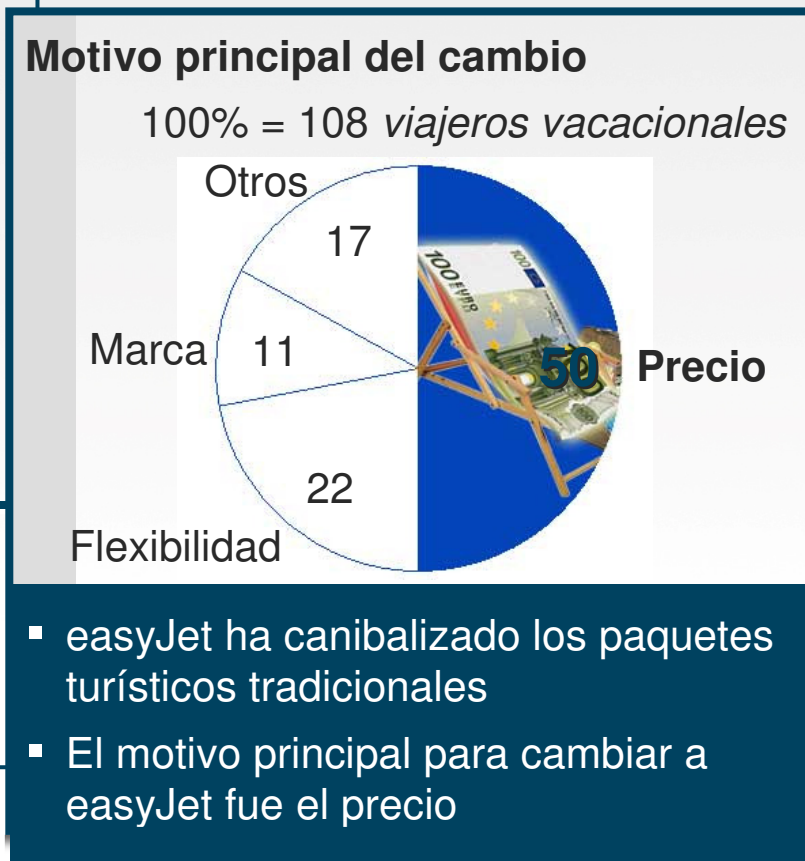
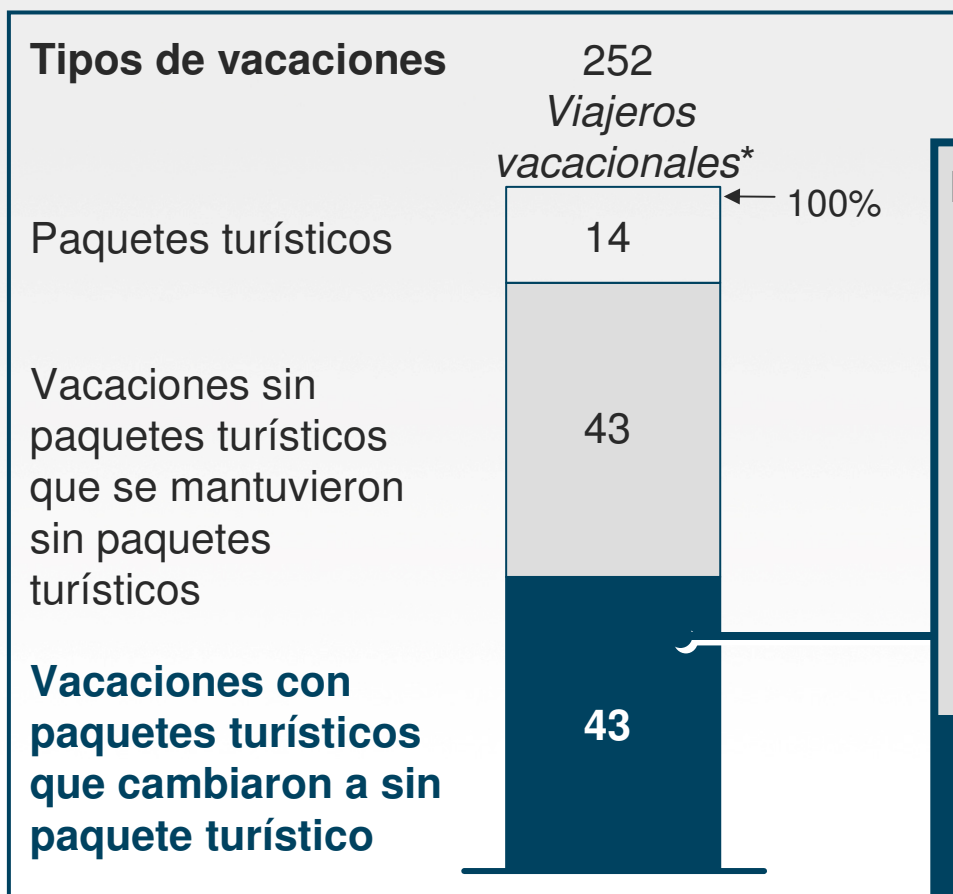


5

## Las aerolíneas de bajo costo han aumentado el número de viajeros independientes, principalmente motivados por el precio

### CANIBALIZACIÓN DE PAQUETES TURÍSTICOS: EJEMPLO EASYJET\*

Porcentaje



\*78% festivos, 16% VFR, 2% negocios, 4% otros

\*Análisis del equipo (Basado en encuesta a 321 clientes de easyjet en aeropuerto PMI, Junio 19/20, 2003)



5

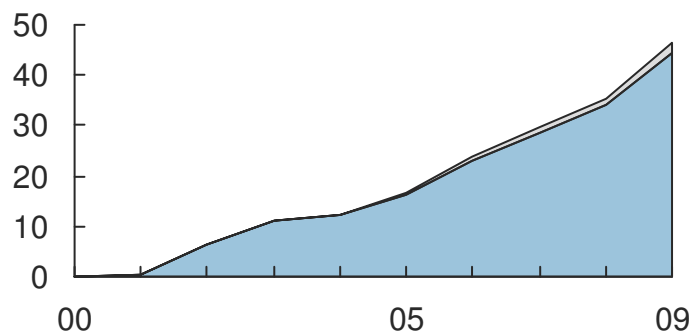
## Mayor cantidad y menor precio en vuelos operados por aerolíneas de bajo costo han impulsando el crecimiento de viajes regionales cortos

Internacional  
 Domésticos y regionales

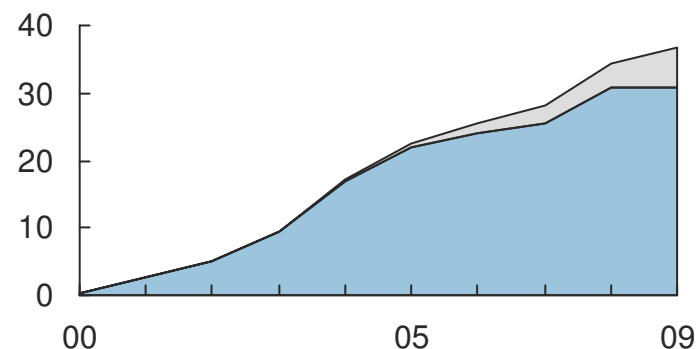
Las aerolíneas han impulsado los viajes domésticos y regionales <sup>102 y 103</sup>

Capacidad de sillas de bajo costo, 2000-2009, millones de sillas

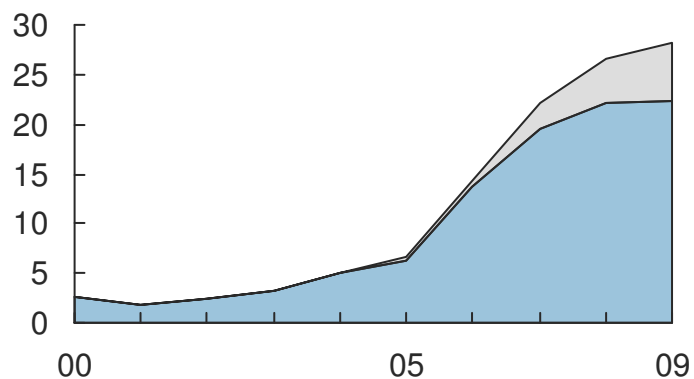
### Brasil



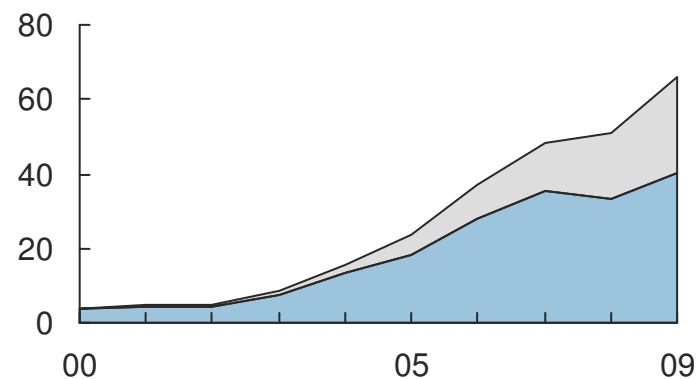
### Australia



### India<sup>(1)</sup>



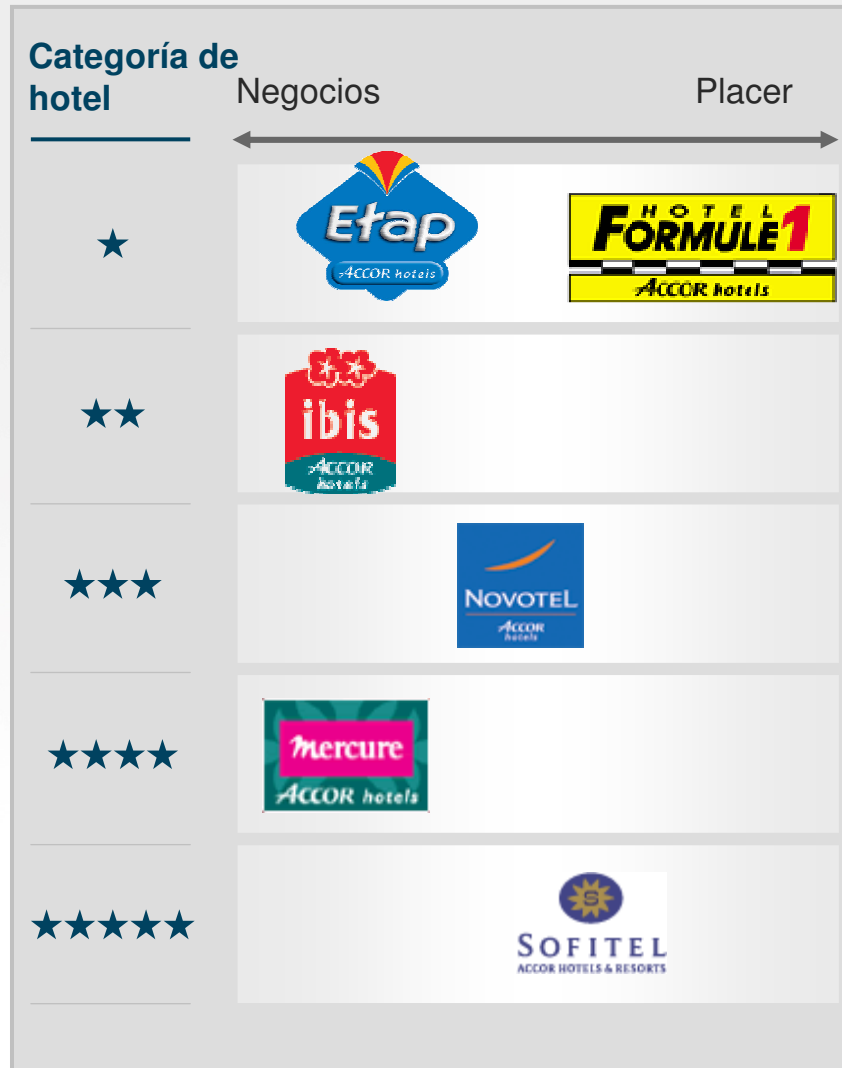
### Sur Este Asiático



## ALOJAMIENTO BARATO

6

# Cadenas como Accor han redefinido el alojamiento de bajo costo con una propuesta atractiva para el consumidor



### Propuesta de valor

Acceso sencillo, fácil y funcional  
Precios básicos y servicios básicos  
Ubicaciones de bajo costo, con habitaciones y baños prefabricados



Servicio 24 horas con precios bajos



Servicio contemporáneo y conveniente para viajero negocios



Calidad del servicio hospitalario



Propiedades prestigiosas en ubicaciones importantes y reputadas



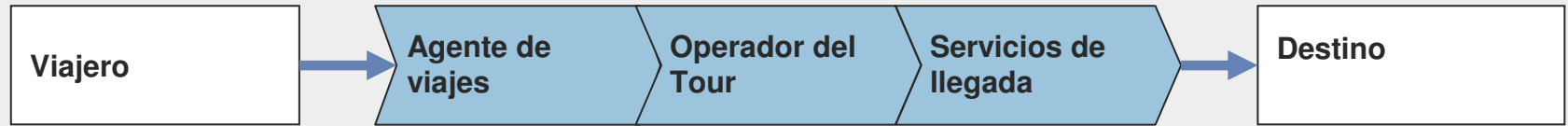


7

# La cadena de valor tradicional tiene múltiples intermediarios...<sup>69</sup>

Al origen del mercado

Al final de la compra



- |                   |  |   |   |   |  |
|-------------------|--|---|---|---|--|
| <b>Definición</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escoge y selecciona el paquete turístico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vende paquetes turísticos</li> <li>Procesa reservas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza y construye paquetes turísticos</li> <li>Hace un paquete a la medida para viajeros de lujo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Provee servicios a la llegada del cliente, incluyendo transporte terrestre, Tour guiado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Destino final/ Proveedor de la experiencia turística</li> </ul> |
|-------------------|--|---|---|---|--|

**Características de Marketing y distribución**

- |   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Va a su operador o agente de confianza por consejos en reservas y opciones</li> <li>Aumenta el uso de Internet para conseguir información</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negocio centralizado</li> <li>Alto costo de personal pero poco riesgo</li> <li>Negocio de cara al cliente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque en geografías específicas</li> <li>Apunta a segmentos específicos de consumidores</li> <li>Fuerte red de contactos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte conocimiento local</li> <li>Se diferencian a través de confiabilidad</li> <li>Se relaciona con operadores y destinos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vende el destino a través de múltiples medios (p. ej. operadores, agentes)</li> <li>Invierte en mercadeo general</li> </ul> |
|---|---|--|---|--|

**Distribución del valor generado**

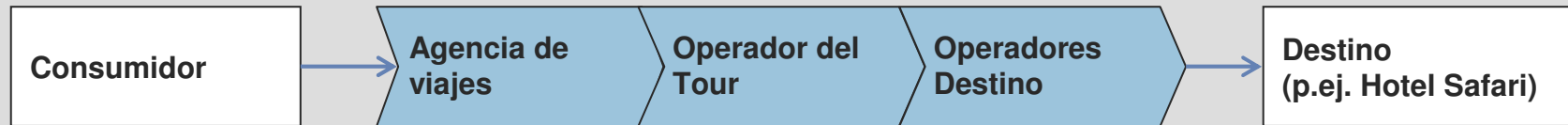


**7 ...sin embargo, la dinámica de la cadena de valor ha cambiado con el tiempo<sup>69</sup>**

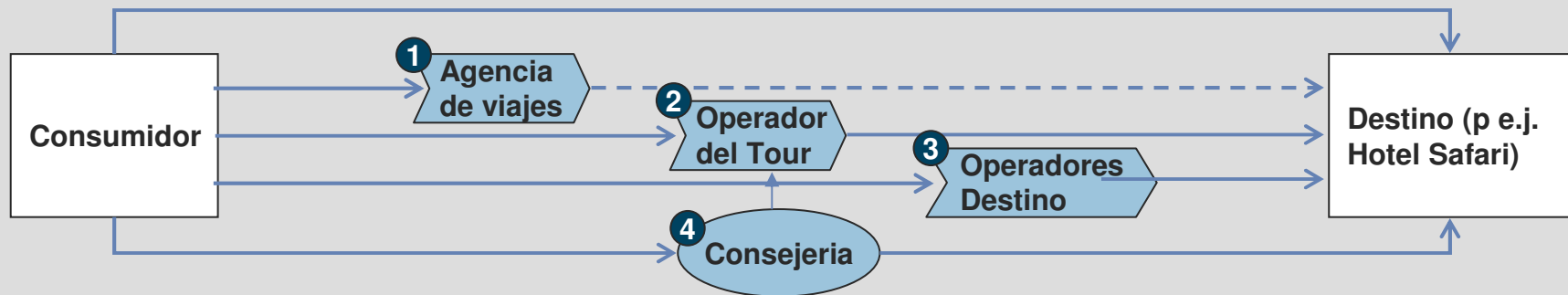
**De una cadena lineal**

Al origen del mercado

Al final de la compra/África



**...a un ambiente multi-canal**



- 1 **Agencias de viaje han comenzado a hacer reservas directamente** sin pasar por Operadores de Tour o Operadores de Destino (tradicionalmente eran el único canal directo con el cliente)
- 2 Debido a la creciente competencia, **Operadores de Tour se han convertido en jugadores especializados en nichos**, enfocándose en particularmente en geografías y segmentos de consumidores
- 3 **Operadores de Destino han comenzado a competir por ser el primer punto de contacto** al prometer ofertas a la medida y especializadas. Algunas empresas han comenzado a invertir en activos turísticos (p. ej. Hoteles Safari)
- 4 Servicios de consejería han entrado a la cadena de valor de lujo y se han vuelto consejeros de viaje a los ricos y famosos. Ellos proveen al segmento de super-lujo, impulsado por el voz a voz, y negocian directamente con los destinos



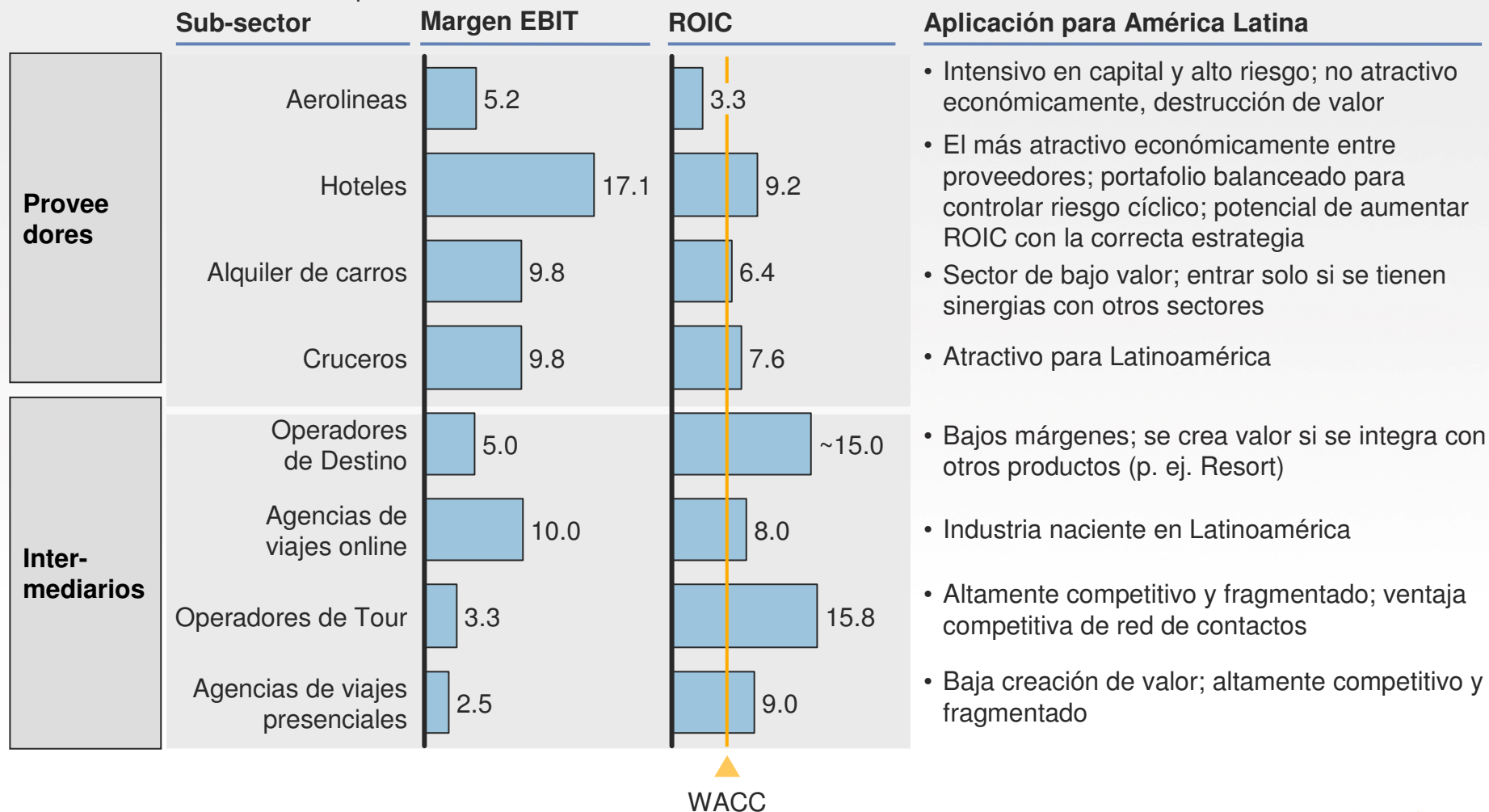
## NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO PARA INTERMEDIARIOS

### 7 ...por lo cual quienes están ganando más son los hoteles mientras los demás buscan hacer inversiones y aliarse con terceros<sup>69</sup>

#### Industria de viajes y turismo

#### Retornos a través de la cadena de valor

Relaciones financieras clave, promedio 2003-05, %

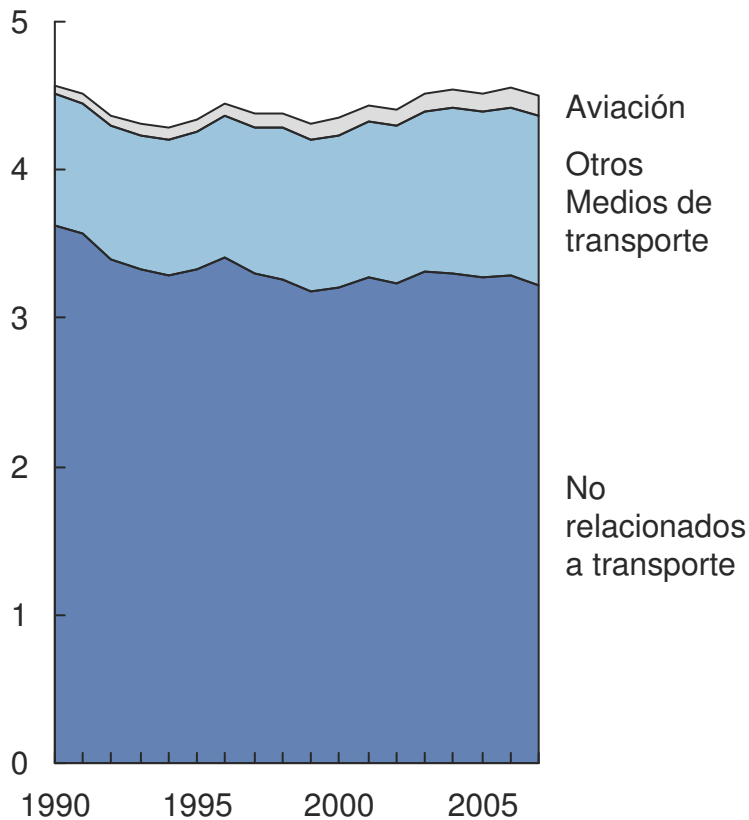


# 8 Los hábitos de turismo pueden cambiar en la medida que consumidores se vuelvan más conscientes de emisiones CO2

Las emisiones debido al sector de transporte han aumentado mientras disminuye en otros sectores<sup>64</sup>

## Emisión de CO<sub>2</sub> en UE27

Mn teragramos def CO<sub>2</sub>



Crecimiento anual %

+4.4

+1.6

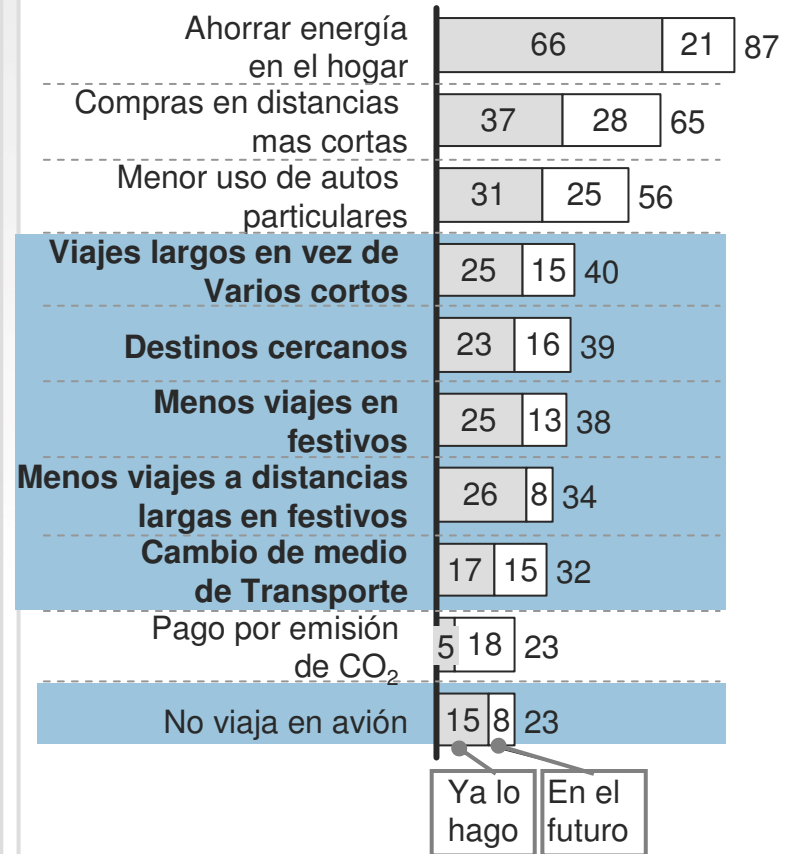
-0.7

Turistas concientes adoptando buenos hábitos de viaje<sup>64</sup>

## Reducción de emisiones por hogar

% de turistas Alemanes, 2006

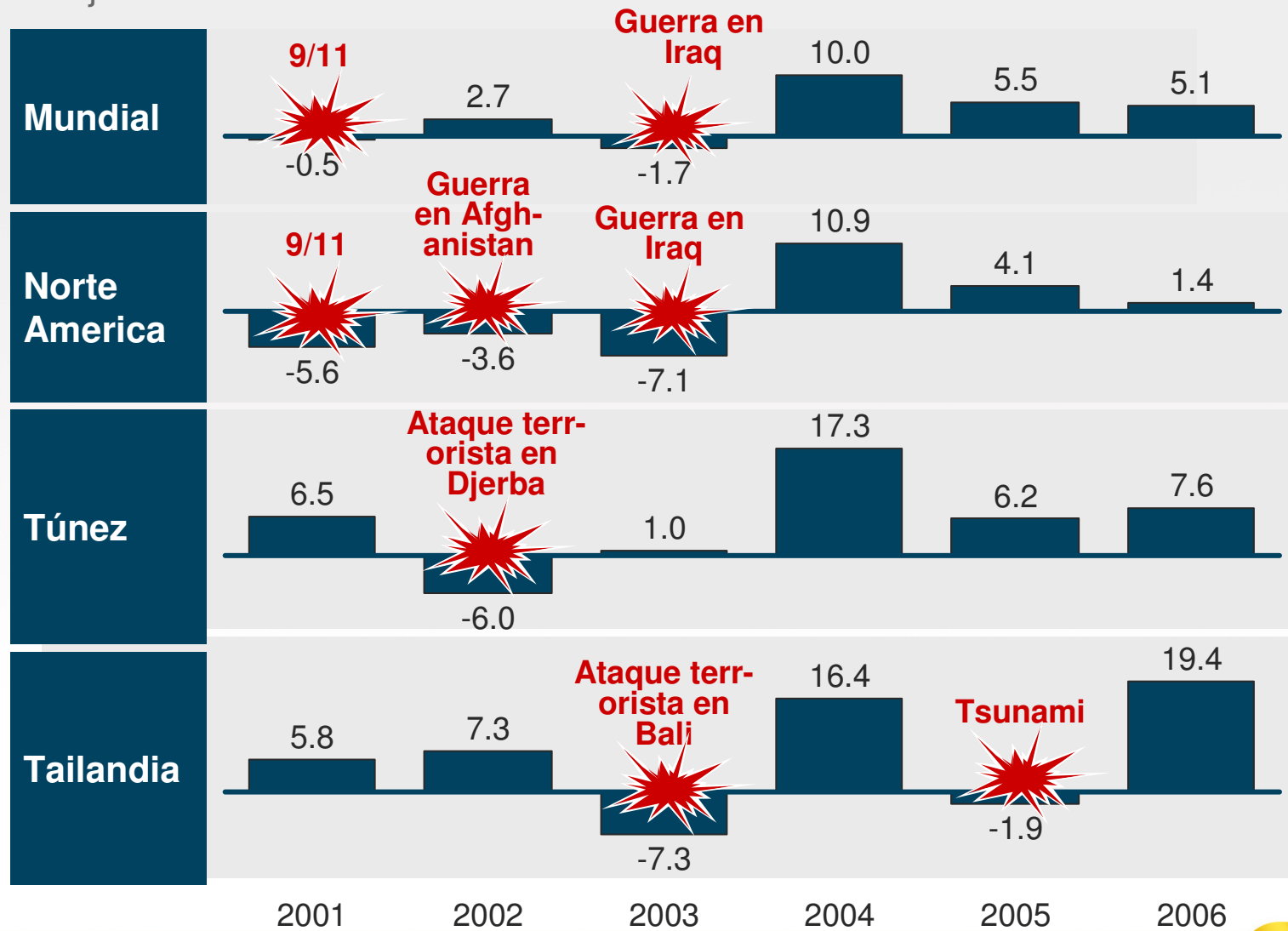
Relacionadas a turismo



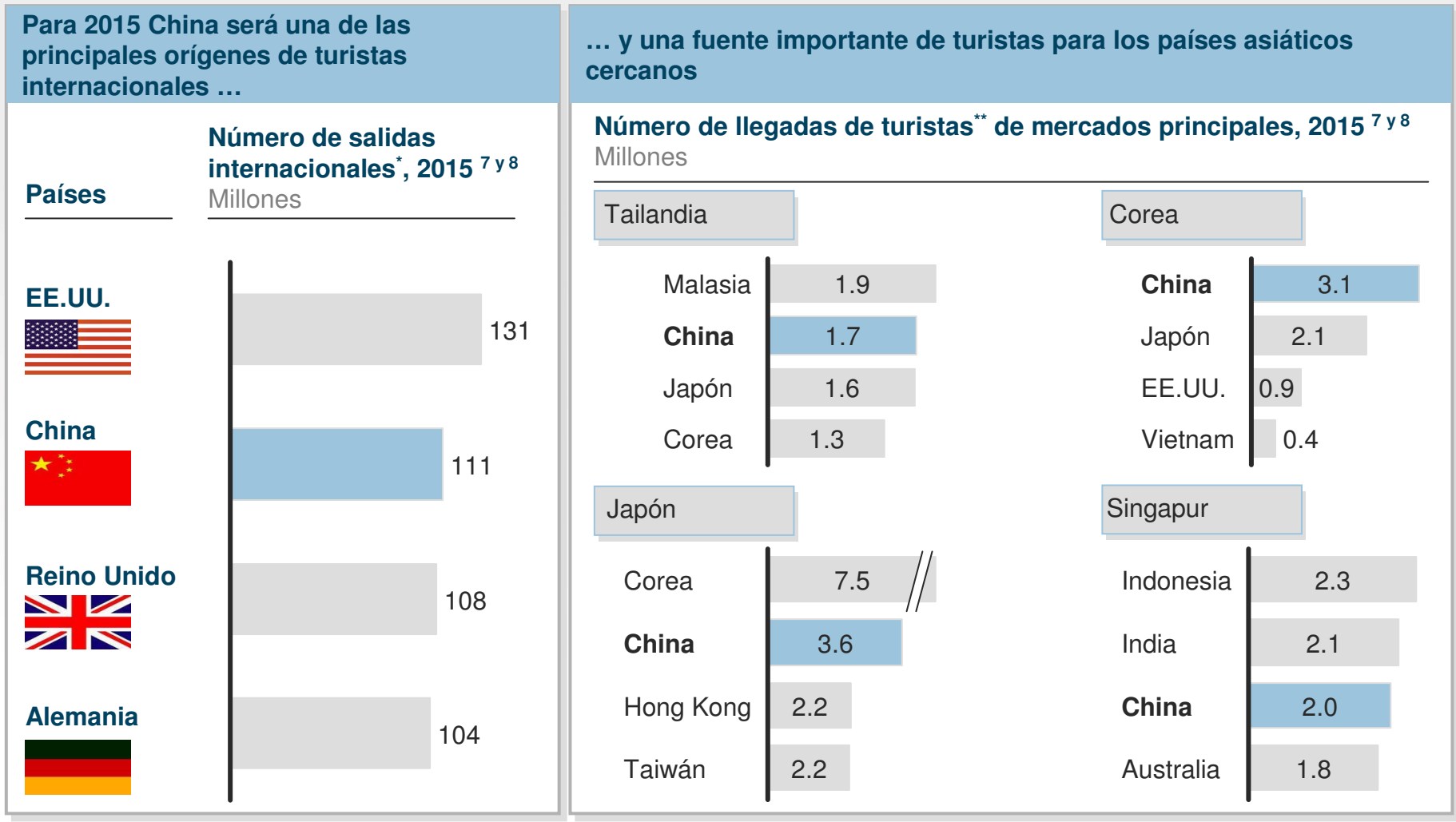
## 9 Choques externos afectan severamente el turismo en el mundo

Crecimiento Anual de Llegadas de Turistas Internacionales <sup>8</sup>

Porcentaje



# 10 China será el segundo origen de viajeros en 2015 después de EE.UU. y será el principal origen para el Asia, antes de llegar a América Latina



\* Proyección basada en la tasa histórica de crecimiento

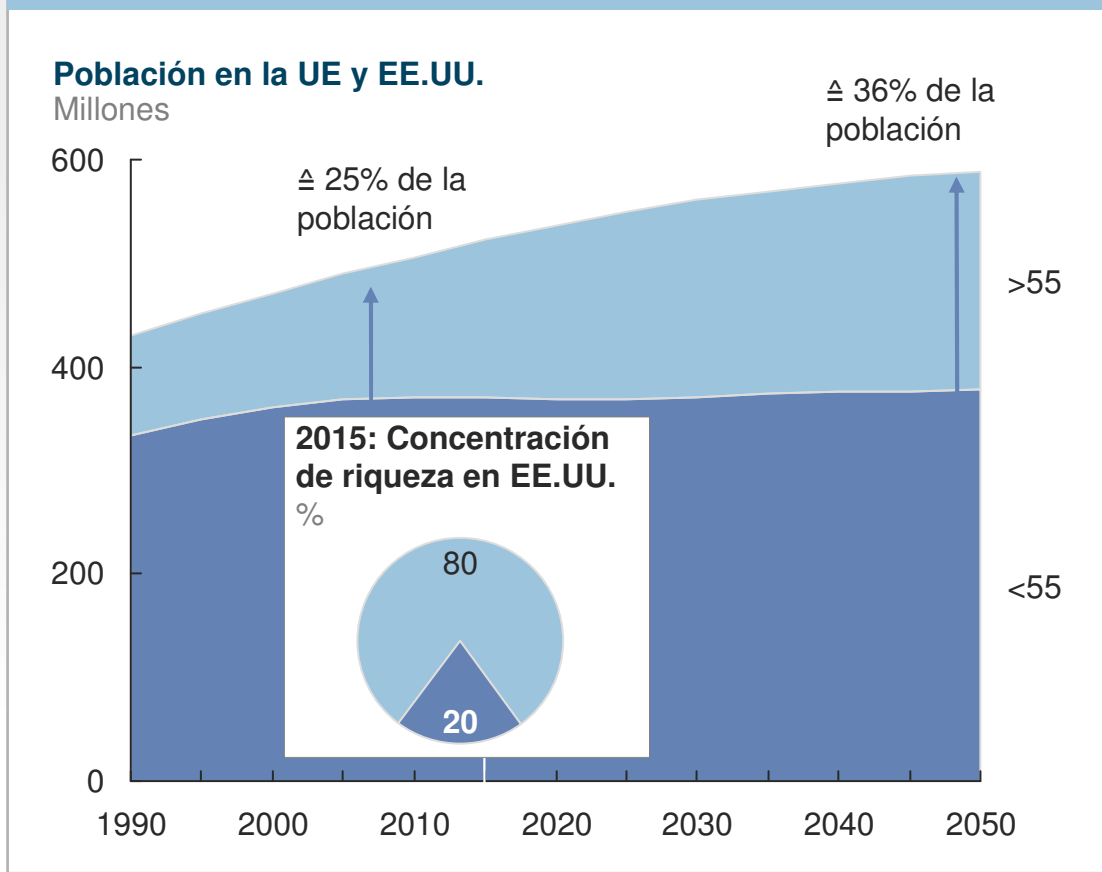
\*\*Definido por categorías de visa



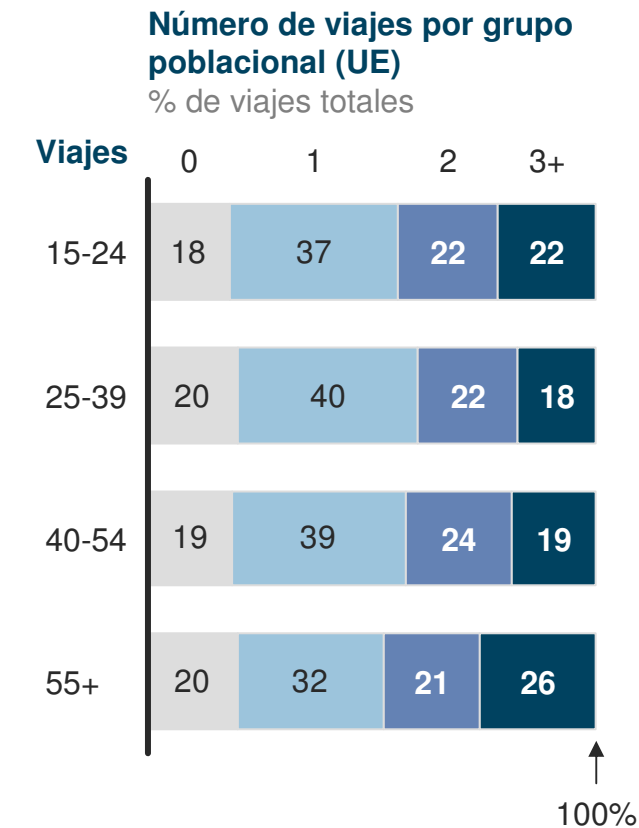


# 11 El envejecimiento de los “baby boomers”\* en EE.UU. y otras sociedades occidentales incrementará la demanda de turismo exigente por su edad

## Participación creciente de la población mayor a 65 años<sup>8</sup>



## La mayor actividad de turismo proviene del grupo de población mayor a 55 años



\* “baby boomers”: es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el “baby boom” (explosión de natalidad), que sucedió en algunos países anglosajones, en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y principios de la década de los 1960s.

NOTA: Las sumas pueden no coincidir debido a aproximaciones



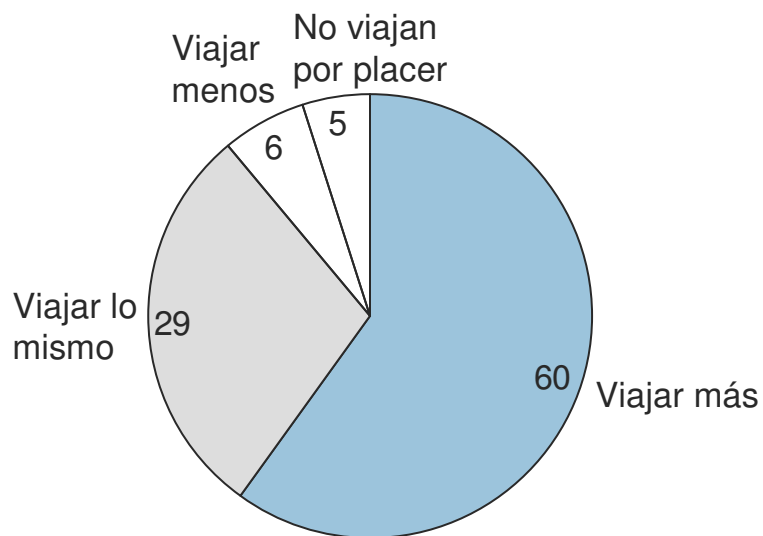


## Los viajes son una prioridad para los baby “boomers” de EE.UU.

Más de la mitad de los de 50+ años con poder adquisitivo tienen la intención de viajar más en los próximos cinco años (~ 90% espera viajar por lo menos tanto como lo hacen hoy). . .

### Planes de viaje para los mayores de 50 años con poder adquisitivo\* 120

%

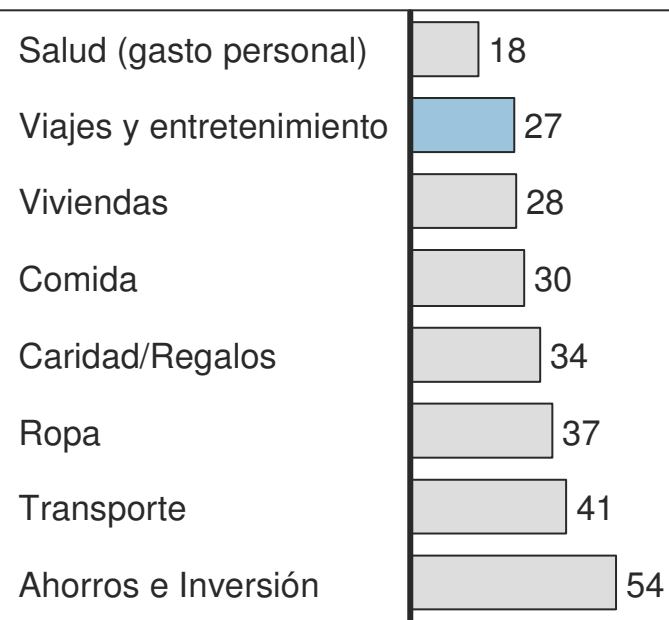


\*No incluye los segmentos desfavorecidos

. . . y tienen la intención de proteger esos planes, incluso si se les obliga a reducir en cualquier categoría de fuera de la salud

### Reducción media si se le obliga a cortar gastos en un 35% 120

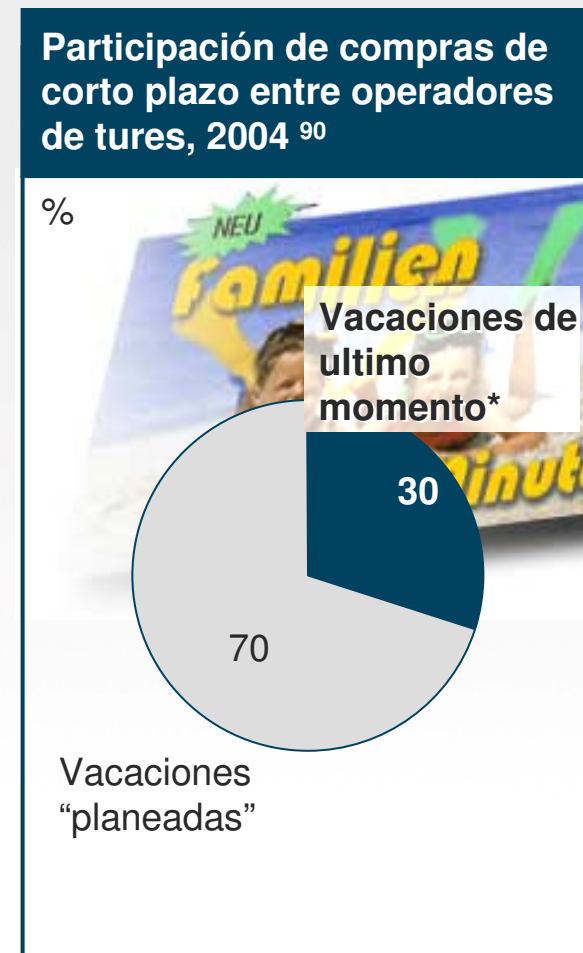
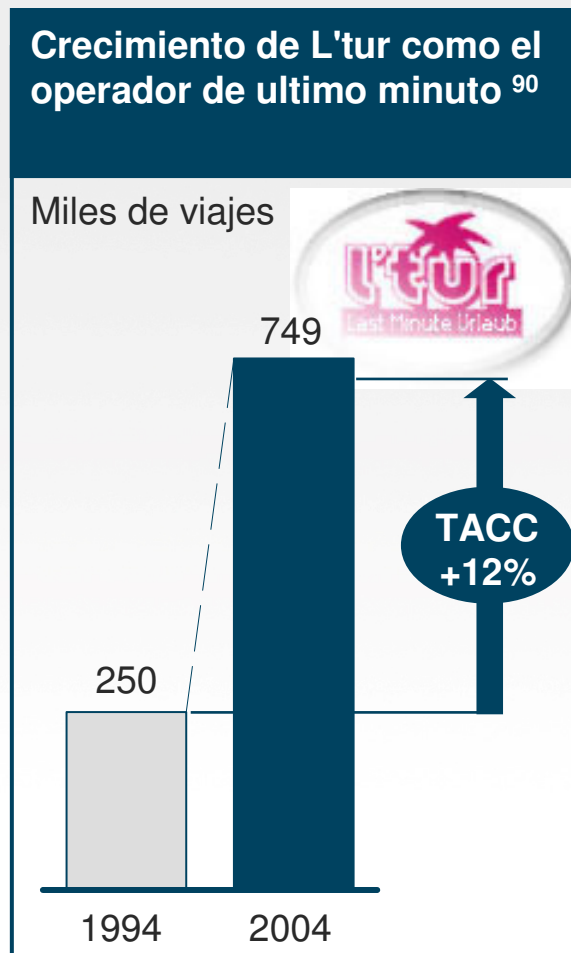
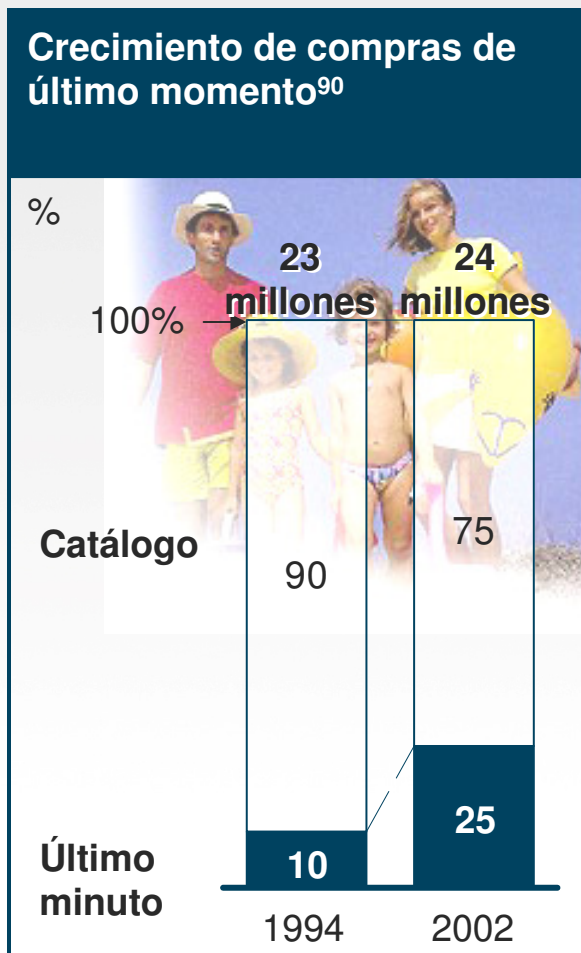
%



# 11 Los consumidores han cambiado sus hábitos de compras al hacerlos más a “última hora”

EJEMPLO ALEMANIA

Crecimiento de compras de último momento



\* ~ menos de 4 semanas de anticipación

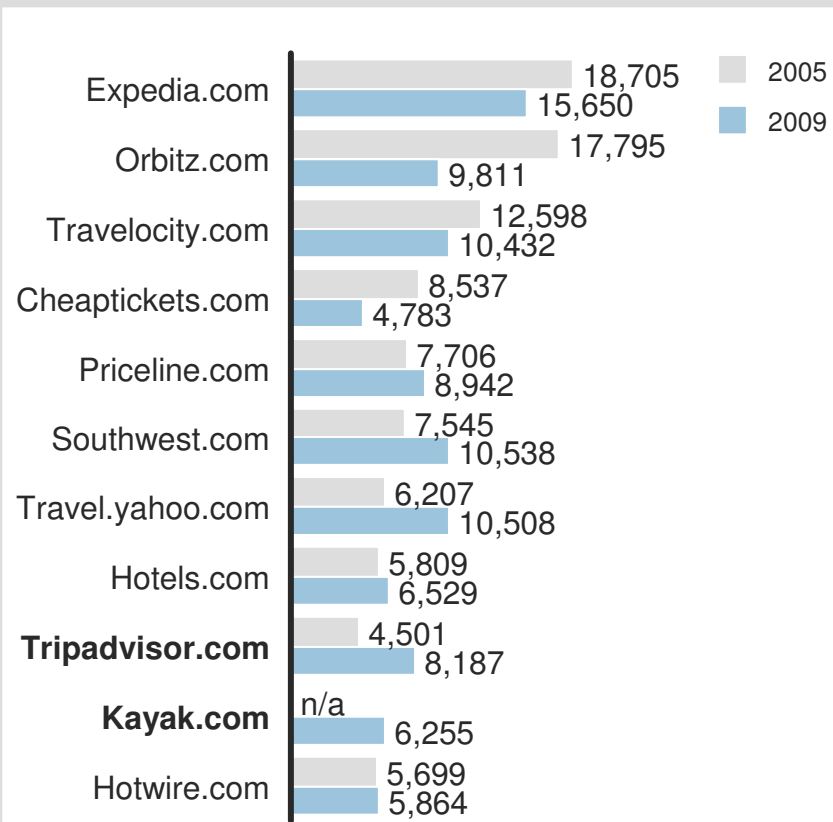
# 11 Consumidores están aumentando las visitas y reservaciones en Internet simultáneamente con el ingreso de nuevo jugadores

Los consumidores exploran un número alto de sitios de viajes y en adición a agencias de viaje y sitios directos de aerolíneas...

... lo cual se ha manifestado en el aumento de sitios en Internet visitados para investigar, explorar y reservar viajes

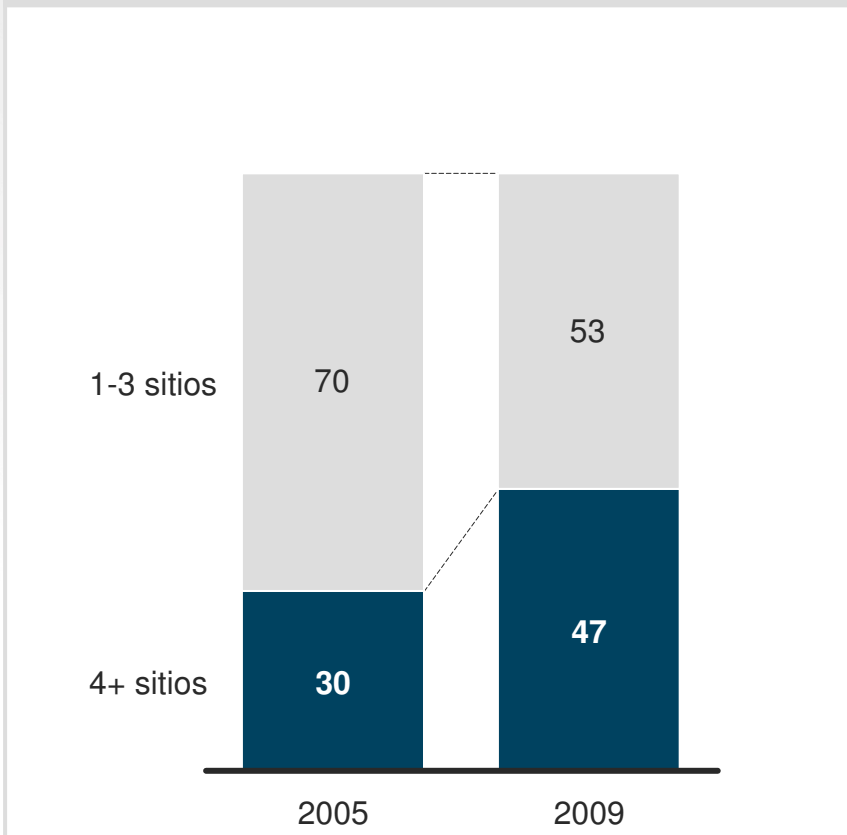
## Principales sitios de viajes online <sup>123</sup>

Millones de visitantes únicos



## Distribución de consumidores que usan sitios de viajes en Internet para planear sus viajes <sup>123</sup>

Porcentaje





# La reciente crisis económica financiera mundial motivó aún más a los consumidores a buscar ofertas en Internet y ser más sensibles al precio

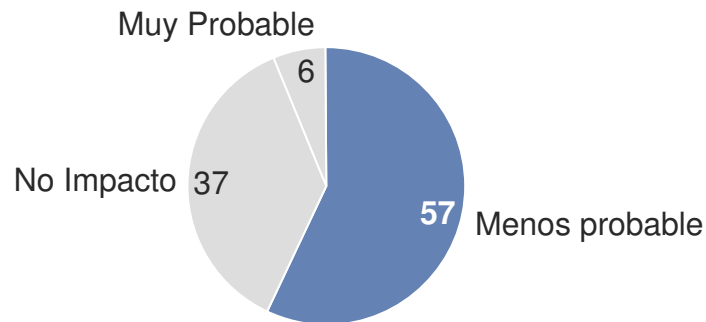
## La crisis financiera redujo incidencia y gasto en viajes

### La recesión económica cambió el comportamiento del consumidor <sup>99</sup>

- Redujo las incidencias y gastos en viajes
- Redujo reservas en hoteles a medida que los viajeros buscaron reducir el costo total dados los aumentos de pasajes y alquileres de autos
- Cambió comportamientos particularmente en los viajeros frecuentes, quienes típicamente son menos sensibles al precio que los demás (preferencia de horarios, servicio y lealtad)

### Probabilidad de Viajar (2009)

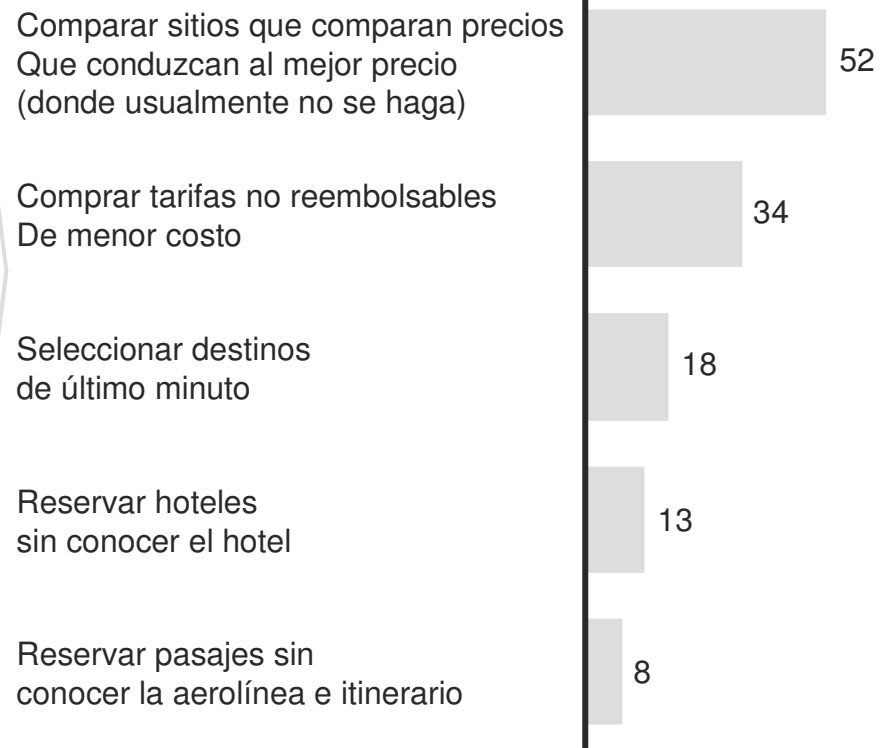
%



## Viajeros se volvieron más concientes de buscar precios

### Cambio de comportamiento en Internet (2009) <sup>99</sup>

Porcentaje de personas que declararon muy factible usar,...



## Algunas tendencias internacionales más relevantes para Colombia son:

- Por el lado de la **oferta**:
  - El **mayor crecimiento de destinos especializados con un consumo promedio más alto que el visitante común**. Colombia podría llevar prosperidad económica y social a las regiones impulsando el desarrollando segmentos como p.ej. turismo de naturaleza, en el cual posee activos intrínsecos.
  - El **auge de las Aerolíneas de Bajo Costo (ABC) que estimulan la demanda de viajes y abren destinos a nuevas fuentes de turistas**. Colombia podría aumentar los visitantes internacionales atrayendo ABC y también impulsar el turismo doméstico al incentivar ABC locales.
  - Los **nuevos modelos de negocio para intermediarios en que operadores de destinos locales están llegando a clientes directamente y las agencias de viaje integrándose verticalmente**. Colombia podría beneficiarse de una mayor competencia de intermediarios quienes aumenten la oferta en el exterior y adicionalmente promover conjuntamente en el exterior mediante alianzas de co-mercadeo e inversión conjunta.
- Por el lado de la **demanda**:
  - **La mayor consciencia ambiental que genera preferencia por la protección del medio ambiente**. Colombia podría beneficiarse de la preferencia del consumidor exigente internacional mediante la regulación de desarrollo turístico sostenible
  - **La vulnerabilidad a los desastres naturales, epidemias y ataques terroristas**. Colombia se podría beneficiar de fomentar la seguridad y mejorar la imagen del país a través del turismo, y de promover el desarrollo del turismo doméstico como “colchón” ante estacionalidades y riesgos.
  - La proporción creciente de viajeros de EE.UU. y Europa que están envejeciendo con capacidad de gasto quienes demandarán una mayor calidad y experiencia de servicio. El país se podría beneficiar al atraer estos viajeros si asegura la calidad de los establecimientos y establece programas formales de capacitación y entrenamiento para la fuerza laboral informal.
  - El aumento de **viajeros de la China quienes serán el 2º origen después de EE.UU. En 2015**. Colombia se podría beneficiar al incentivar compañías a desarrollar paquetes dirigidos y preparar la oferta local mediante el refuerzo del bilingüismo como medio de comunicación.







## Contenido

- A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia
- **A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales**
  - Factores clave en la política de turismo
  - Casos de éxito internacionales
  - Caso de estudio particular: Marruecos
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento





## Contenido

- A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia
- **A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales**
  - **Factores clave en la política de turismo**
  - Casos de éxito internacionales
  - Caso de estudio particular: Marruecos
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento



## Mensajes principales – factores clave de política de turismo

Los factores clave de la política de turismo lo determinan 2 combinaciones:

- **Propuesta de valor**, compuesta por Producto (p.ej. Hotel), Segmento (p.ej. Sol & Playa) y Destino (p.ej. Miami)
- **Habilitadores transversales** que impulsan la propuesta de valor y requiere:
  - **Seguridad:** Mantener las condiciones mínimas para el visitante
  - **Acceso Aéreo:** Dar políticas de “cielos abiertos”, disminuir barreras de entrada y hacer alianzas con aerolíneas para aumentar los visitantes internacionales y estimular el mercado doméstico
  - **Infraestructura:** Facilitar la experiencia de viaje y mejorar la calidad “reduciendo distancias”
  - **Alojamiento:** Atraer cadenas internacionales que aumentan la competitividad
  - **Promoción:** Invertir agresiva y eficientemente en mercados y productos objetivo
  - **Talento Humano:** Promover la capacitación, formalización y bilingüismo
  - **Financiamiento e Inversión:** Asegurar inversión pública y acceso crédito privado
  - **Incentivos y marco regulatorio y Gobierno favorable:** Definir estrategia, alinear partes involucradas y apoyar decidida y continuamente



# Los factores clave de éxito en el turismo son la propuesta de valor y los habilitadores transversales



\* Por ejemplo, negocios, sol & playa, cultura, eco-turismo, turismo de salud, turismo religioso, cruceros



# Un rápido vistazo compara como los países se consideran de acuerdo con los factores clave de éxito

PRELIMINAR

	Kenya	Dubai	Mauricio	Cancún
<b>Factores clave de éxito</b>				
<b>Seguridad</b>				
<b>Acceso Aéreo</b>				
<b>Infraestructura</b>				
<b>Alojamiento</b>				
<b>Promoción y Mercadeo</b>				
<b>Talento Humano</b>				
<b>Incentivos y Marco Regulatorio y Gobierno Favorable</b>				



# Caso de estudio: El Hotel Atlantis Paradise, centro vacacional integrado, atrae viajeros de lujo, captura una alta proporción de su gasto...

## El centro vacacional de lujo atrae viajeros ricos que no solo gastan en acomodación

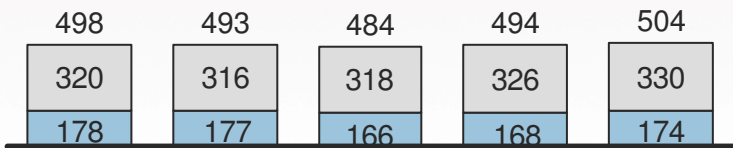
- En 1994, Sol Kerzner, Presidente de Kerzner International compró la isla y desarrolló el centro vacacional, abierto en 1999
- Inversión general de USD 2,250 millones** hasta hoy:
  - 3,414 habitaciones
  - 34-acres de habitat marino
  - 63-slip marina
  - 35 restaurantes y bares
  - Casino de 60,000 pies cuadrados; centro comercial de 65,000 pies cuadrados; Spa de 30,000 pies cuadrados; área para conferencias de 500,000 pies cuadrados



### Ingresos

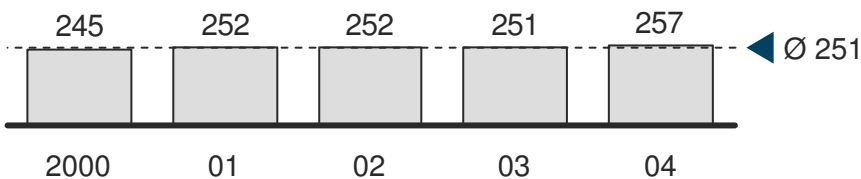
USD millones

■ Otros ■ Ingresos por habitaciones



### Tarifa diaria promedio

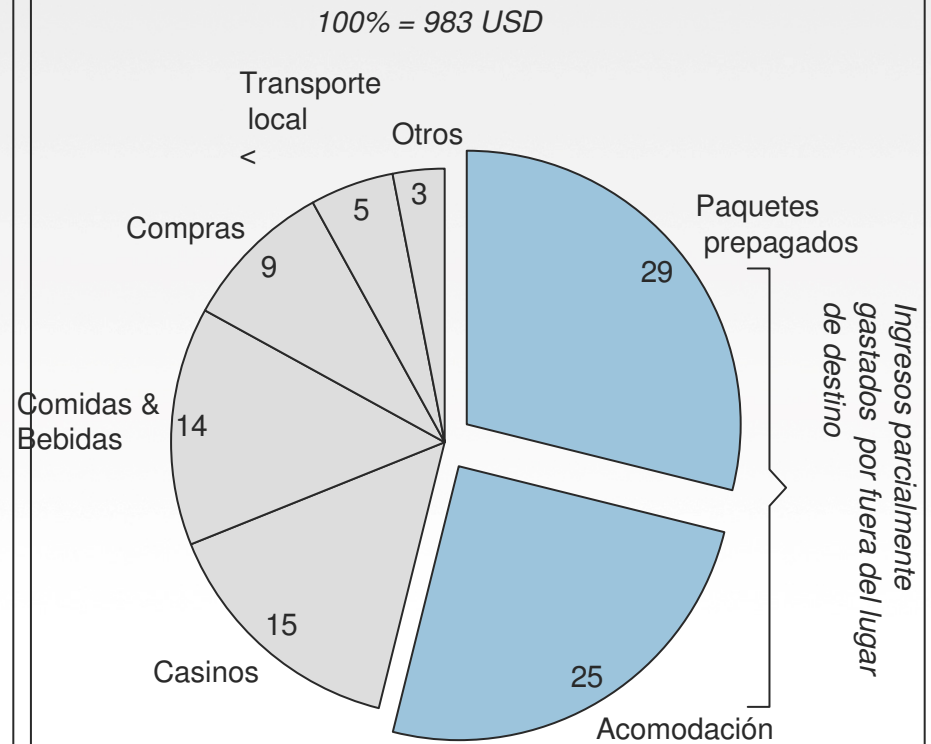
USD



## Una gran proporción del gasto de los turistas se hace en actividades desarrolladas en el sitio

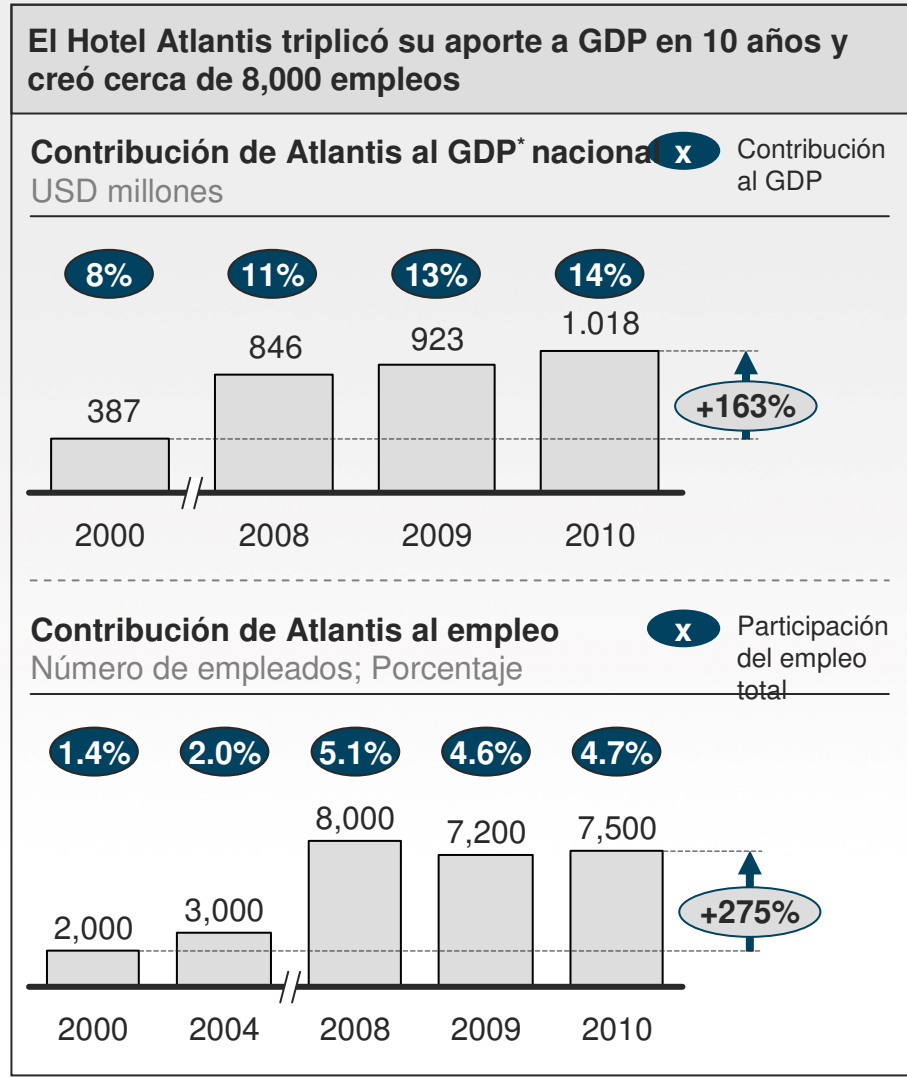
### Gasto de turista por categoría en el Paradise Island

Participación de gasto por huésped por noche; Porcentaje





# ... y es un conductor principal para la creación de empleos y crecimiento económico en Las Bahamas

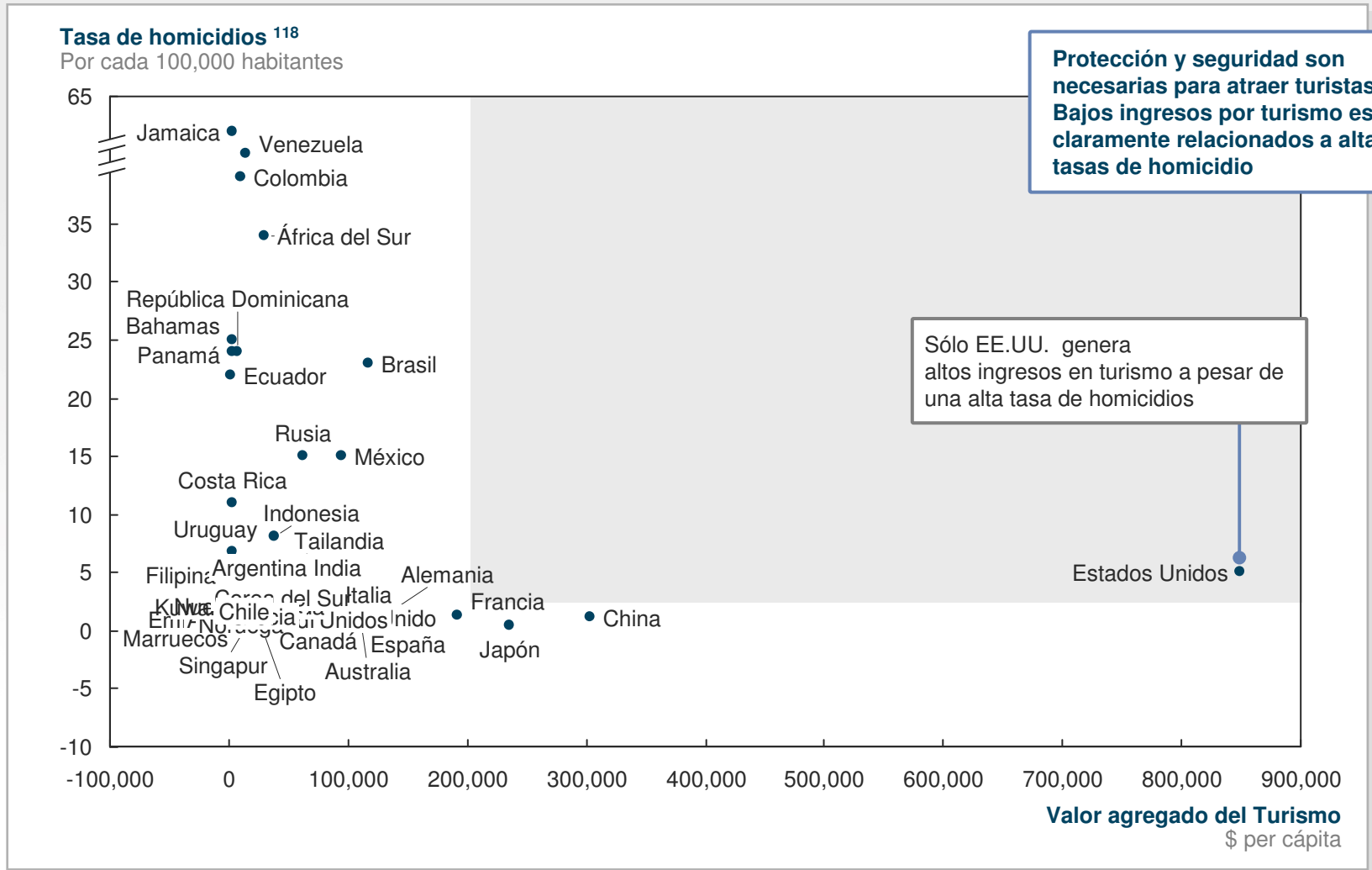


\* Incluye ingresos públicos a través de impuestos de casino, habitaciones de huéspedes y cargas del centro vacacional





# La seguridad es una condición necesaria para el desarrollo del sector turismo\*



\* Correlación también es afectada por diferencias en el PIB per cápita



## Los países deben aprovechar sus aerolíneas nacionales o liberalizar su política para el sector

### Aerolíneas nacionales como mano derecha del turismo

- Desarrollo de la conexión directa a los mercados fuente atractivos
  - Cambiar el sistema de negocio de las aerolíneas nacionales
  - Adaptar los precios
  - Estrategia “hub”

### Liberalización activa y dirigida

- **Liberalización** del tráfico aéreo ("cielos abiertos")
- **Reducción de barreras** de entrada para compañías de vuelos **chárter**
- Asociación para inversiones en infraestructura aeroportuaria (p.ej. “BOT: build-operate-transfer”)
- Apalancar crecimiento adicional con conexiones nuevas de aerolíneas de bajo costo

### Objetivo general

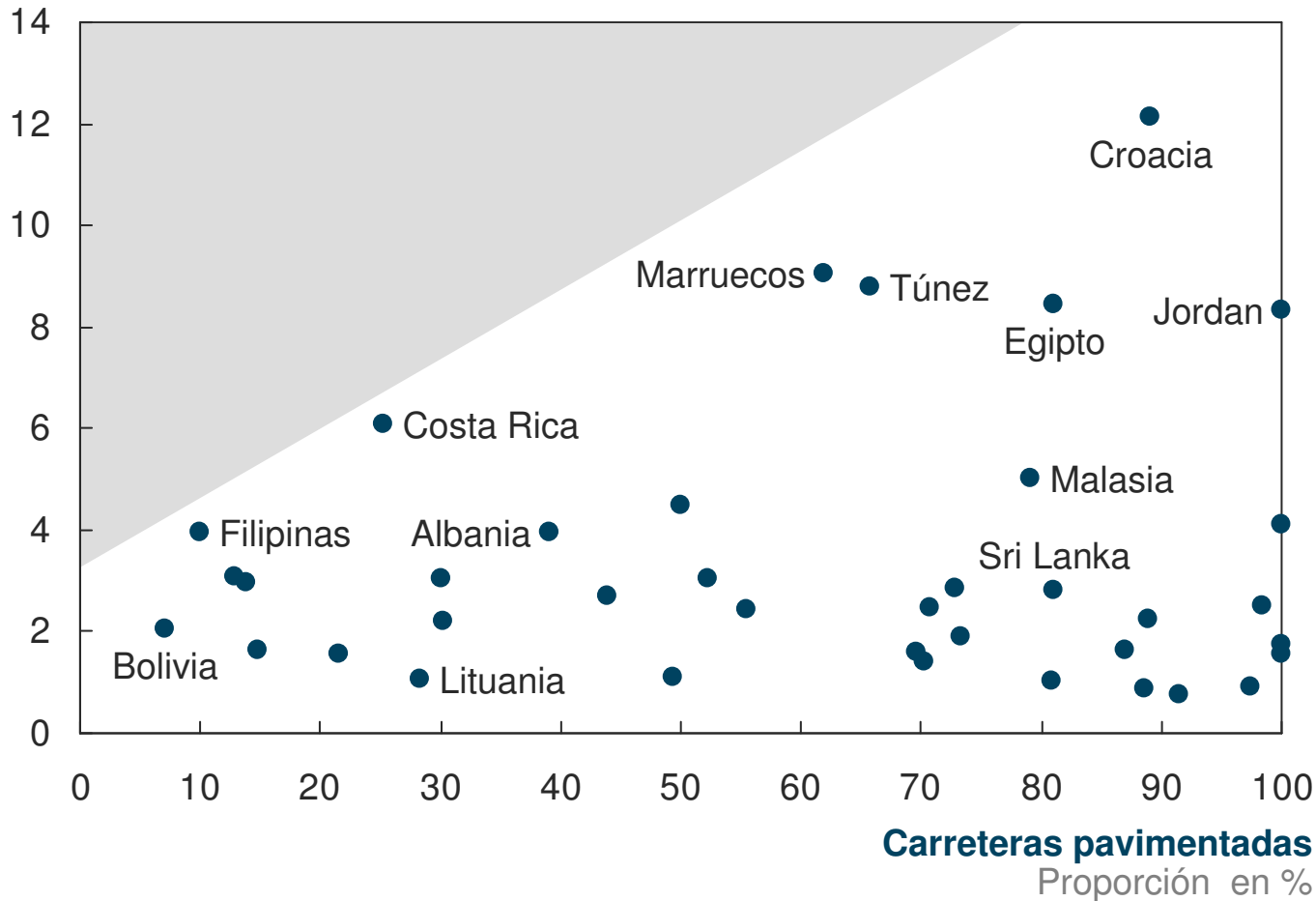
- Atraer más visitantes al destino a través de la mejora del acceso por vía aérea



# La infraestructura de transporte básica es vital para el desarrollo del sector turismo

PAÍSES CON INGRESOS MEDIOS\*

**Valor agregado de turismo <sup>9</sup>**  
 Proporción del PIB en%, 2008



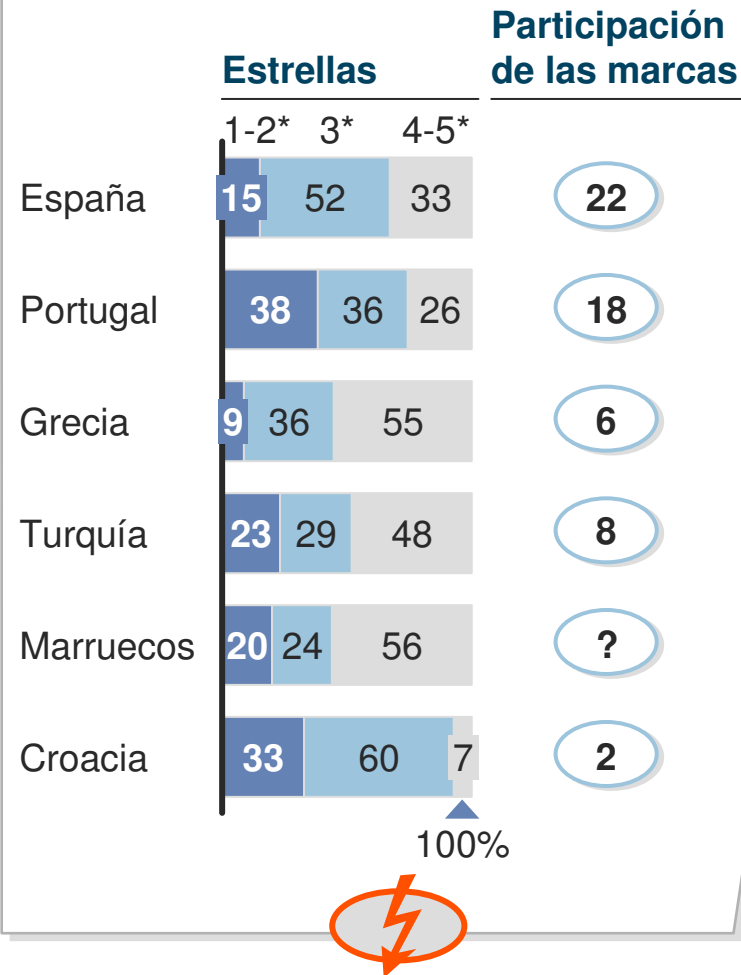
- Los países con un bajo porcentaje de carreteras pavimentadas no incrementarán su tamaño de mercado en el sector turístico como los países con una mejor infraestructura básica
- La infraestructura básica es necesaria, pero no impulsa el crecimiento del sector turístico

\* Definición de ingresos del Banco Mundial, sólo países con más de 2.000.000 de habitantes



# Las cadenas hoteleras y el “enganche” de los operadores turísticos son claves para incrementar la calidad del alojamiento

## Destinos no son igualmente competitivos <sup>118</sup>



## Factor diferenciador clave del alojamiento

- Características del paquete principal de alta calidad
    - Alojamiento
    - Comida
    - Entretenimiento
    - Deportes/bienestar
  - Viajeros de altos ingresos prefieren hoteles de 4-5 estrellas, p.ej.,
    - 61% de los alemanes reservan hoteles de 4-5 estrellas
- 

## Incremento de calidad acorde con estándares internacionales

### A Apalancamiento de cadenas hoteleras



- Incrementar inversión

### Aumentar “know-how”

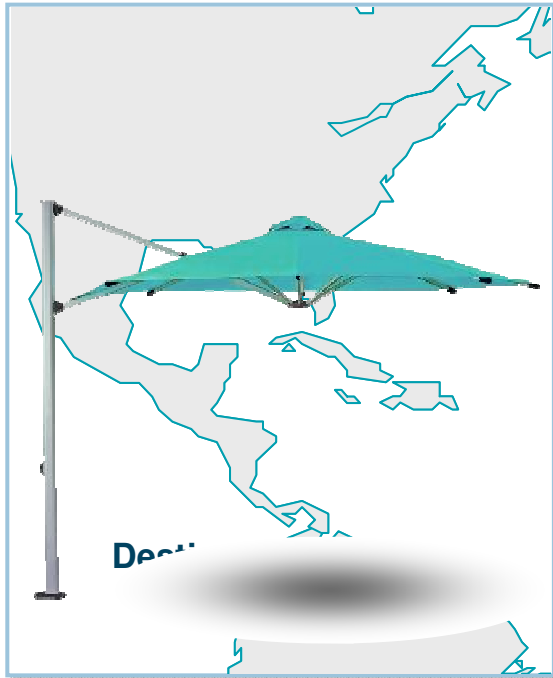
- “Efecto señalización” con clientes y competidores locales

### B “Enganche” de los Operadores turísticos



# La promoción integral de los destinos debe incluir tres elementos

## Promoción “sombrilla” enfocado



- **El gobierno central** y regional dirige las campañas de TV y prensa orientadas hacia turistas- o inversionistas- para regiones y segmentos objetivo

## Promoción tipo “Pull” del sector privado (aerolíneas, hoteles, etc.)



- **Grupos del sector privado** promocionan (especialmente hoteles y aerolíneas) conjuntamente el atractivo de los destinos, y al mismo tiempo impulsan sus marcas propias

## Promoción tipo “Push” de operadores de turismo



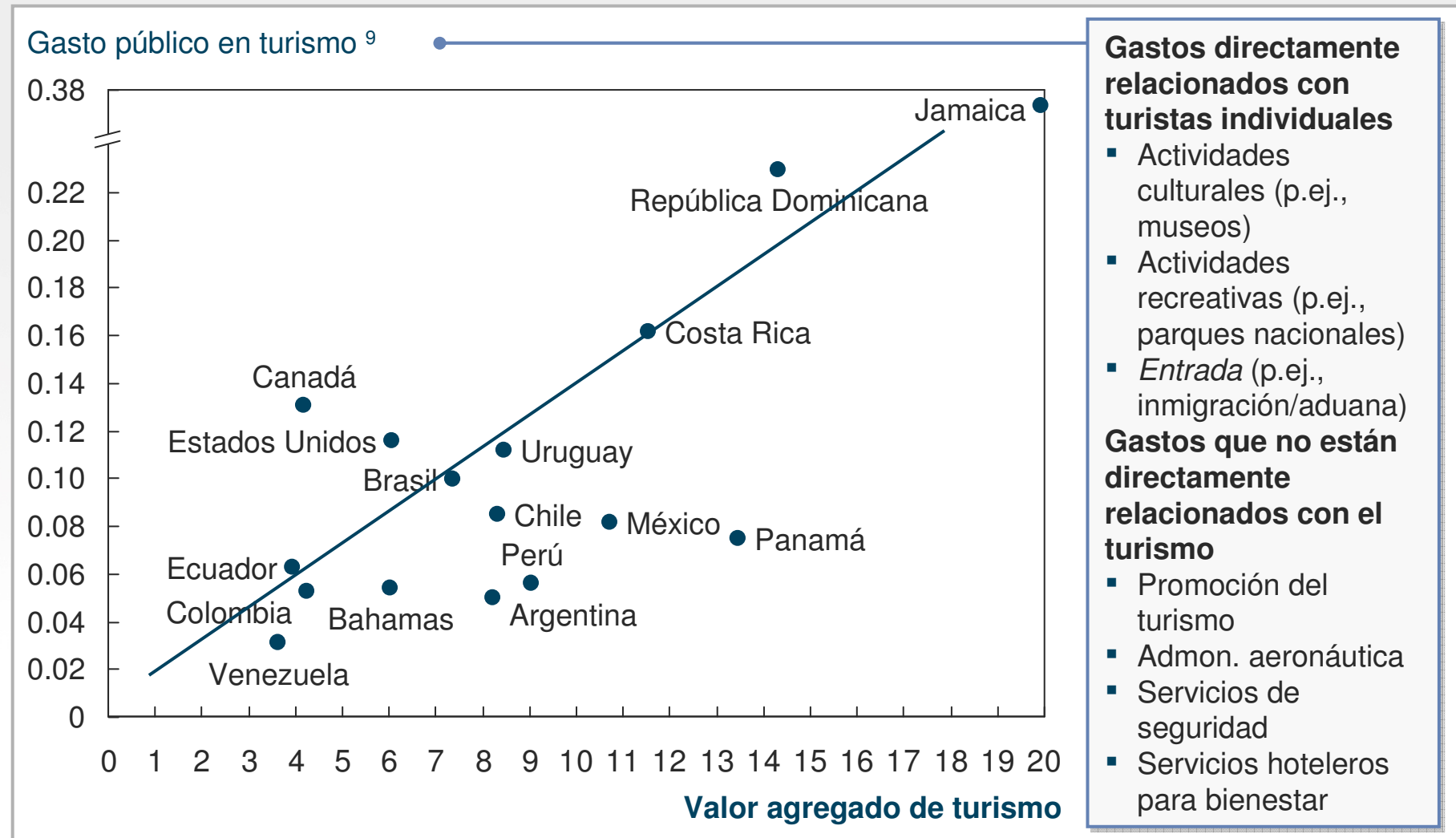
- **Operadores turísticos** promocionan destinos específicos con folletos, campañas y eventos especiales



# Una alta inversión gubernamental en turismo impulsa el crecimiento del sector

Proporción del PIB, 2008

ORIENTE MEDIO Y  
ÁFRICA DEL NORTE



- Gastos directamente relacionados con turistas individuales**
- Actividades culturales (p.ej., museos)
  - Actividades recreativas (p.ej., parques nacionales)
  - *Entrada* (p.ej., inmigración/aduana)
- Gastos que no están directamente relacionados con el turismo**
- Promoción del turismo
  - Admon. aeronáutica
  - Servicios de seguridad
  - Servicios hoteleros para bienestar





## La alineación de los *actores clave* es necesaria para eliminar los principales obstáculos del sector

EJEMPLO

Actores clave principales	Principales obstáculos a la mejora de la calidad de alojamiento		
	Mejoría lenta de habilidades	Falta de estandarización	Estancamiento de privatización de hoteles
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministerios del Gobierno Nacional</li> <li>— Turismo</li> <li>— Hacienda</li> <li>— Educación</li> </ul>	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agencia para privatizaciones</li> </ul>			✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobierno regional</li> </ul>	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Municipios</li> </ul>	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Junta para turismo</li> <li>— Nacional</li> <li>— Regional</li> </ul>	✓	✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sector Privado</li> <li>— Cámara de Comercio</li> <li>— Asociación hotelera</li> </ul>	✓	✓	✓

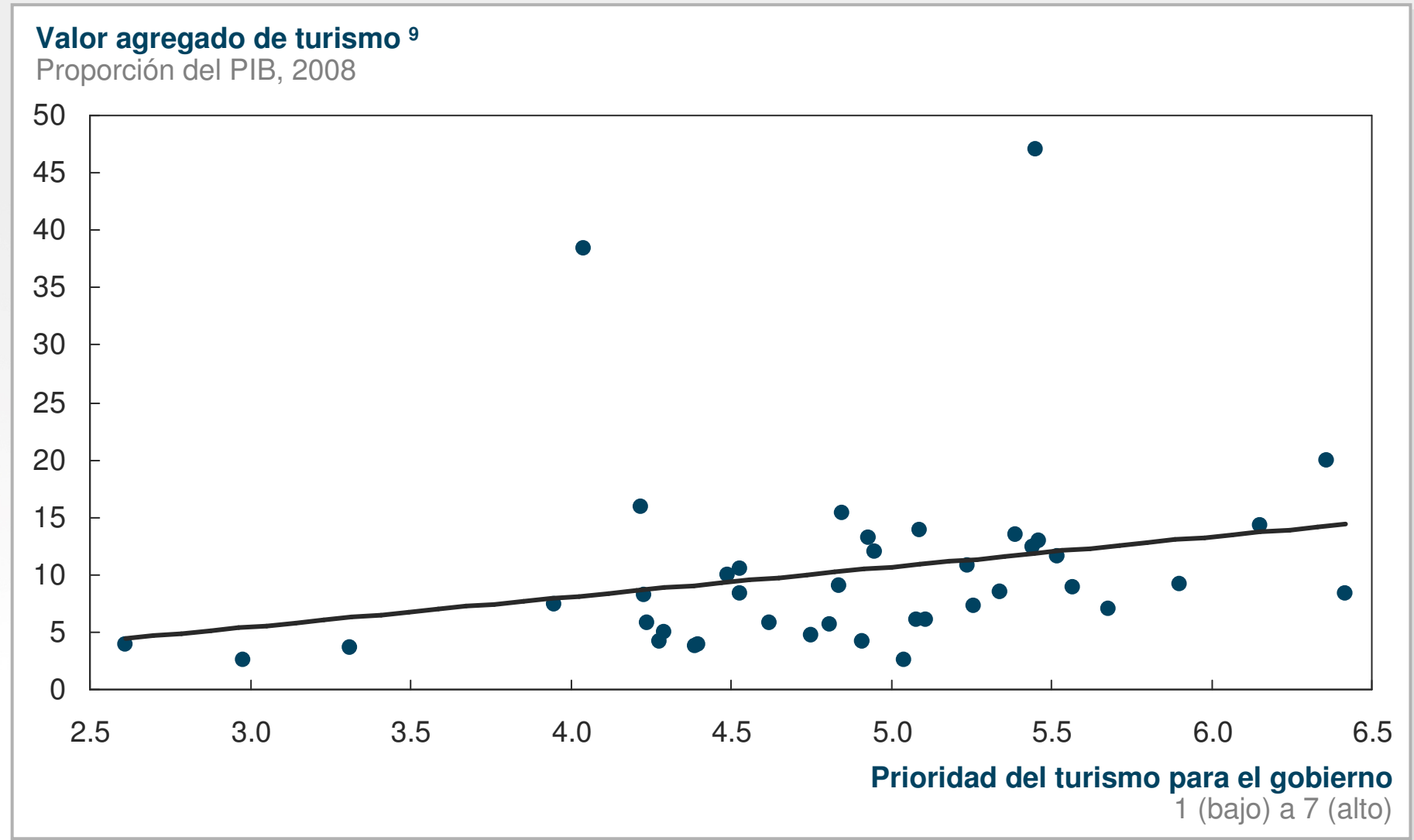
- Palancas para alinear los *actores clave*
- Establecer una visión común
- Repartir funciones a los *actores clave* más relevantes
- Creación de foros para una alineación continua, p.ej., el congreso anual de turismo





# Existe una correlación entre la importancia que le dan los países al turismo y el valor agregado que estos generan

PAÍSES CON INGRESOS MEDIOS \*

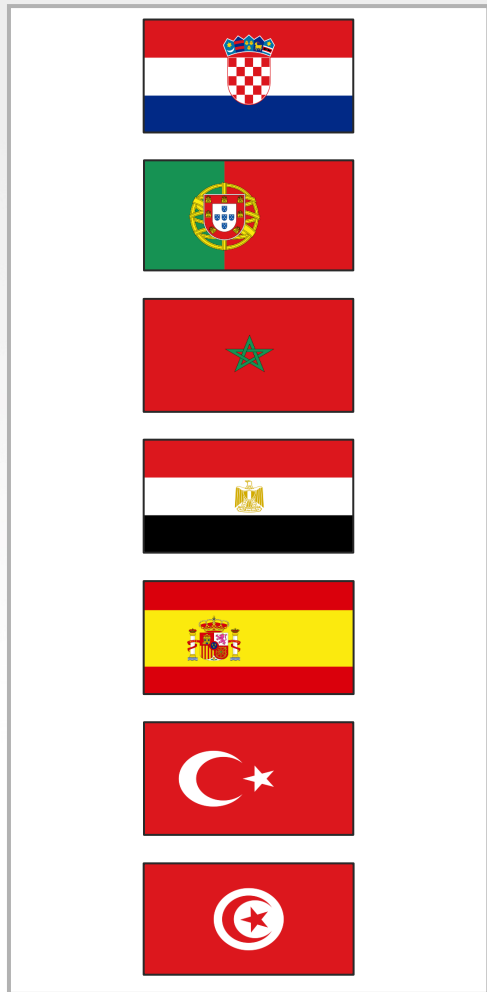


\* Definición de ingresos del Banco Mundial

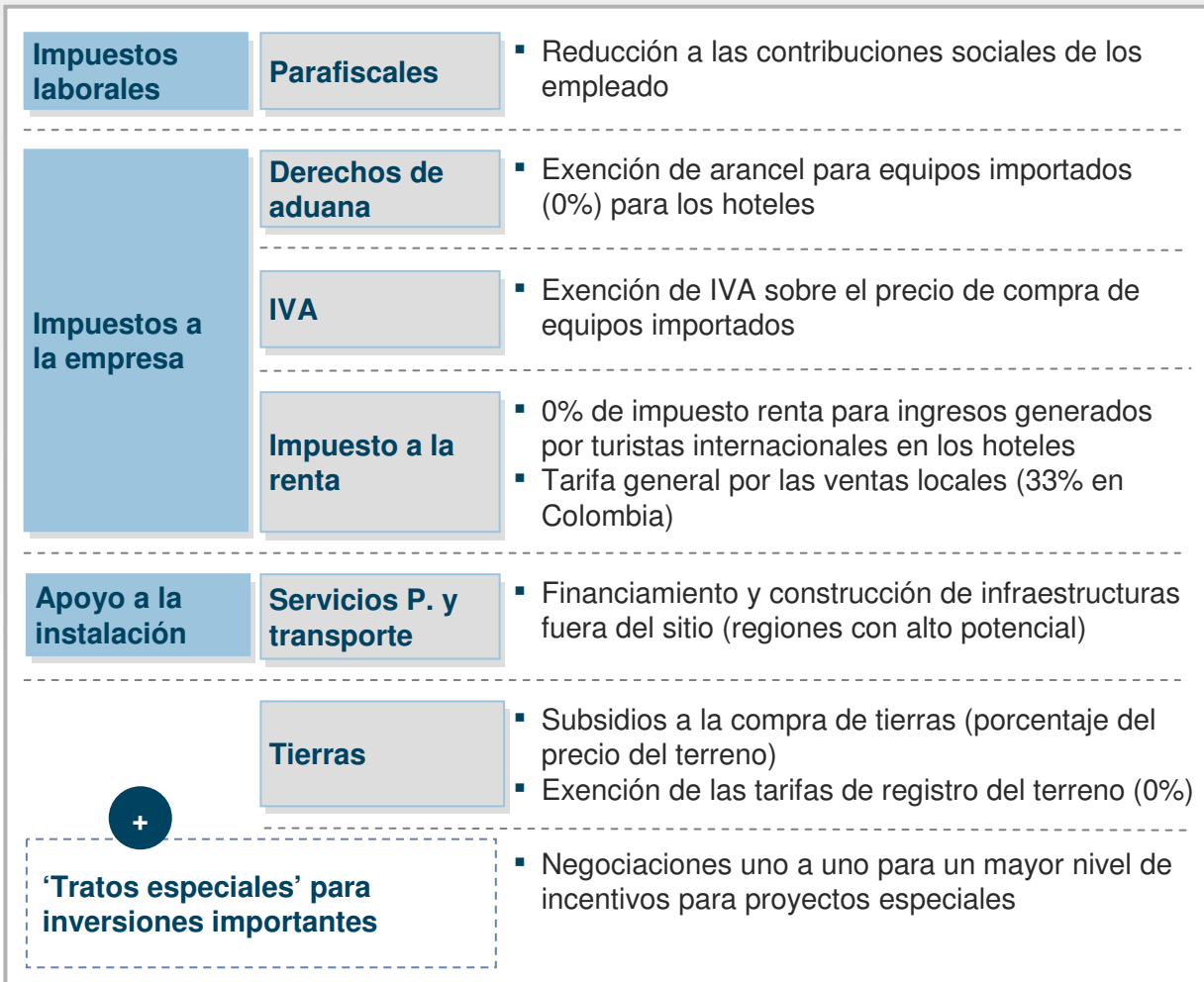


# Los gobiernos otorgan diversos incentivos a la inversión

Países del mediterráneo que han establecido planes de desarrollo del sector turismo



## Componentes clave para una estrategia fructuosa en el sector turismo





## Contenido

- A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia
- **A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales**
  - Factores clave en la política de turismo
  - **Casos de éxito internacionales**
  - Caso de estudio particular: Marruecos
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento



## Mensajes principales – casos de éxito

- Distintos gobiernos han implementado diferentes políticas y realizado inversiones significativas para desarrollar el turismo. **No hay una solución única para cada país, ni existe un gobierno que sea el mejor caso de ejemplo en todas las dimensiones.** Sin embargo, todos los casos exitosos se destacan por:
  - **Un compromiso del alto gobierno con el sector** que involucra la asignación de partidas presupuestales importantes para el desarrollo de infraestructura turística
  - La creación de **una estrategia de turismo holística que alineen a los principales grupos de interés** y que identifique segmentos en los que se quiere especializar
  - El desarrollo de **políticas fuertes para mejorar el acceso aéreo**
  - La implementación de **subsidios e incentivos** para la promoción de la inversión
  - La creación de **estrategias de marketing enfocadas en segmentos y países** específicos con la colaboración del sector privado



# La rehabilitación del turismo en South Beach en Miami fue posible gracias a la mejora de las condiciones de seguridad

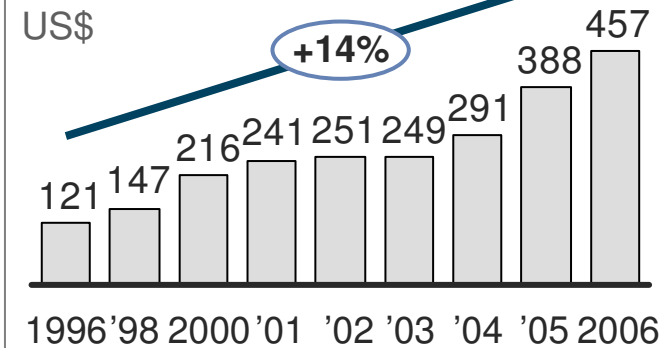
## Estancamiento del turismo en Miami en los 70 y 80

- Históricamente, **South Beach era una comunidad de jubilados** del ejército americano y otras instituciones
- **No había inversión significativa en turismo** debido a la alta proporción de personas mayores de bajos ingresos
- Había una **gran afluencia de refugiados cubanos y traficantes de drogas** que utilizan el área para sus negocios ilegales
- South Beach era considerada una zona:
  - **Muy pobre**
  - **Con alta tasa de criminalidad**
  - **Vieja, en mal estado, y mal mantenida**

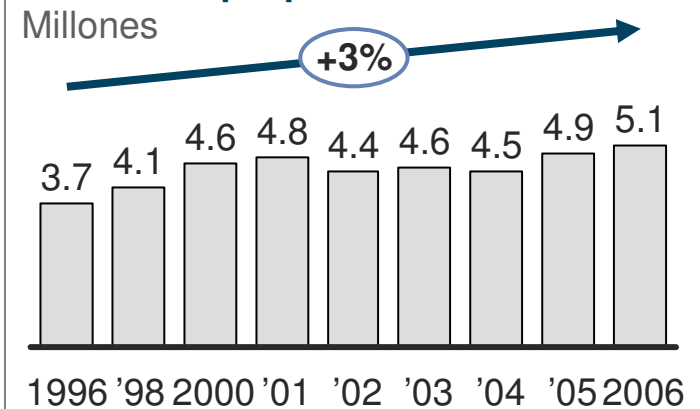
## Rehabilitación gracias a la acción gubernamental

- En 1994 la **Policía orientada al turismo (POT) es creada** para disminuir los delitos contra turistas:
  - **Aumento del pie de fuerza** para mejorar la visibilidad, los esfuerzos de aplicación y los tiempos de respuesta
  - **Disposición proactiva de información de seguridad** pertinente directamente a los turistas
- **Hasta 1996 la POT redujo en 50% los robos en general y en 79% los robos de vehículos**

### Evolución de ingresos por habitación de hotel en South Beach <sup>115</sup>



### Visitantes que pernoctan <sup>115</sup>



## Egipto incrementó las llegadas internacionales liberalizando el tráfico aéreo

### Regulación <sup>76</sup>

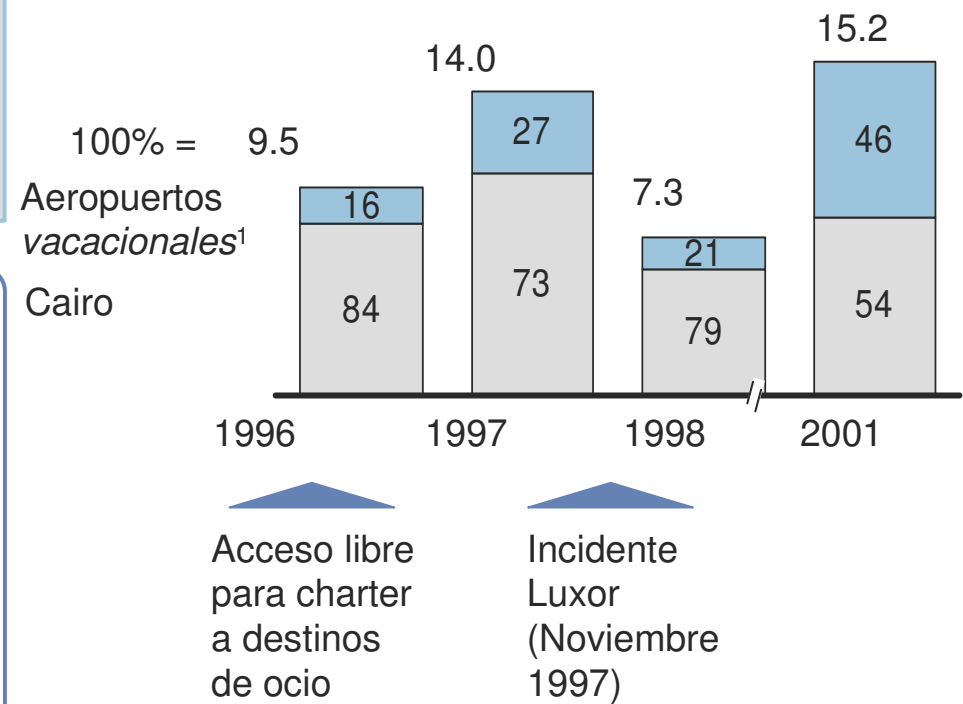
- 1985 ▪ La liberalización/acceso parcial al tráfico de vuelos chárter
- 1996 ▪ Liberalización de las operaciones charter internacionales con acceso a los aeropuertos (excepto Cairo)
- 2000 ▪ Licencia concedida a AMC para el servicio aéreo nacional

### Impacto general <sup>76</sup>

- Tráfico de los aeropuertos en ciudades (con objeto principal el turismo recreativo y de ocio) creció 400% entre 1996-2001
- Tráfico en estos aeropuertos está dominado por las compañías de vuelos charter internacionales que tienen un 80% -90% de cuota de mercado
- El tráfico de vuelos no-programados en Cairo se redujo en un 32% entre 1995-1997
- No se le permitió a AMC ofrecer precios más bajos que EgyptAir

### Desarrollo del transporte aéreo <sup>76</sup>

Pax, mn/%



\* Hurghada, Luxor, Sharm El Sheikh



# Turquía mejoró su capacidad aérea a través de la liberalización y del desarrollo de Asociaciones Público-Privadas

## Historia <sup>73</sup>

- Poca capacidad para llegadas internacionales hasta los 90:
  - El principal aeropuerto internacional, localizado en Estambul, era un cuello de botella para los visitantes extranjeros
  - No existían aeropuertos internacionales cerca de las regiones con alto potencial turístico
- Limitada experiencia nacional en el desarrollo y gestión de los aeropuertos
- Aeropuertos principales eran todos de propiedad pública

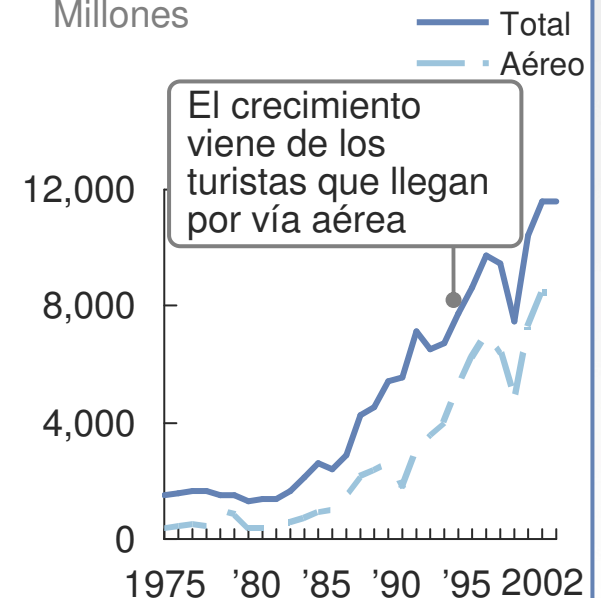
## Actividades <sup>73</sup>

- En 1994 Turquía se unió al acuerdo de cielos abiertos
- Asociaciones público-privadas invirtieron en los aeropuertos, por lo general en forma de contratos BOT (p.ej., en los aeropuertos de Antalya y Atatürk)
- Reducción de las barreras para el establecimiento de vuelos chárter
- Integración de las compañías charter en los sistemas de reserva de los aeropuertos

## Resultados <sup>73</sup>

### Número de visitantes

Millones



### Factores clave de éxito

- Firmar acuerdos de cielos abiertos
- Recurrir a expertos internacionales
- Traer capital privado, protegiendo intereses públicos

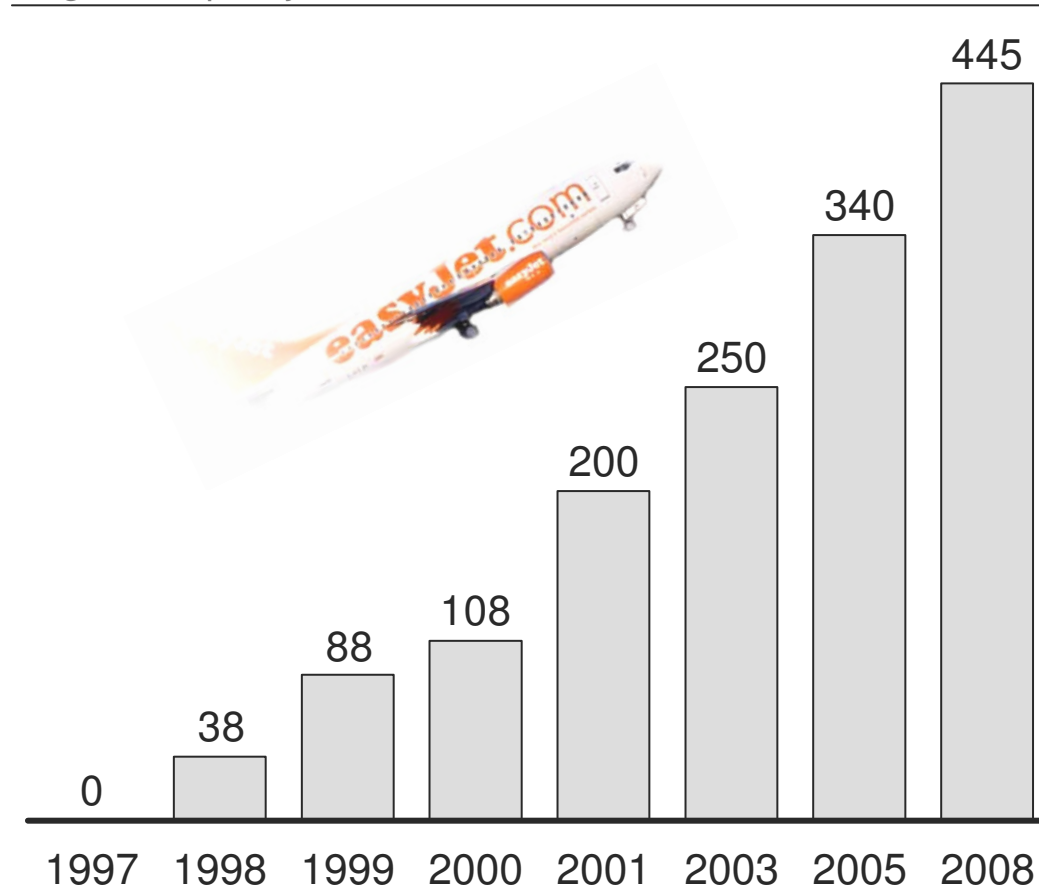




## Carcassonne en Francia multiplicó el número de turistas extranjeros luego de abrirse a las aerolíneas de bajo costo

### Turismo Internacional gracias al aeropuerto de Carcassonne <sup>75 y 76</sup>

Llegada de pasajeros internacionales, en Miles



### Efectos en turismo y la economía (2003)

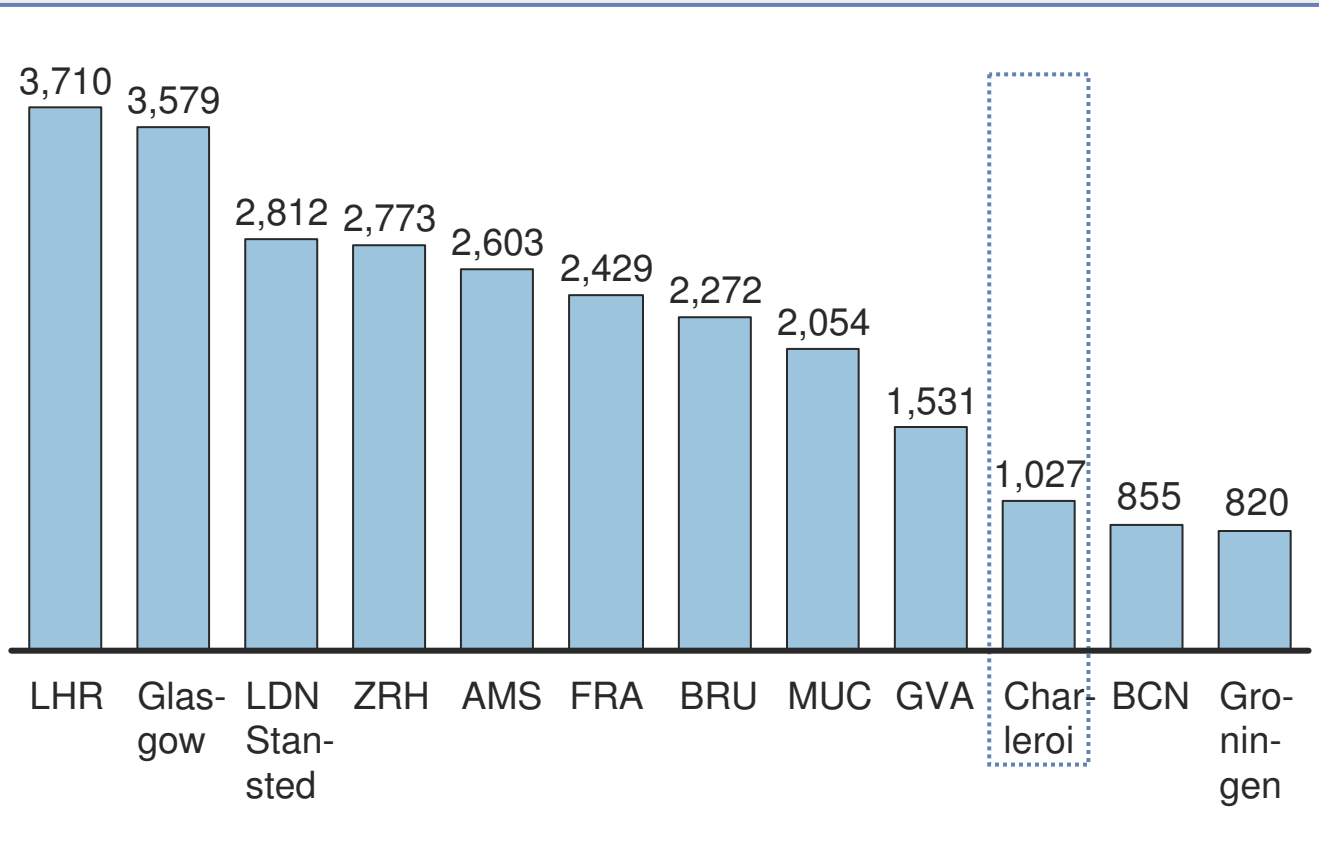
- Gasto en turismo de ~€130 miles de millones, generó una gran demanda de alojamientos lo que condujo a un aumento en el desarrollo del sector hotelero, la mejora en la calidad y servicios adicionales
- Fuerte desarrollo del sector de bienes raíces debido a la creciente demanda de segundas residencias (inversión de ~ €70 miles de millones)
- Incluido el efecto inducido, el impacto económico total es estimado en US\$ \$0.5 miles de millones con un incremento en el empleo > 3.000 empleos de tiempo completo



## El aeropuerto público de Charleroi, otorga subsidios para tarifas de aterrizaje y otros beneficios para atraer a más pasajeros

Total de impuestos por aterrizaje, honorarios/impuestos por pasajero <sup>71</sup>  
€\*

- Para aumentar el número de llegadas de turistas, el aeropuerto público de Charleroi ofrece descuentos en las tasas de aterrizaje y otros beneficios
- Ryanair eligió Charleroi como un nuevo destino
- Mientras que algunos subsidios fueron declarados como ilegales por la UE y debieron ser devueltos por Ryanair, el 70% -75% de las ayudas fueron autorizadas



\* Se asume como 100 la carga de pasajeros, incluyendo impuestos de aterrizaje de aeronaves (para aviones de 66 toneladas); cobros por servicio de pasajeros y cobros por servicios de seguridad de pasajeros (ambos cancelados en el precio del ticket)



# Inversiones grandes en infraestructura tuvieron un impacto positivo en el número de turistas en Las Vegas

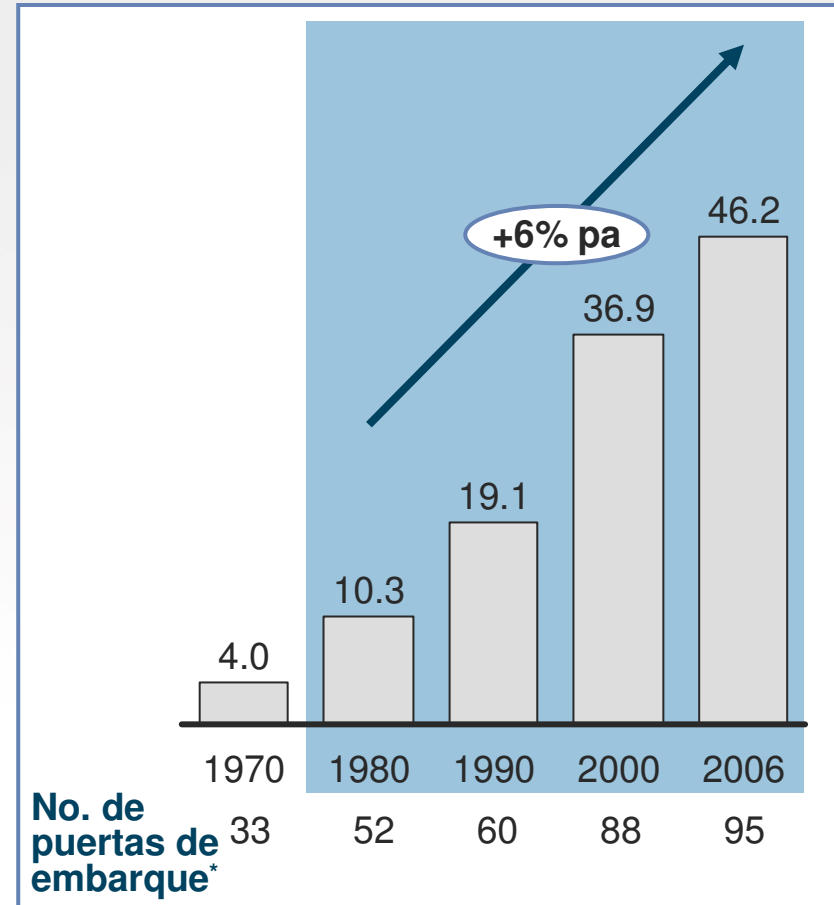


## Inversión pública en el Aeropuerto McCarran (Las Vegas) apoyó el crecimiento del turismo

- Aeropuerto fundado en 1940 por un piloto, posteriormente manejado por el Condado de Clark
- Llegadas por vía aérea que generan el 80% de las estancias en hoteles, por ende la ampliación del aeropuerto debía permitir y apoyar el crecimiento del turismo en Las Vegas
- Alto crecimiento del tráfico aéreo debido a la Ley de Desregulación de Aerolíneas firmado en 1978 que desregló las tarifas, rutas y acceso al mercado (de nuevas líneas aéreas) de la aviación comercial
- En 1978, el Condado de Clark responde a la desregulación iniciando el programa de expansión "McCarran 2000" financiado públicamente con una inversión total de US\$300 millones (nueva terminal, pista más larga, nueva infraestructura de TI, etc.) para apoyar el crecimiento del turismo en Las Vegas

## Llegada de visitantes por vía aérea <sup>71</sup>

Millones de visitantes



\*Basado en la construcción del Aeropuerto de McCarran



# El gobierno de Tailandia atrajo marcas internacionales de hoteles reduciendo trabas administrativas para la adquisición de tierras

○ TACC

## Historia<sup>116</sup>

- La región de Phuket ofrece una mezcla única de mar y patrimonio cultural con potencial turístico todo el año
- Hasta finales de los años 70, **la región prácticamente no era visitada** principalmente por:
  - La **falta de accesibilidad**, p.ej., falta de medios de transporte
  - La **falta de alojamiento, particularmente hoteles de alta calidad**
  - La **complejidad de los procedimientos de inmigración** para los visitantes extranjeros
- La **compra/inversión extranjera** en instalaciones turísticas era **imposible**

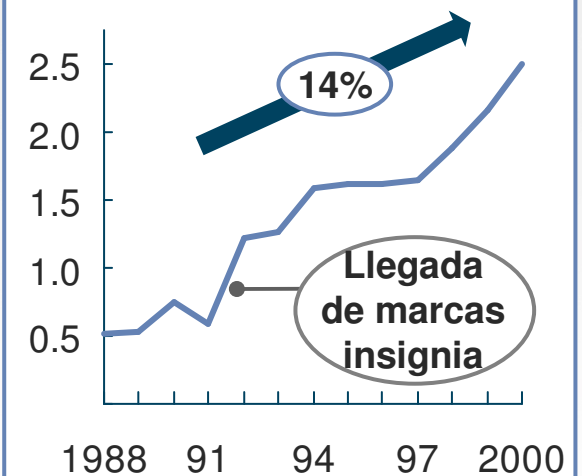
## Actividades<sup>116</sup>

- **Reforma a la legislación:**
  - **Establecimiento de la “zona de promoción de la inversión”** permitiendo la propiedad de tierras por parte de extranjeros sin trabas administrativas
  - **Simplificación de los procedimientos de inmigración**
- **Desarrollo de infraestructura** en 70’s y principios de 80’s:
  - **Construcción de puentes** para proporcionar un enlace rápido con la parte continental
  - **Desarrollo del aeropuerto**
- Establecimiento de **alojamientos bandera de alta calidad** a finales de los 80 y durante los 90

## Resultados<sup>116</sup>

### Número de visitantes

Millones



### Factores clave de éxito

- **Desarrollar la infraestructura**
- **Atraer las marcas insignia**
- **Eliminar los obstáculos a la inversión**

## Orlando y Las Vegas desarrollaron organizaciones públicas activas enfocadas en promover sus destinos

### Oficina de Convenciones y Visitantes Orlando<sup>68</sup>



#### Historia:

- Fundada en 1984, representa a 1.450 empresas privadas en el área de Orlando/ Condado Orange
- Responsable de realizar la investigación turística y de marketing en Orlando

#### Misión:

- *“Mostrar Orlando como un centro de recreación, de convenciones y destino de negocios de talla mundial para el beneficio de la comunidad local”*

#### Logros clave:

- Responsable de la campaña "Endless Summer" en 2007
- Base de datos con opciones de turismo ecológico para fomentar los viajes a sitios naturales, costeros, culturales e históricos en Orlando

### Autoridad de Convenciones y Visitantes Las Vegas<sup>68</sup>



#### Historia:

- Fundada en 1955, representa a todas las empresas turísticas importantes en el área del Condado de Clark
- Responsable de realizar la investigación turística y de marketing en Las Vegas

#### Misión:

- *“Atraer a los visitantes mediante la promoción de Las Vegas como el destino más deseable del mundo para el ocio y los viajes de negocios”*

#### Logros clave:

- Responsable del desarrollo del Centro de Convenciones de Las Vegas en 1959 para ayudar a aumentar la imagen de viajes de de placer mezclados con convenciones de negocios
- Campaña de marketing en 2003 “What happens here, stays here! (lo que sucede aquí, se queda aquí!)”



## Desde el año 2000, la campaña de mercadeo de Turquía ha tenido un gran impacto

### Historia<sup>62</sup>

Caída del 25% en la demanda turística en 1999 causada por el caso Öcalan (PKK) y un gran terremoto

### Actividades<sup>62</sup>

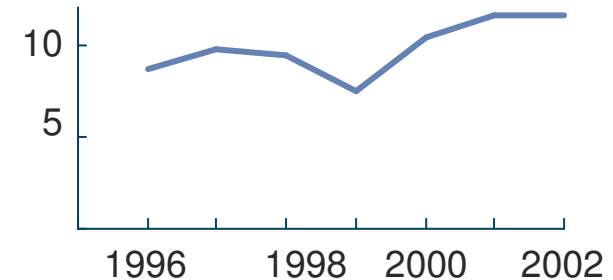
- Compromiso público/privado para mejorar la imagen mediante la financiación de campañas publicitarias (\$45 millones del sector público, \$50 millones de fuentes privadas en 2000)
  - Lema: Turquía, ningún sueño podría ser más hermoso!
  - Anuncios de televisión en versiones de 20 y 40 segundos
  - Publicidad por radio
  - Vallas de 120 m<sup>2</sup>
  - Anuncios impresos en periódicos y revistas
- Definición clara de los mercados fuente objetivos: Alemania, Austria, Francia y el Reino Unido entre otros
- Definición de los principales segmentos objetivo
  - Familias
  - Grupos con intereses especiales (p.ej., los equipos de fútbol)

### Resultados<sup>62</sup>

- **Mayor conciencia** de Turquía como destino turístico entre los viajeros europeos
- La imagen de Turquía como **destino de alta calidad** que "cumple sus sueños"
- En el 2000, **aumentó la demanda** más allá de los niveles previos a la crisis

#### Número de llegada de visitantes

Millones



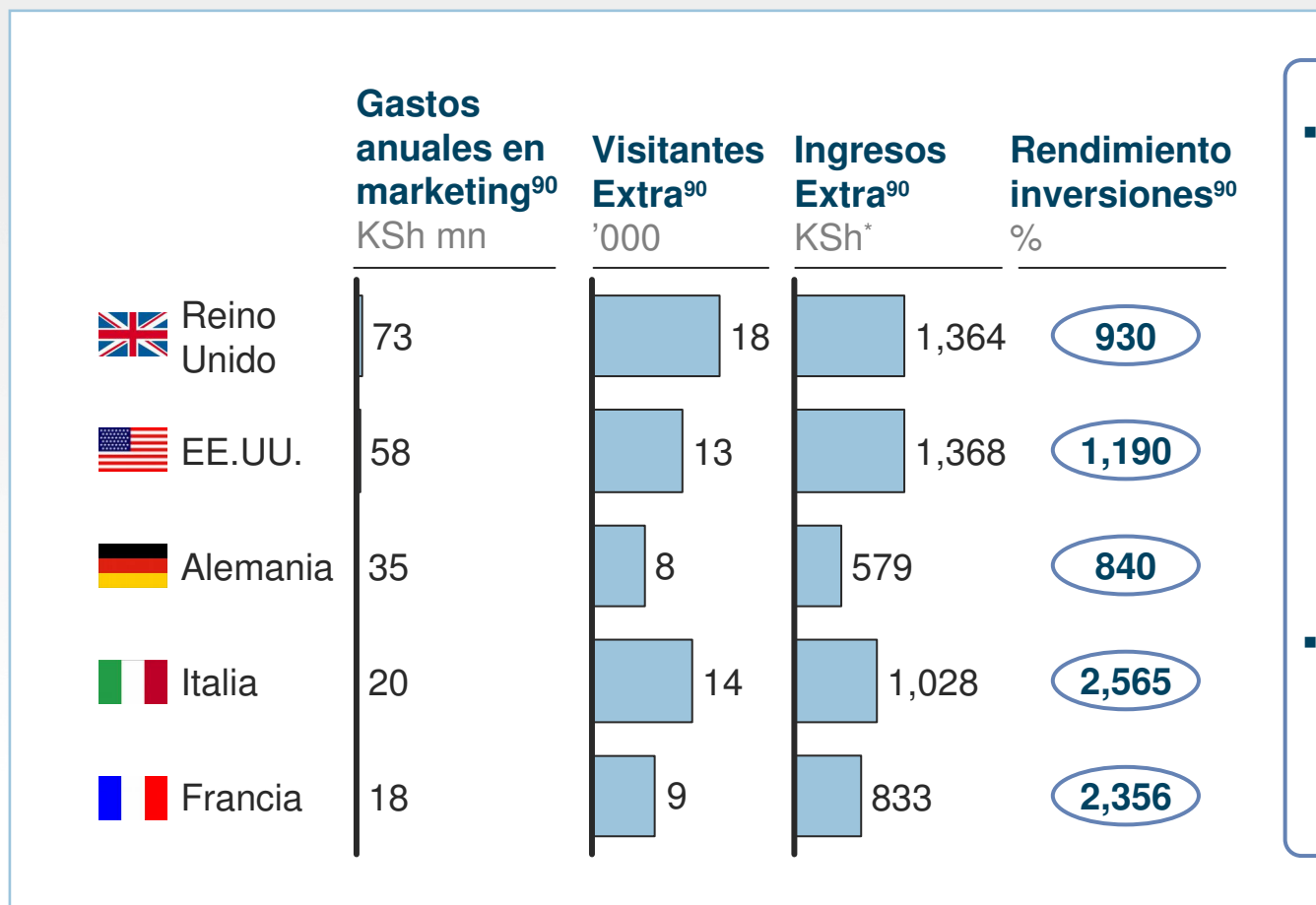
#### Factores clave de éxito

- Enfoque en segmentos definidos
- Enorme esfuerzo e inversión
- Lema claro





## La campaña de mercadeo de Kenia en cinco principales países origen ha demostrado ser extremadamente efectiva



- En los países en que Kenia se ha comercializado, las inversiones en marketing 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





## La Riviera Maya se creó cerca de Cancún para atraer a consumidores de ingresos altos

EJEMPLO RIVIERA MAYA

### A pesar de una cuidadosa planificación de Cancún en 70's<sup>62</sup>

- Operaciones iniciaron en 1974 con el primer *Resort* planeado en su totalidad por FONATUR\*
- Ubicación estratégica (Península de Yucatán) escogida cuidadosamente:
  - Puerto de entrada al Mar Caribe y la región maya
  - Cercanía a los mercados fuente en EE.UU.
  - Polígono que abarca 12.700 hectáreas
- Planificación de la ciudad distribuida en cuatro zonas
  - 14,3% zona turística
  - 21,6% zona urbana
  - 25,6% reserva ecológica
  - 38,3% usos múltiples
- Plan de zonas distribuidas/organizadas
  - Hoteles, zonas comerciales y residenciales
  - Centro de Convenciones
  - Aeropuerto internacional
  - Infraestructura (p.ej., carreteras, tratamiento de aguas)

### ...el rápido crecimiento trajo consigo problemas<sup>62</sup>...

- En tan sólo 30 años, se transformó de una simple isla de pescadores en el centro turístico más famoso de México: una ciudad planificada, con 435.000 habitantes
- Sin embargo, el tipo de crecimiento creó algunos problemas para la región
  - Gran parte de las unidades de tiempo compartido tenían una percepción negativa debido a los métodos de venta agresivos
  - Segmentos de clientes
    - Destino clave para los “*spring-breakers*” de EE.UU. en búsqueda de alojamiento/alcohol barato
    - Demanda centrada en EE.UU. , y limitada en Europa
  - Tipo de edificios: grandes edificios de condominios, con casi ningún toque de estilo mexicano/caribeño
- Todo esto llevó a un deterioro de la reputación de Cancún

### ...llevando a la creación de la Riviera Maya<sup>62</sup>

- Creada en la costa del Caribe mexicana, al sur de Cancún
- Incluye varias áreas de *Resorts* p.ej.,
  - Akumal
  - Playacar
  - Playa del Carmen
  - Puerto Morelos
  - Xel-Ha
  - Tulum
  - Puerto Aventuras
- La Riviera Maya se desarrolló como un contrapeso a la zona de Cancún
  - Edificios de baja altura
  - *Resorts* esparcidos y limitados
  - Mercado de lujo
  - Sin tiempo compartido
  - Pueblos (Playa del Carmen) mantuvieron su estilo mexicano

\* Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur) fue creado en 1974 para suministrar apoyo financiero en la construcción de hoteles, condominios turísticos, restaurantes y otras instalaciones relacionadas al turismo



## El País Vasco financió el Museo Guggenheim para desarrollar el turismo cultural

### Situación inicial

- El declive industrial a partir de 1970 lleva a la ciudad a tener la imagen de una **ciudad fea, gris y sucia**
- Autoridades de la ciudad se comprometieron a detener el declive y hacer de Bilbao una muestra del diseño urbano moderno



### Intervención del gobierno<sup>77</sup>

- **Gobierno Vasco y de Bilbao realizaron propuesta a Guggenheim en NYC**
- Inversión pública: **€ 100 millones en museo y € 1.5 mil millones para infraestructura de transporte** (aeropuerto, metro), alojamientos, y parques
- **Propiedad pública:** Museo perteneciente a las autoridades públicas para el cual se adquirieron nuevas colecciones, buscando reducir la dependencia del Guggenheim de NYC



### Resultado: éxito<sup>77</sup>

- **700.000 visitantes en primeros 8 meses, 86% manifestaron que regresarían**
- **4 millones de turistas en 3 primeros años, generan €500 millones** (la ciudad recuperó más de tres veces su inversión original con los ingresos por turismo en el primer año)
- **Bilbao sigue atrayendo ~ 1 millón de visitantes al año** (60% internacionales)
- Crecimiento empresarial y del turismo **aún no han llegado a su máximo en Bilbao**



## Marruecos es un buen ejemplo de una estrategia integral mientras que Sharm El Sheikh demuestra un caso de falta de coordinación

	Descripción	Marruecos <sup>77</sup>	Sharm El Sheikh (Egipto) <sup>77</sup>
<b>Coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la dirección</li> <li>Alineación de los <i>Actores clave</i></li> <li>Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto de turismo desarrollado por el estado en conjunto</li> <li>Creación de la agencia para manejar la totalidad del proyecto</li> <li>Autoridades del turismo financian las campañas de marketing B2B y B2C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de turismo sin coordinación</li> <li>No hay alineación entre los inversores públicos y privados</li> <li>Falta de alineación entre la región y el estado</li> <li>No existe <i>branding</i> de la región</li> </ul>
<b>Preparación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente regulatorio (social y político)</li> <li>Desarrollo de la infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpieza de las ciudades deterioradas, trayendo marroquíes cualificados desde el extranjero</li> <li>Construcción de carreteras que conectan aeropuertos con destinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas con las basuras</li> <li>Infraestructura de transporte público insuficiente con respecto al desarrollo del turismo</li> <li>No existen conexiones entre playas y lugares de interés cultural</li> </ul>
<b>Diferenciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Regulación</li> <li>Empresas de transporte público</li> </ul> </li> <li>Incentivos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Para la inversión</li> <li>Estimulación de la demanda</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Derechos de aterrizaje para las aerolíneas de bajo costo</li> <li>Transformación de la aerolínea bandera nacional en aerolínea de bajo costo</li> <li>Exención de impuestos para el sector turismo</li> <li>Reembolso de los gastos de formación</li> <li>Desarrollo Patrimonios Mundiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proteccionismo de la aerolínea bandera en El Cairo (charter permitido únicamente a otros aeropuertos)</li> <li>EgyptAir no es un proveedor de red y no está integrado a la estrategia de turismo</li> <li>No hay desarrollo de atractivos turísticos alternos al buceo</li> </ul>



## En Filipinas, el Alto Gobierno hizo del turismo una prioridad nacional

### Historia

- **Sector turismo con baja prioridad** para el desarrollo económico del país:
  - Participación del turismo regional <4% (1,5 millones de turistas en 2000)
  - Cuota de mercado e ingresos por turismo con tendencia a la baja
- **El nuevo gobierno** de la Presidenta Macapagal-Arroyo tiene como objetivo **utilizar el turismo como motor de crecimiento** para la economía

### Actividades<sup>77</sup>

- **Creación del proyecto del gobierno nacional para poner en marcha el sector** (iniciado en 2001):
  - Análisis de la situación actual del sector en el contexto regional y mundial
  - Derivación del potencial completo del sector
  - Provisión de los **problemas sistemáticos de forma transparente**
  - Desarrollo de un **plan de acción detallado**

### Resultados<sup>77</sup>

- **Turismo** declarado como **prioridad nacional** por la Presidenta
- **Compromiso de todos los ministerios** para centrarse en la fórmula ganadora para el sector
- **Aumento de la financiación para el desarrollo del turismo** en el tiempos de disminución presupuestal
- Aumento de las responsabilidades para el Departamento de Turismo

#### Factores clave de éxito

- **Compromiso** con el desarrollo del sector por parte de los **altos niveles del gobierno**
- **Transparencia** con los problemas sistemáticos
- **Plan de acción**





## El fuerte apoyo del gobierno y el desarrollo de mecanismos de coordinación impulsaron el desarrollo del sector en Marruecos

Compromiso en los niveles más altos del gobierno

- El turismo como prioridad del gobierno con una estrategia bien definida hasta el 2010:
  - Varios discursos del Rey
  - Ministerio de turismo a cargo de la implementación de estrategias



Monitoreo continuo del progreso

- Conferencia anual de turismo con ~ 1.000 participantes ("Assises Nationales"):
  - Debate sobre el estado de la estrategia de implementación
  - Invitación y creación de redes con empresarios internacionales



Debates con los tomadores de decisiones clave

- Foros de discusión específicos del Ministerio de Turismo (preparación profesional y creación de un consenso previo) con los **tomadores de decisiones nacionales** (los ejecutivos de las cadenas hoteleras, líneas aéreas y las instituciones financieras), p.ej.:
  - Rol y posicionamiento de la aerolínea bandera
  - Posibles estrategias de los operadores turísticos nacionales y cadenas hoteleras



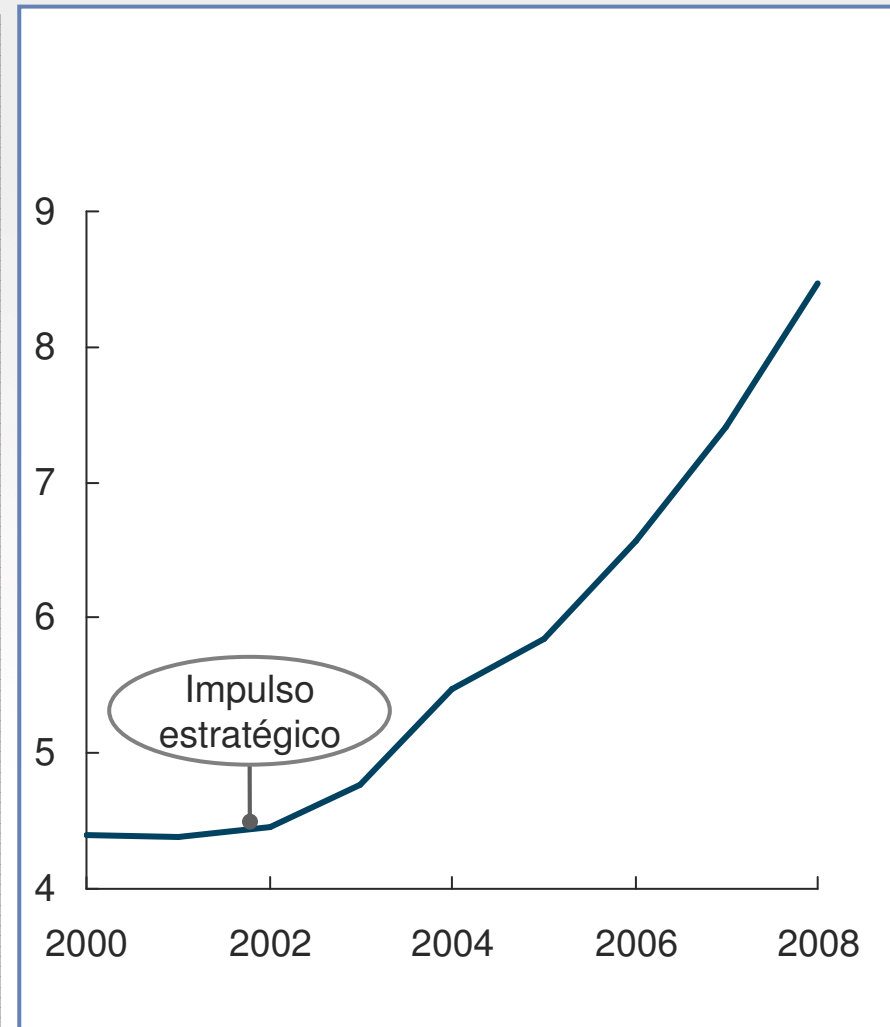
## Los incentivos del gobierno en Marruecos fueron cruciales para atraer la inversión

### Intervenciones e incentivos para desarrollar la industria en Marruecos

- **Incentivos fiscales generales:**
  - **Empleados:** Incentivos a la contratación de personas desempleadas
    - **Exención de impuestos de nómina**
    - Ahorro de impuestos por medio de un umbral de exención de impuestos más alto
  - **Expatriados:** Fiscalidad sobre la repatriación de residentes: 7,5%; no residentes: 0%
  - **Corporaciones:** Exportaciones de productos/servicios sin impuestos para los primeros cinco años, reducción del 50% a partir de entonces
- **Incentivos específicos para el turismo:**
  - **Exención total del IVA sobre los bienes adquiridos por operadores de hoteles**
  - Reducción del **10% de IVA en los mejores hoteles y restaurantes**
  - **Exención total del IVA en el transporte internacional y servicios relacionados**
- **Otras ayudas:**
  - **Reembolso del 70% de los costos de entrenamiento**
  - **Subsidio del 50% en la adquisición de tierras**

### Desarrollo del turismo en Marruecos<sup>87</sup>

Llegada de turistas internacionales (Millones)



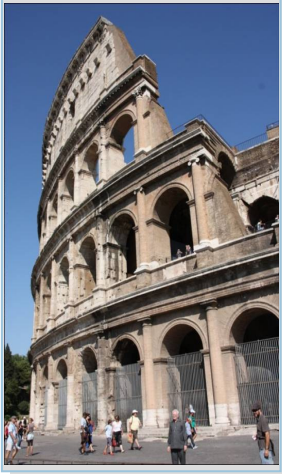
## El Consejo de Roma estableció incentivos <sup>77</sup> para hacerle frente a la crisis financiera

### Situación



- Número de llegadas de turistas a Roma entre enero y mayo de 2009 cayó un 5,4%<sup>55</sup> en comparación con el mismo período del año anterior

### Política Pública en respuesta



- Desarrollo de la campaña de turismo por parte del Ayuntamiento de Roma que incluía el patrocinio de paquetes de descuento de viajes para apoyar el crecimiento del turismo entre los viajeros con presupuestos medios y bajos
  - Descuentos en las entradas a las principales atracciones como el Museo Capitolino, el Foro Romano, el Coliseo, y el Ara Pacis (todos de propiedad pública)<sup>55</sup>
  - Paquetes de descuento durante el verano en hoteles, *bed and breakfast*, y centros culturales alrededor de Roma para los turistas entre 18 y 30 años de edad<sup>55</sup>
  - Subsidios para los paquetes de fin de semana familiar que incluyen alojamiento, entrada gratuita a los museos de la ciudad y transporte público por €300<sup>55</sup>
  - Eventos especiales y una campaña de relaciones públicas





## Los prestamos subsidiados en Portugal ayudaron al desarrollo de un turismo de golf de clase mundial

### Historia

- Históricamente Portugal era un **destino para el turismo de masas** en el segmento de sol y playa
- **Se generó el deseo y las ganas de desarrollar un turismo de alto valor** por parte del gobierno y la población

### Actividades <sup>86</sup>

- **Gobierno se centró en el golf** para atraer turistas con altos ingresos:
  - El programa SIVETUR otorga **préstamos subsidiados** para la construcción de campos de golf
  - El programa SIME **promociona** el turismo
- Promoción agresiva: **Algarve - Tierra de Golf** patrocinada por entidades públicas y privadas
- Alineación de los intereses del sector privado en la **Asociación de Golf Algarve** (fundada en 1985)
- En 2002, **se desarrolló un plan nacional de golf**

### Resultados <sup>86</sup>

- **Cuota de mercado del turismo de golf es >25%**
- Los 23 campos de golf en Algarve generar **€60 millones en ganancias directas anuales**
- **Expansión significativa prevista** con la aprobación de otros 20 campos de golf
- **Prestigiosos premios promueven a Portugal** como destino de golf para el segmento objetivo (IGTA\* (1999), Hertz (2000))

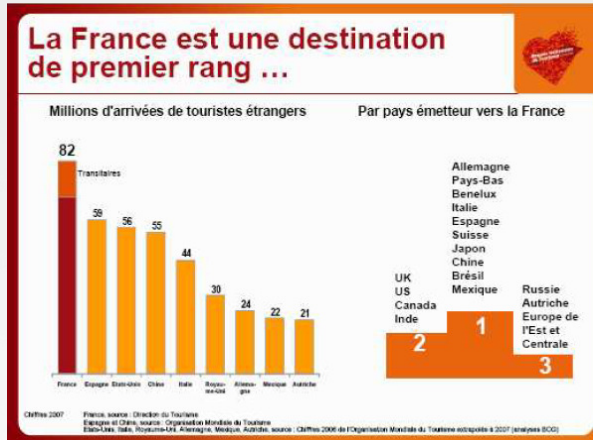
#### Factores clave de éxito

- **Proporcionar apoyo financiero** para el desarrollo de campos de golf
- **Promover agresivamente el golf** como tema
- **Alinear los intereses del sector privado**

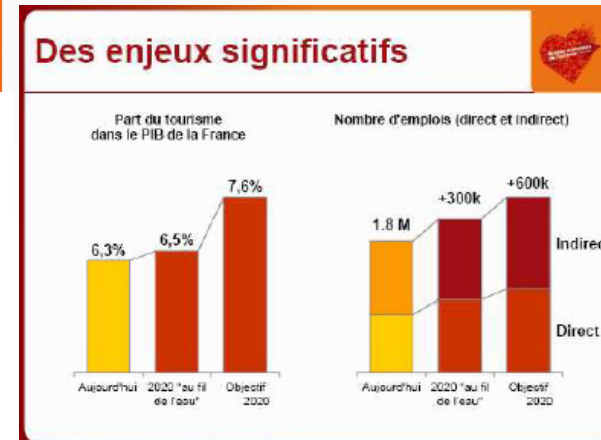
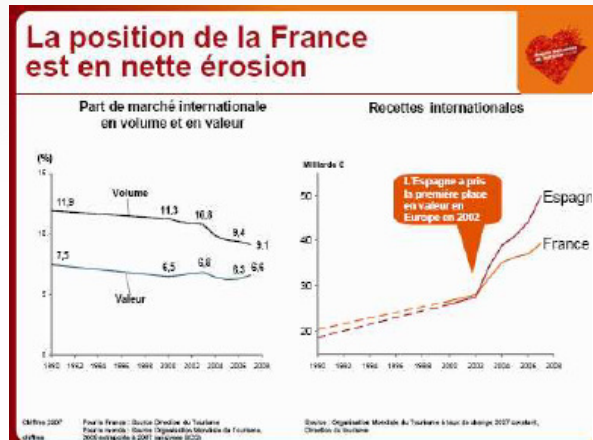
\* Premios Internacionales Viajeros del Golf por sus siglas en inglés



# Países líderes mundiales en Turismo como p.ej. Francia desarrollan estrategias para continuar impulsando el sector



- ### Quatre grandes orientations stratégiques identifiées
- Conquérir les segments en croissance**  
Seniors de France et Europe Occidentale  
Chine, Inde, Brésil, Mexique  
Russie et Europe de l'Est (de façon ciblée)
  - Augmenter la dépense par touriste**  
Développement des éléments qualitatifs de l'offre (contenu et communication)  
Multiplication des occasions de revenir ou d'allonger la durée de séjour en France (activités, événements...)  
Développement du tourisme d'affaires
  - Développer un tourisme durable respectueux des équilibres naturels et du cadre de vie des Français**  
Infrastructures adaptées  
Meilleure répartition des flux sur le territoire et dans le temps
  - Fédérer, mobiliser et mettre le tourisme au cœur des priorités de tous**  
Prise de conscience par la population de l'importance du tourisme  
Mobilisation de l'ensemble des acteurs, publics et privés





## Contenido

- A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia
- **A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales**
  - Factores clave en la política de turismo
  - Casos de éxito internacionales
  - **Caso de estudio particular: Marruecos**
- A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento



## ¿Porque es importante la experiencia de Marruecos para Colombia?

Marruecos es un país muy distinto a Colombia por sus condiciones geográficas muy cerca de Europa, sus activos naturales intrínsecos, su historia, su cultura, sus tradiciones, su gobierno y la idiosincrasia de su población, entre otras cuestiones.

Sin embargo, el caso de estudio del desarrollo del turismo en Marruecos ofrece una perspectiva muy interesante para Colombia por sus aprendizajes:

- Creación de estrategia completa de un país, enfocada en determinados productos y destinos, más habilitadores transversales concretos
- Movilización de entidades públicas y del sector privado en torno de una estrategia que se traduce en metas y diversos proyectos para los involucrados
- Compromiso del gobierno en mantener la política y destinar inversión pública significativa complementada por inversionistas privado en un entorno favorable
- Resultados sobresalientes: 

	<u>2000</u>	<u>2010</u>
– Visitantes en millones:	4,4	9,3
– Turismo como % PIB:	3,1	7,0
– Empleo directo:	120,000	449,000

De nuevo, no existe una solución única para cada país, ni existe un gobierno que sea el mejor caso de ejemplo en todas las dimensiones. Sin embargo, el caso de Marruecos sirve para motivar a quienes desean transformar el sector y cambiar la historia del turismo en Colombia





# Visión 2010: Posicionar a Marruecos como un destino turístico de talla mundial

Diciembre 2011



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia





# Marruecos tenía fuertes oportunidades para desarrollarse como una industria de turismo, pero no logró alcanzar todo su potencial debido a un número de crítico de barreras

## Oportunidades fuertes con atributos únicos...

**Excelente clima todo el año** (C templado)



**Herencia cultural reconocida y conservada** (incluye ciudades viejas, gastronomía)



**Alto potencial de oferta diversificada** (Incl. Desierto, 3500 Km. de costa, ciudades, montaña)



**Proximidad a un mercado De importancia** (+300 millones de turistas Potencial a 3-4 horas de viaje)



## ... pero con barreras críticas

**Actores domésticos frágiles y fragmentados** (poco alcance, inversión insuficiente)



**Conectividad aérea frágil y cara** (especialmente con Europa)



**Un ambiente desfavorable para "hacer negocios"** (Incl. Dificil acceso a la tierra)



**Escasez de capital/ financiamiento** (Percepción de alto riesgo)



## La herencia excepcional de Marruecos crea oportunidades enormes para el turismo



**Una tierra de contrastes; mares, montañas, valles y desiertos para un turismo rico y diversificado**



**Un clima ideal: Clima templado y estable que permite actividades todo el año**



**Línea costera excepcional: 3500 Km. de costa que mezcla mar y montaña**



**Una civilización que une 3 mundos:**

- Una sucesión de dinastías con tres mil años de historia
- El este del oeste
- El puente entre África y Europa



**Un patrimonio cultural único: ciudades imperiales, palacios, souks, kasbahs, ciudades medievales, arte culinario renombrado, folclor, arte y artesanías tradicionales...**





## Ejemplo de “Souss Massa Drâa”, Una región con atributos turísticos que eventualmente se convirtió en un destino turístico exitoso



## La estrategia de turismo estaba basada en núcleos claramente definidos

### Núcleos principales

### Descripción

- |  |   |
|--|---|
| <b>1</b> Enormes aspiraciones para consolidar el sector de turismo como <b>patrimonio clave para el país</b> | Deseo de desarrollar el sector del turismo <b>como un patrimonio clave del país, con objetivos ambiciosos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>10 millones de turistas</b> (1% del mercado global de turistas)</li><li>▪ <b>20% del PIB</b></li><li>▪ <b>1<sup>ro</sup> sector en términos de ingreso de divisas</b></li><li>▪ <b>2<sup>do</sup> empleador más grande del país</b></li></ul>   |
| <b>2</b> Enfocado/ programas objetivo  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Turismo internacional</b> para crear un ambiente competitivo y <b>cambie la proposición de valor de Marruecos</b> (de baja a alta calidad)</li><li>▪ <b>Enfoque en segmentos en que Marruecos tiene atributos distintivos</b><ul style="list-style-type: none"><li>– Turismo de playa “bien desarrollado”</li><li>– Turismo urbano/cultural</li></ul></li><li>▪ <b>Apalancamiento en sinergias potenciales/interacción</b> entre segmentos</li></ul> |
| <b>3</b> Acercamiento FDI alrededor de las transacciones   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Enfoque en FDIs</b> atracción para implementar proyectos de gran escala y apalancamiento en experiencia y capital de inversionistas</li><li>▪ Implementar un <b>enfoque transaccional</b>, proyectos por proyecto</li></ul>  |
| <b>4</b> “Proyectos bandera” como medios de cambio   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Desarrollo sistemático de “proyectos bandera”</b> (gran escala) concentrar esfuerzos/recursos en los proyectos más atractivo, y crear un ambiente interesante y atractivo para la inversión</li></ul>  |
| <b>5</b> Fuerte impulso por el estado como coordinador/ arquitecto   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Desarrollar mecanismos innovadores de dirección</b> con el fin de asegurar cooperación entre gobierno y sector privado</li></ul>   |



## Fuerte alineamiento entre gobierno y sector privado contribuye al desarrollo turístico en Marruecos

<b>Gobierno</b>	<b>Compromiso en los niveles más altos del gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Turismo como una prioridad principal del gobierno con una estrategia definida hasta el 2010<ul style="list-style-type: none"><li>– Varios pronunciamiento del Rey</li><li>– Ministro dedicado al turismo a cargo de la implementación de la estrategia</li></ul></li></ul>
<b>Sector Privado</b>	<b>Monitoreo continuo de progreso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conferencia de turismo anual con ~ 1,000 participantes<ul style="list-style-type: none"><li>– Discusión del estatus de implementación de la estrategia</li><li>– Invitación y “networking” con emprendedores internacionales</li></ul></li></ul>
	<b>Discusiones del tema con tomadores de decisión clave</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Discusiones específicas en foros con el Ministro de Turismo (Preparación profesional y construcción de consenso) con tomadores de decisión (ejecutivos de cadenas de hotel, aerolíneas, e instituciones financieras)<ul style="list-style-type: none"><li>– Estrategias potenciales de operadores nacionales y cadenas de hoteles</li></ul></li></ul>



# Estrategia ambiciosa de turismo estructurada en 4 pilares

## Posicionar a Marruecos en el Top 30 de destinos turísticos mundiales

- 10 millones de turistas por año en el 2010
- Triplicar capacidad hotelera (Inversión €4 billones en hoteles de €9 bn)
- Creación de 600,000 trabajos
- 20% PIB de Marruecos, y \$50-60 bn entrada de divisas entre 2000 y 2010



### 1 Plan Azur: desarrollo "verde" en el turismo de costa

- Aspiración a convertirse en el 2do Cote d'Azur
- +85,000 camas adicionales
- Desarrollo por jugadores privados de 6 Resorts de clase Mundial



### 2 Plan Mada'in: Relanzamiento cultural y turístico a través de arreglo de ciudades

- Aspiración a convertirse en un destino cultural reconocido internacionalmente
- +75,000 camas adicionales para el 2010
- Mejora y arreglo de destinos culturales establecidos (i.e., desarrollo de marinas)



### 3 Plan para desarrollo de turismo rural y de nicho

- Aspiración a convertirse en un destino diversificado al apalancarse en patrimonio local y regional
- Implementación de una ambiciosa estrategia de marca
- Lanzamiento de fondos dedicados a turismo



### 4 Plan Biladi: fuerte desarrollo de turismo domestico

- Aspiración a crear una oferta a la medida para el turista Marroquí y estimular el mercado local
- 5,000 camas adicionales para le 2010
- Desarrollo de 6 grandes Resorts para la demanda local



## Alineamiento integrado de facilitadores clave para apoyar el crecimiento

**A Excelente conectividad aerea:**

- Tratado de "cielos abiertos"
- Aumento de capacidades aeroportuarias

**B Desarrollo agresivo de infraestructura**

Desarrollo fuerte de carreteras y autopistas

**C Esquema de incentivos favorables**

- Acceso rápido y barato a la tierra
- Esquema grande de incentivos

**D Plan dinámico de entrenamiento**

~72,000 empleados entrenados para el sector de turismo a través de alianzas Publico privadas

**E Promoción agresiva de destinos**

- Aumento fuerte del presupuesto por parte del gobierno

**F Esquemas de financiación**

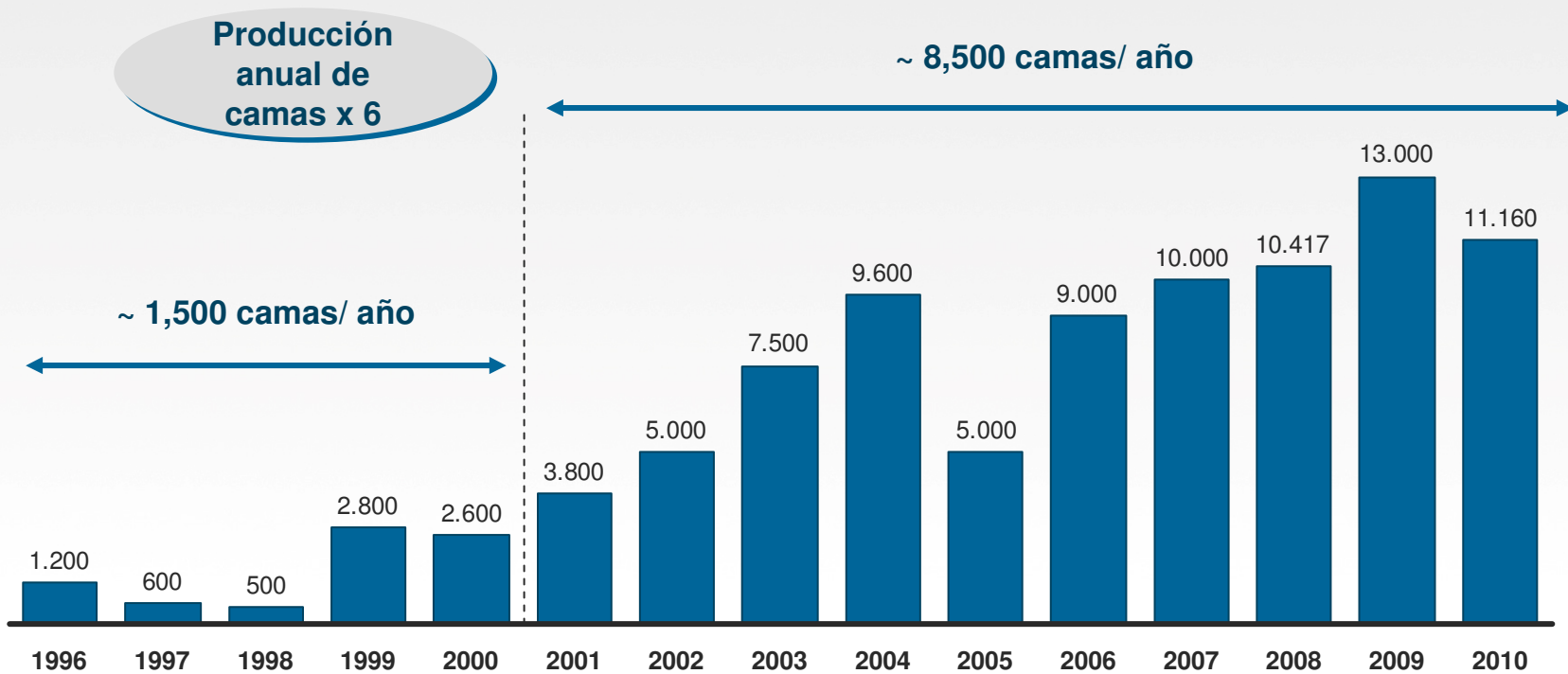
- Lanzamiento de fondos dedicados
- Acceso a socios IED (p.ej. Kerzner)





## Un fuerte crecimiento en la capacidad instalada en Marruecos después de la implementación de la estrategia

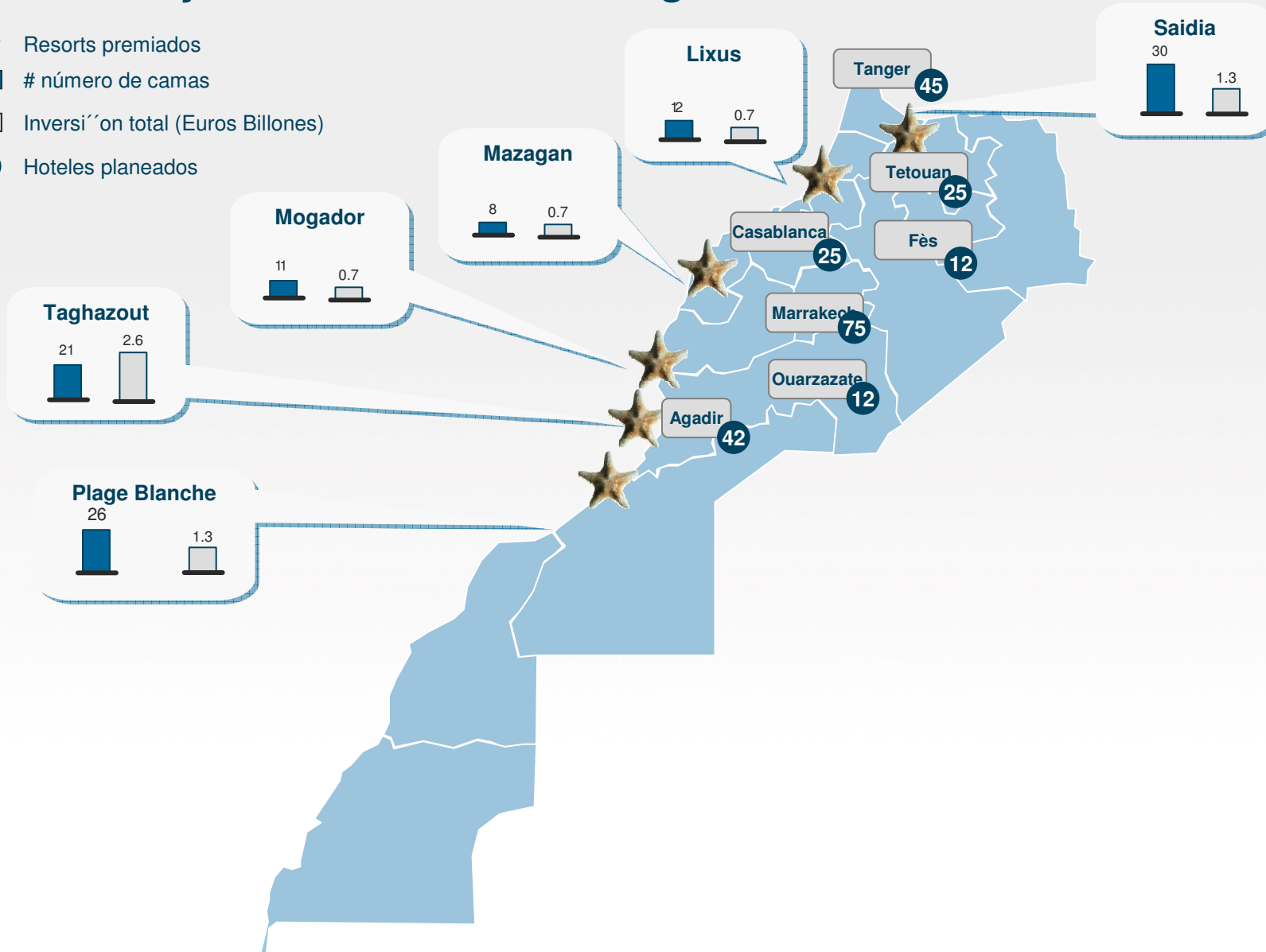
### Incremento anual de camas en Marruecos



CASO DE ESTUDIO: MARRUECOS

# Varios Proyectos bandera fueron logrados/en camino

- ★ Resorts premiados
- # número de camas
- Inversión total (Euros Billones)
- 42 Hoteles planeados





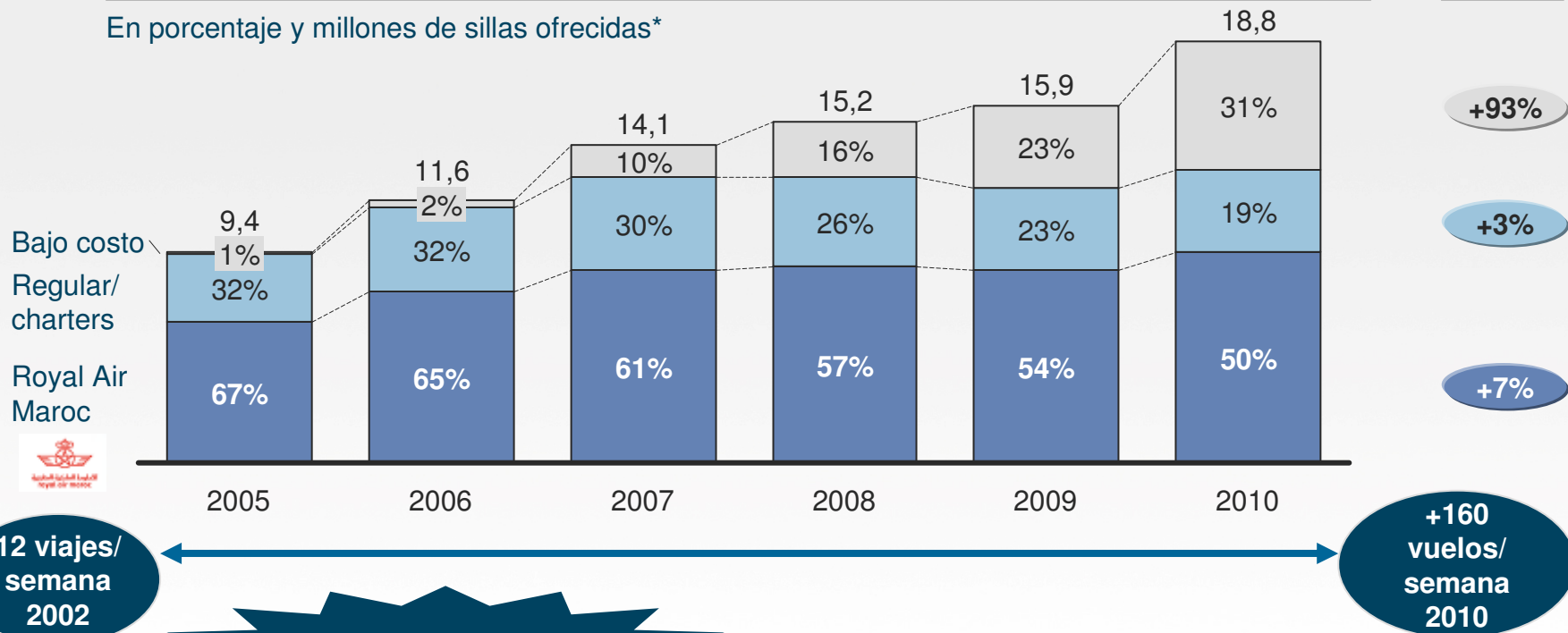
CASO DE ESTUDIO: MARRUECOS

**A Un aumento muy fuerte en conectividad aérea soportado por liberalización de cielos en el 2006 y el desarrollo de oferta de bajo costo**

Evolución de capacidad de sillitas a/desde Marruecos

CAGR  
05-10

En porcentaje y millones de sillitas ofrecidas\*



**Liberación de cielos con Europa 2006**

**La reforma de cielos abiertos fomentó dos cambios estructurales profundos en la industria de turismo:**

- Aumento fuerte en Capacidad/frecuencias de vuelos y conectividad
- Disminución sustancial de precios (i.e., Casablanca- Paris anteriormente €500-1000, ahora €20-30)

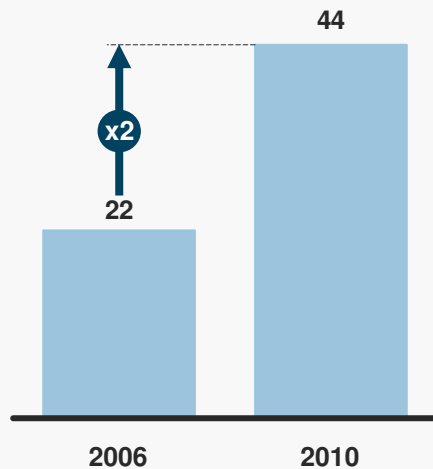
\* Pasajeros transportados/ sillitas ofrecidas

## CASO DE ESTUDIO: MARRUECOS

# A Nuevas aerolíneas han emergido desde la introducción de “cielos abiertos”, creando conexiones directas con varias ciudades europeas

### Entrada de nuevas aerolíneas a Marruecos...

# de aerolíneas operando en cielos Marroquíes

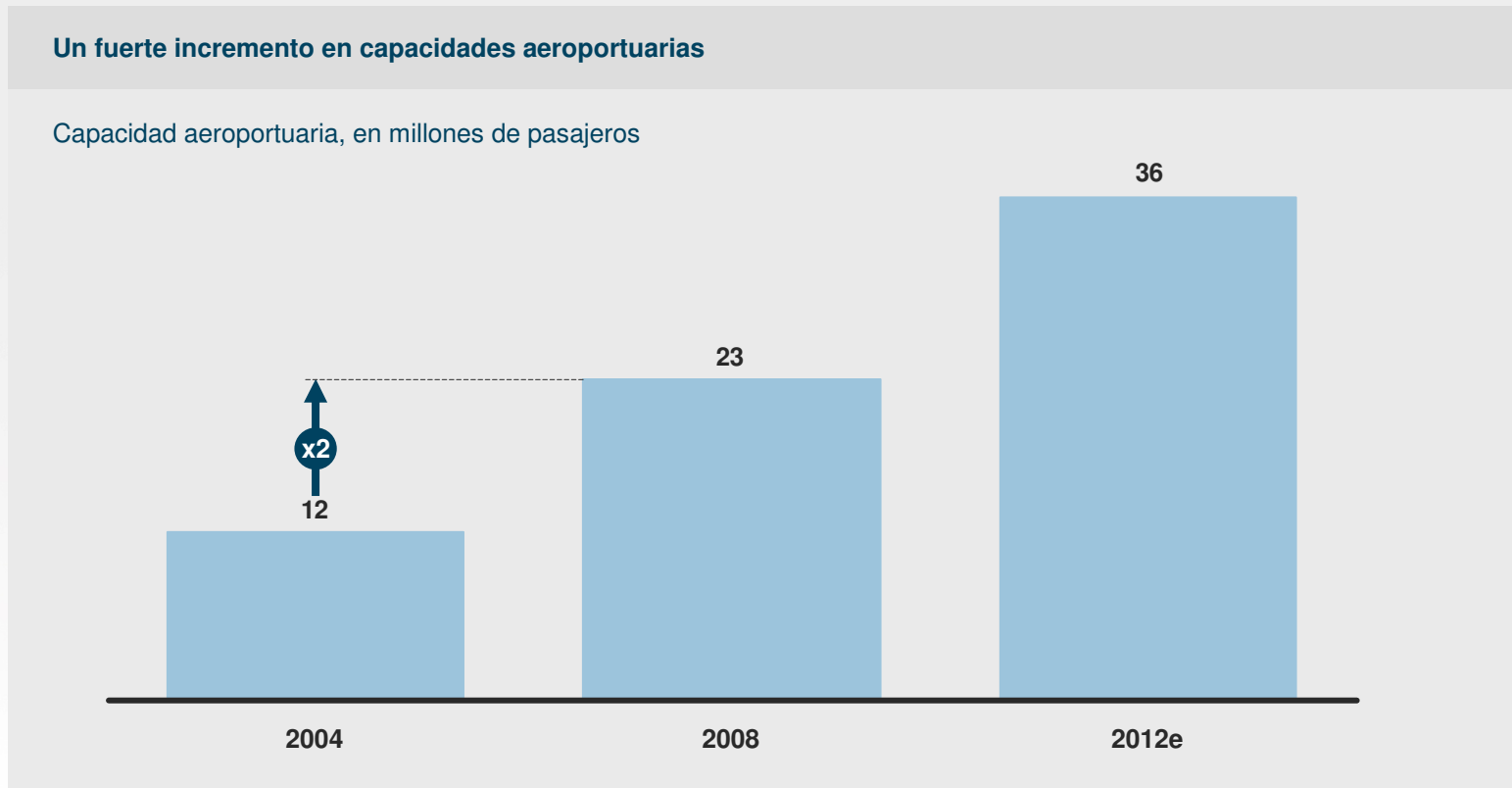


... con aerolíneas de turismo conectando Marruecos directamente con ciudades Europeas

País	Ejemplo de conexiones	Compañías
Francia 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paris-Marrakech</li> <li>Paris-Fès</li> <li>Paris-Agadir</li> </ul>	
Bélgica 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruselas-Agadir</li> <li>Bruselas-Marrakech</li> </ul>	
España 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barcelona-Marrakech</li> <li>Madrid-Marrakech</li> </ul>	
Alemania 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stuttgart/Hanovre/Nuremberg/ Düsseldorf- Agadir</li> <li>Nuremberg-Fés</li> </ul>	
RU 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Londres- Agadir</li> <li>Manchester- Agadir</li> </ul>	
Italia 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milán-Marrakech</li> </ul>	



## A Un incremento fuerte en capacidad aeroportuaria ha sido implementado para soportar la estrategia

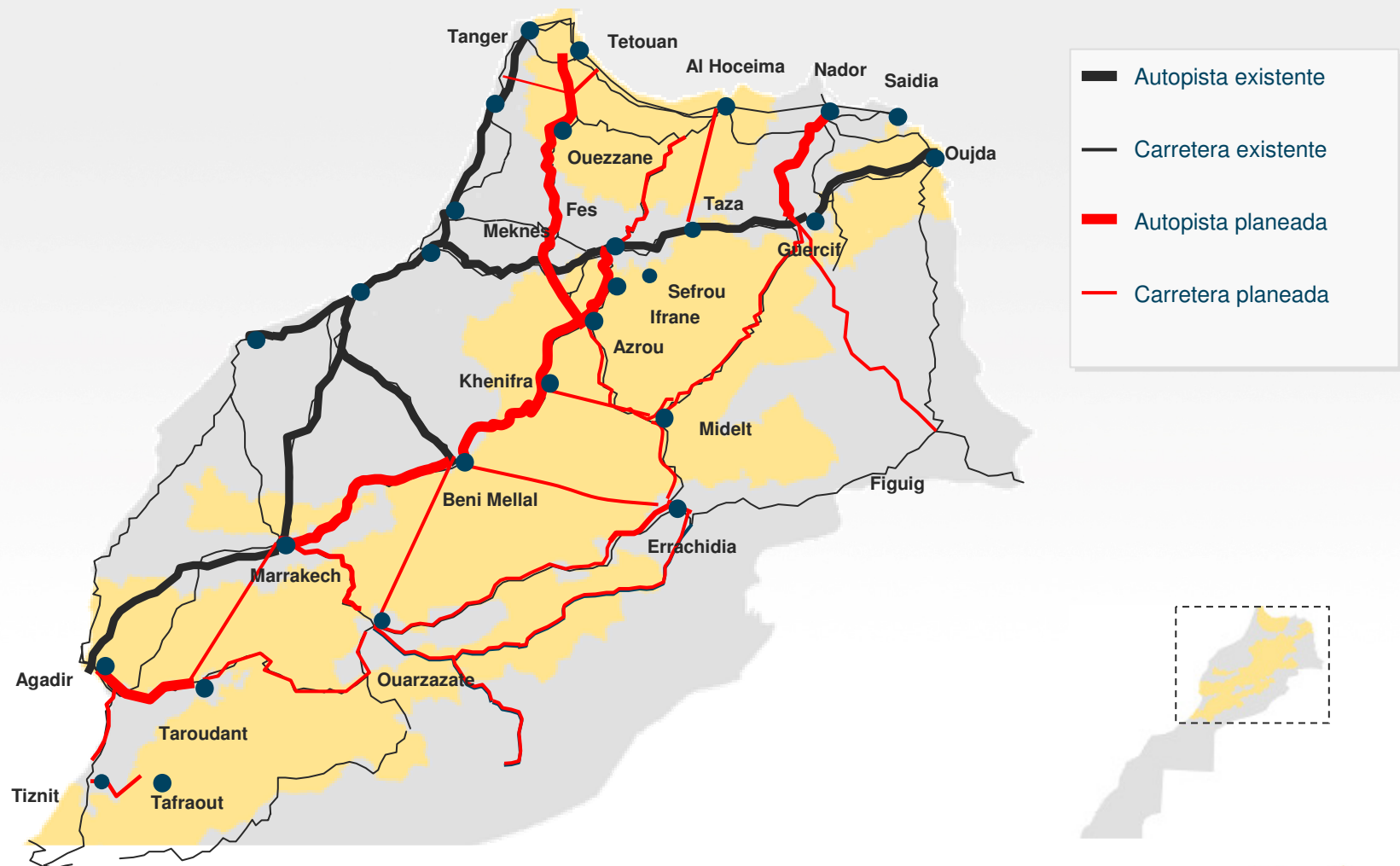


Desarrollo proactivo de capacidad de aeropuertos en la mayoría de ciudades turísticas en Marruecos (Incluyendo Casablanca, Agadir, Marrakech, Tangier)



## **B** Mejora voluntario y dinámica de la infraestructura de carreteras en Marruecos, permitiendo una fuerte conectividad entre sitios turísticos

Cartografía de principales carreteras e infraestructura proyectada



## C D Diseñar un esquema de incentivos favorable, que incluya entrenamiento

Esquema de incentivos	Descripción
<b>Adquisición de tierras</b>	
<b>Gobierno entrega a desarrolladores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tierra excepcional entregadas a grandes desarrolladores</li> <li>▪ Contribución del gobierno en la adquisición de tierras</li> </ul>
<b>Gobierno entrega a promotores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exención de impuestos de titularización</li> <li>▪ Subsidios por la tierra (50% del valor de la tierra con un máximo de subsidio de 23 €/m<sup>2</sup>) en algunos Resorts</li> </ul>
<b>Esquema de impuestos</b>	
<b>Menores impuestos en la compra de bienes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivos atractivos como exención de impuestos de importación en equipos</li> <li>▪ Exención del IVA en la compra de bienes de capital</li> </ul>
<b>Exención de impuesto de renta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exención total del impuesto a la renta por 5 años y una reducción del 17,5% después de ese periodo de los ingresos generados en moneda extranjera por compañías hoteleras</li> </ul>
<b>Esquemas de impuestos favorables en empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impuesto en la repatriación de residentes 7,5%; no residentes:0%</li> <li>▪ Incentivo a reclutar desempleados en lista ANAPEC * durante mínimo un año: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Exención de impuestos laborales</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ayudas a construcción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación financiera y efectiva del gobierno en el entrenamiento de staff hotelero</li> <li>▪ Reinversión en el entrenamiento de staff: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Para empresas pequeñas (USD 2000 &lt;TFP&lt; USD 20 000)</li> <li>– Para empresas medianas (USD 20 000 &lt;=TFP &lt; USD 300 000)</li> <li>– Empresas grandes (TFP &gt;= USD 300 000)</li> </ul> </li> </ul>

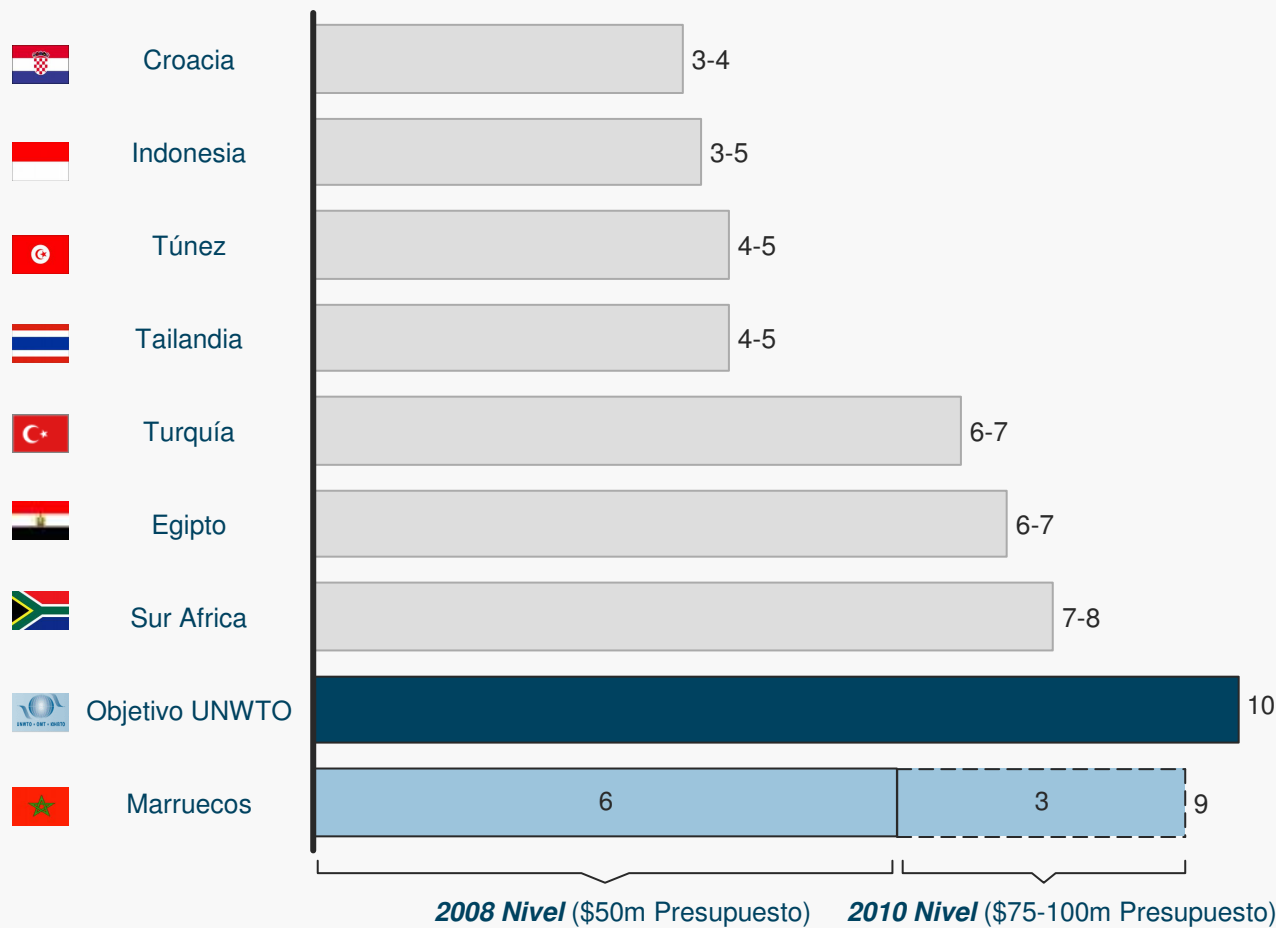
\* ANAPEC: Agencia Nacional para la Promoción de trabajo y habilidades



# E El gobierno de Marruecos aumento su presupuesto de promoción para apoyar activamente la marca país

*Un presupuesto que ha alcanzado los altos estándares internacionales*

Presupuesto de promoción por turista, en \$USD, 2008


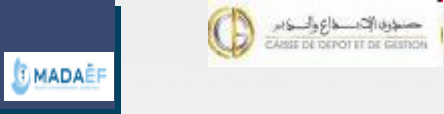




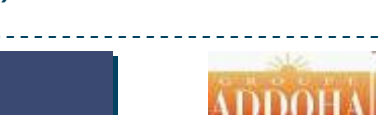


*Fuerte aumento en el presupuesto, de \$30m en 2004 a \$75-100m en 2010*





**F** Fuerte movilización de instituciones financieras para apoyar el sector de turismo a través de la creación de 7 fondos dedicados al turismo

	Sponsors	Tamaño Obj. (\$ millones)	Fecha de creación	Operacional
<b>Maghreb Siyaha fund</b>		250	2007	✓
<b>Madaëf</b>		250	2007	✓
<b>H.Partners</b>		300	2007	✓
<b>Hoteles Saham</b>		250	2008	✓
<b>T Capital</b>		250	2008	✓
<b>Alliances Investissement Fund (ALIF)</b>		300	2009	✓
<b>Addoha</b>		300	2009	✓

**Total: ~ \$2 bn**

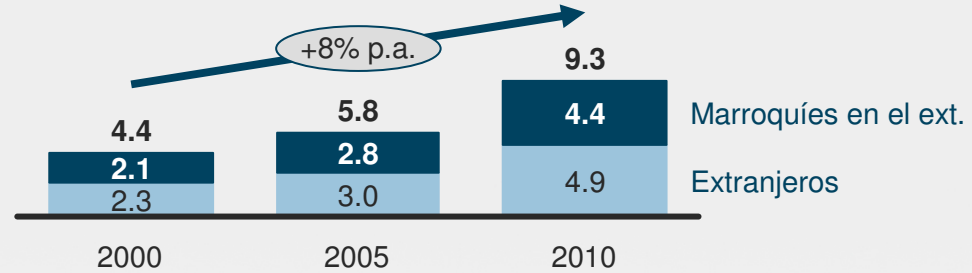


CASO DE ESTUDIO: MARRUECOS

# Al implementar esta estrategia, la industria de turismo de Marruecos ha alcanzado resultados sobresalientes en los últimos 10 años

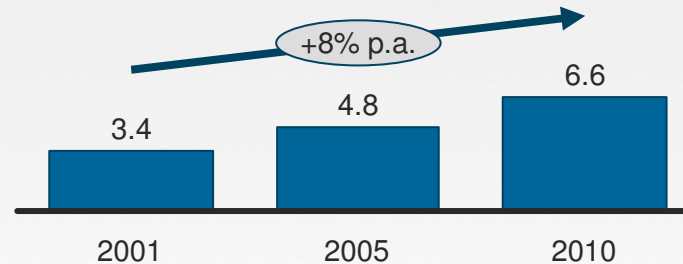
**Un aumento en el número de visitantes...**

Número de visitantes/llegadas internacionales a Marruecos por año, en millones



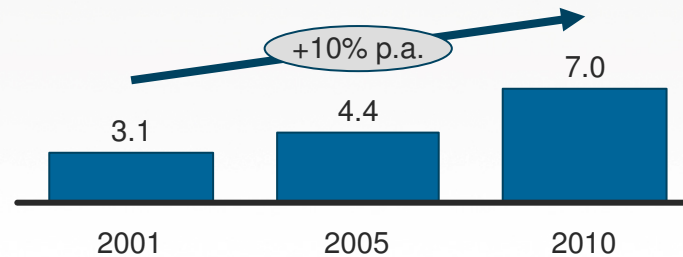
**...trasladado en aumentos significativos de ingreso...**

Gasto total de turistas por año, en US\$ miles de millones



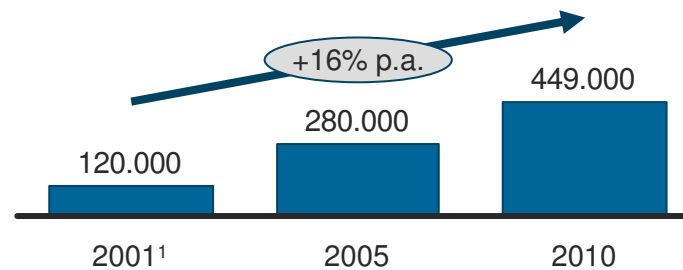
**... Creación de alto valor**

PIB directamente relacionado con turismo



**... y creación de empleo significativo**

# de empleos directos



<sup>\*</sup> Estimado



# Marruecos han logrado atraer inversionistas y operadores internacionales

Tipo de jugadores

Ejemplo de jugadores que han invertido en Marruecos en los últimos 10 años

Operadores de Tours



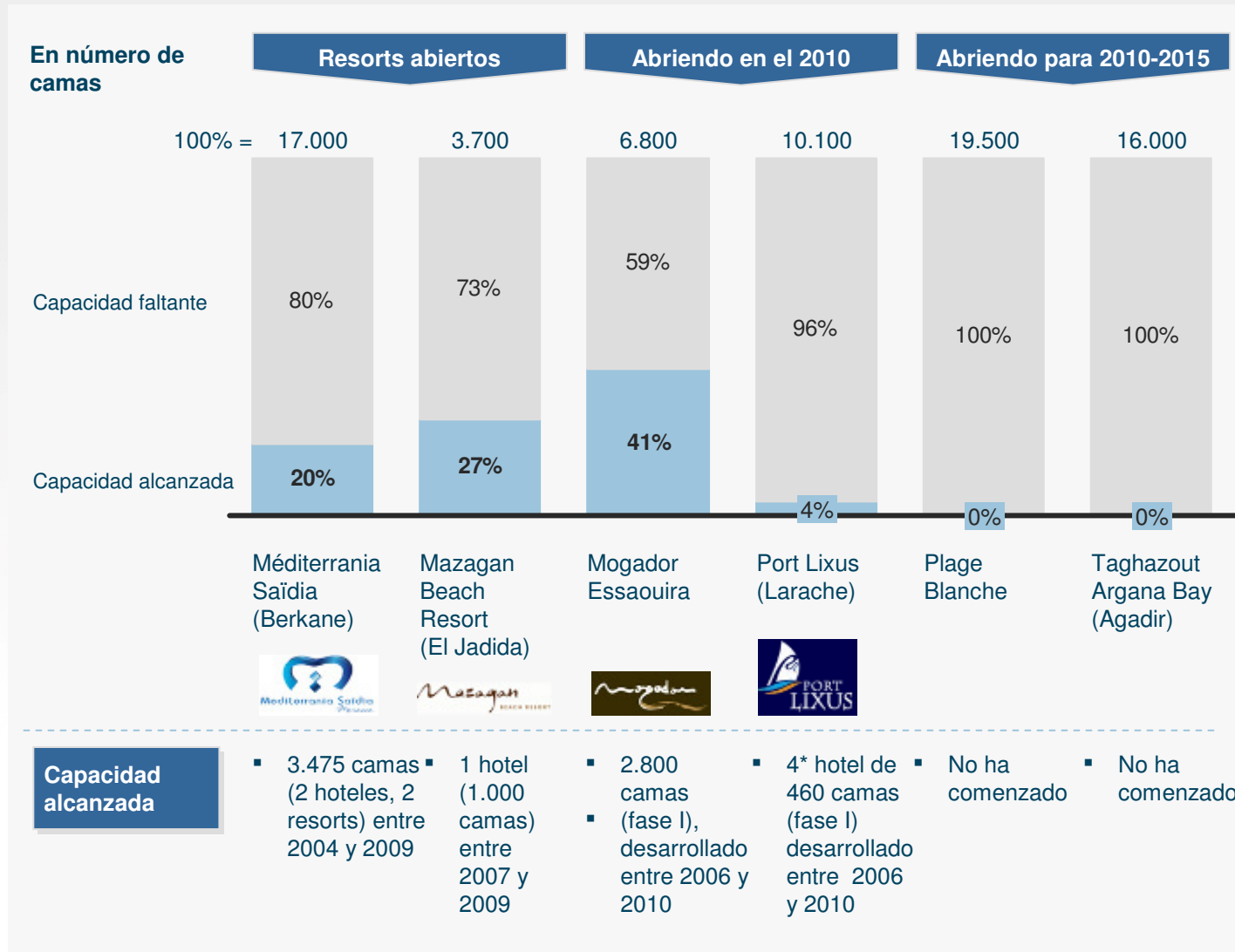
Inversores/operadores de hoteles



Desarrolladores



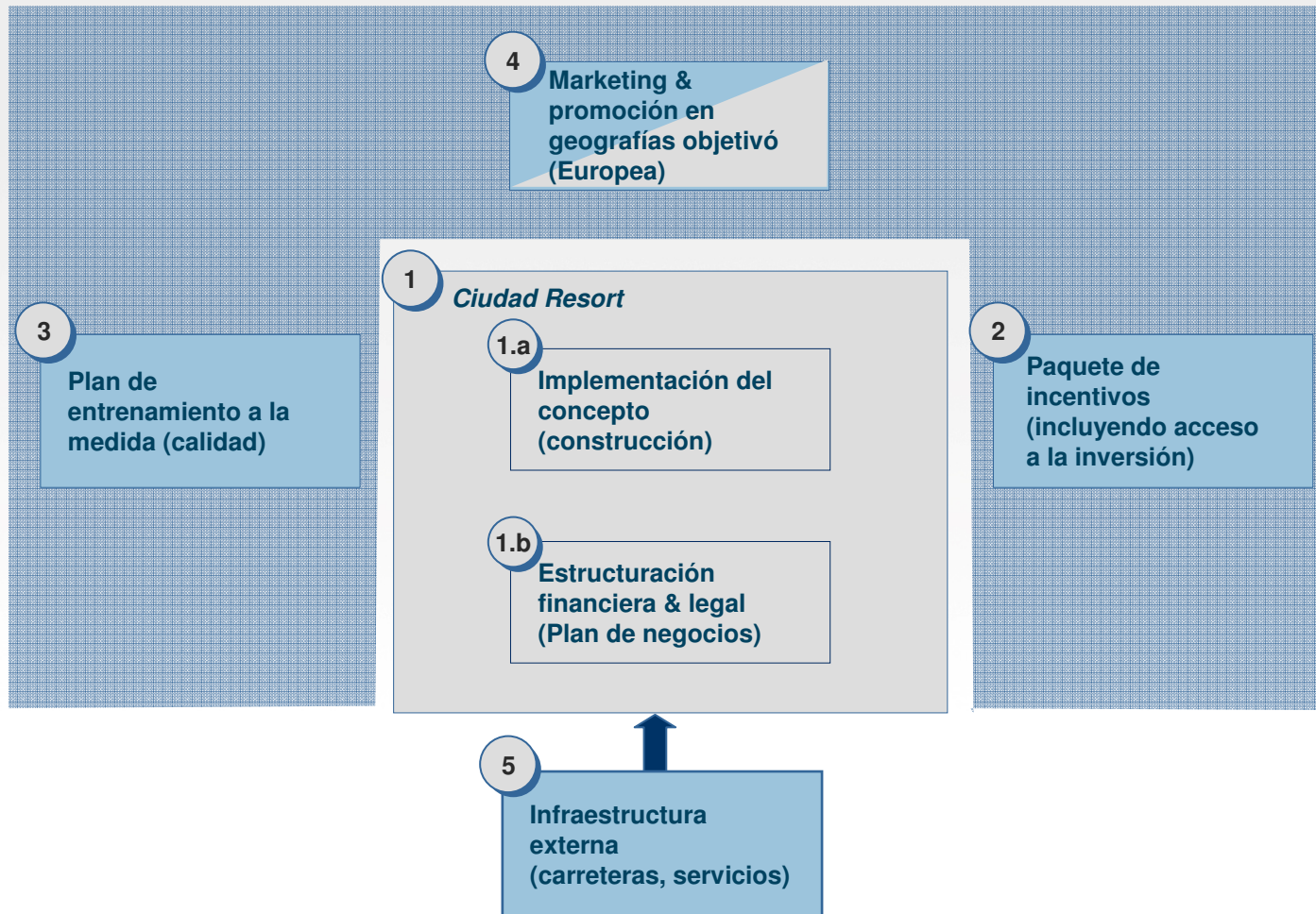
# Entre los 6 proyectos bandera de la estrategia/Plan Azur, 4 ya fueron lanzados



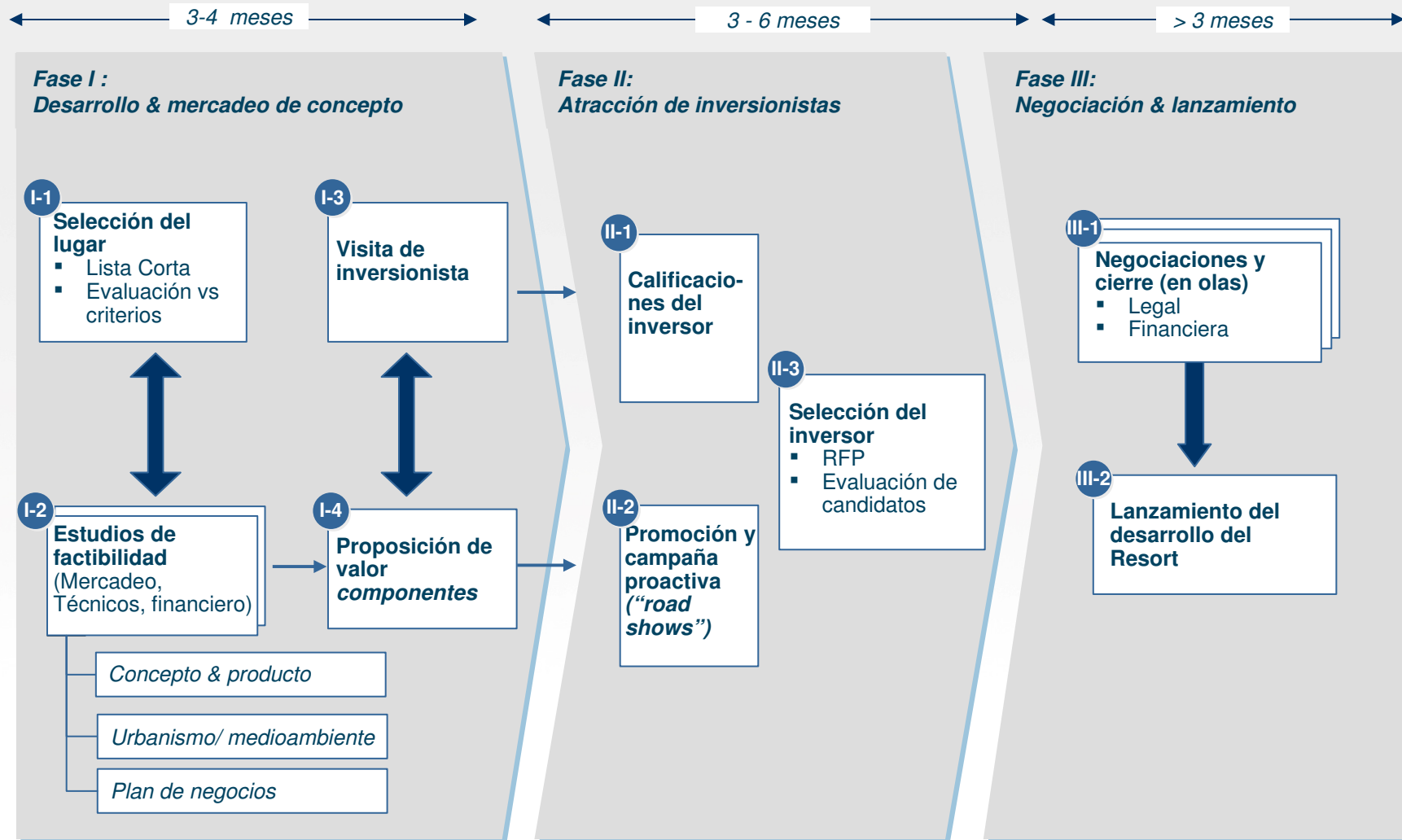
*A existido atrasos, la mayoría de los proyectos bandera del plan Azur están nuevamente encaminados*

# 6 componentes dirigidos al momento de lanzar ciudades Resort

- Responsabilidad del inversor
- Responsabilidad del estado Marroquí



# Guía para lanzar ciudades Resort







## Contenido

- A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia
- A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales
- **A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento**
  - Contexto general y categorías de destinos
  - Habilitadores transversales de turismo
  - Arquitectura de gobierno del sector



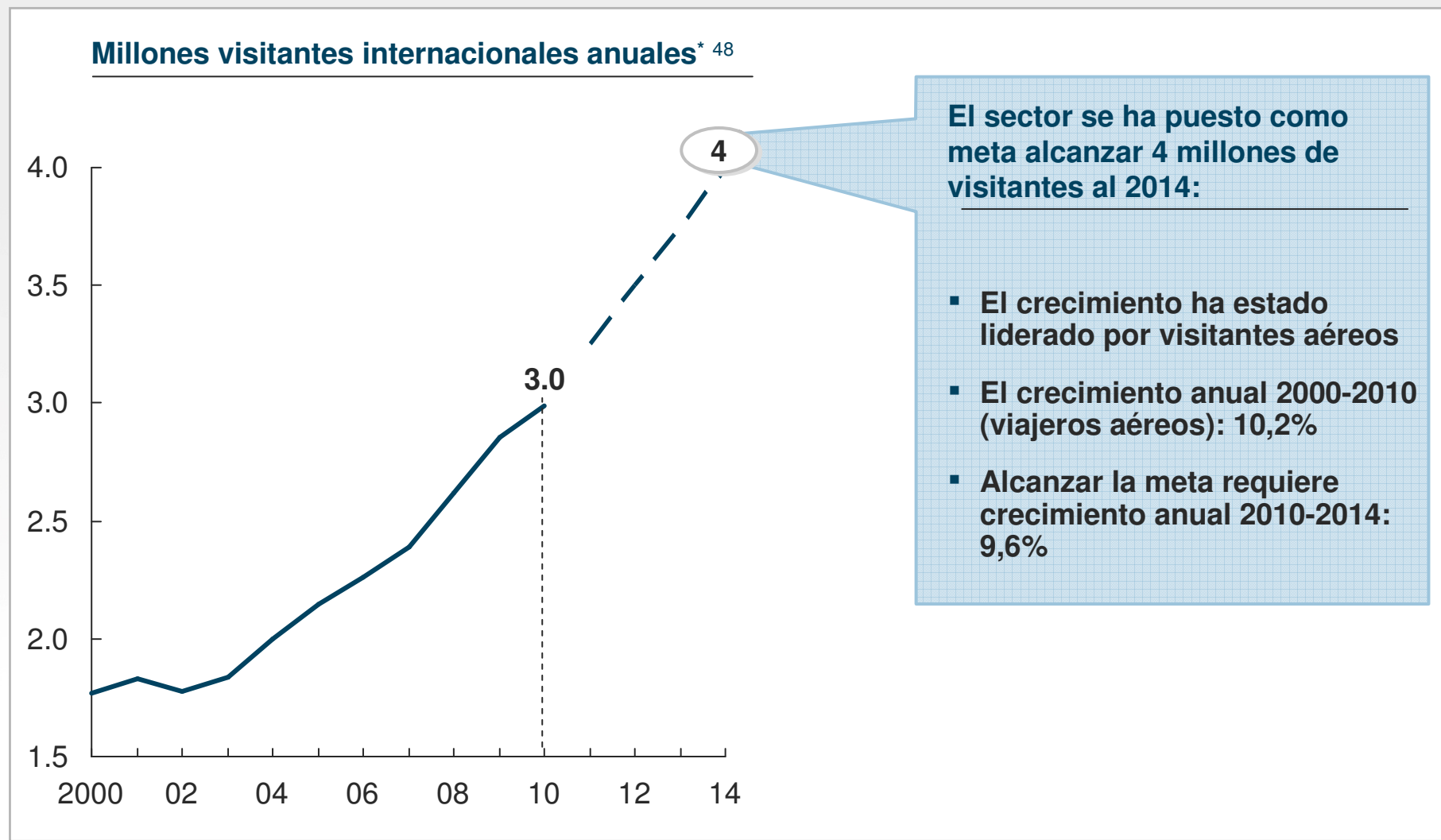


## Contenido

- A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia
- A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales
- **A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento**
  - Contexto general y categorías de destinos
  - Habilitadores transversales de turismo
  - Arquitectura de gobierno del sector



## El camino recorrido por el Turismo es muy positivo y el gobierno se ha puesto la meta de alcanzar 4 millones de visitantes internacionales en 2014



\* Incluye visitantes internacionales aéreos, terrestres, cruceros y colombianos residentes en el exterior.



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia

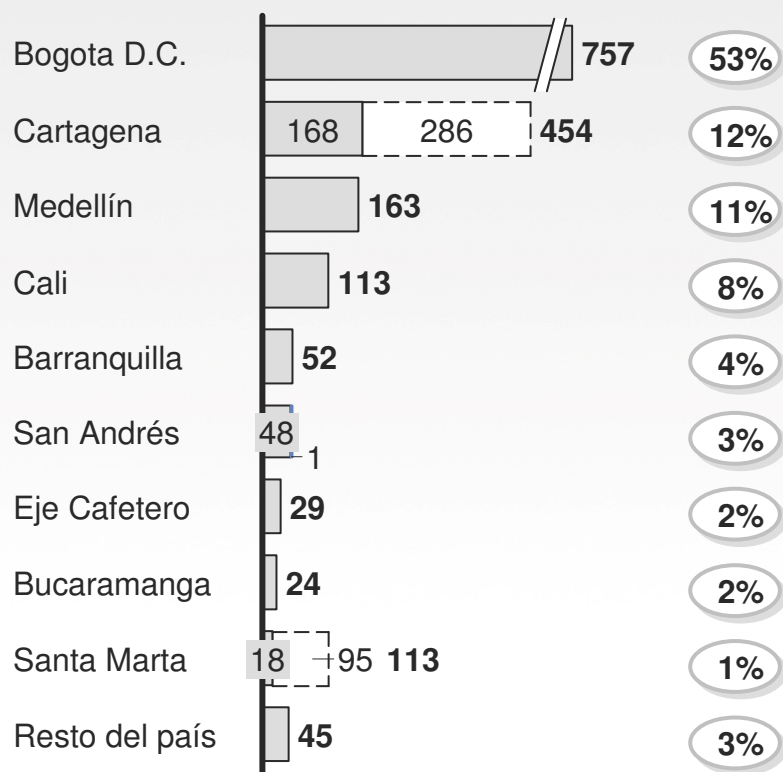


# Los visitantes a Colombia provienen ante todo de EE.UU. y países vecinos quienes visitan principalmente Bogotá y Cartagena

Visitantes por vía aérea
  Excursionistas cruceros
  % del total

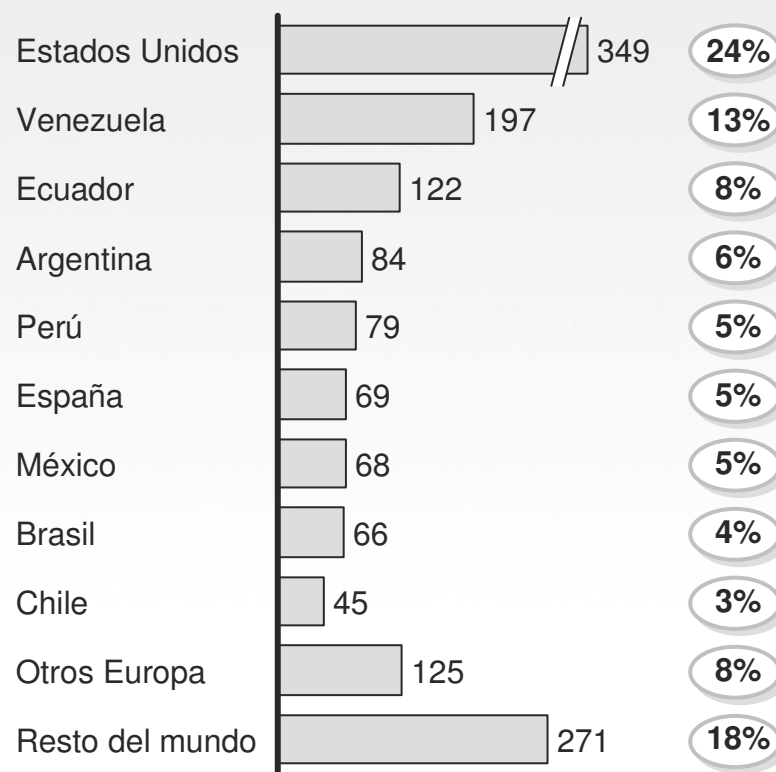
## Número de visitantes según destino \* 48

Miles, 2010



## Número de visitantes según origen \* 48

Miles, 2010



\* No incluye visitantes que arriban por fronteras terrestres



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

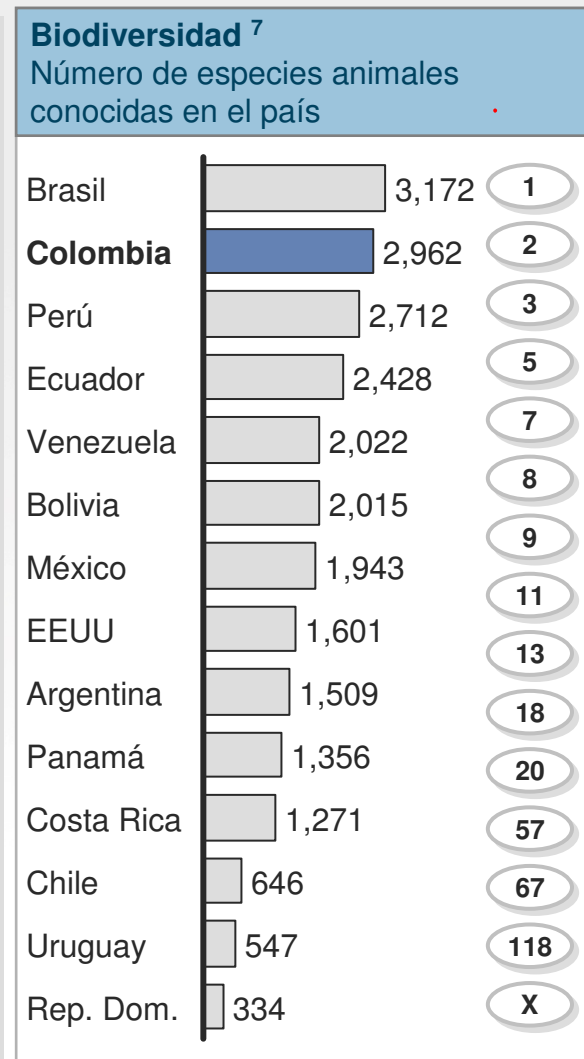
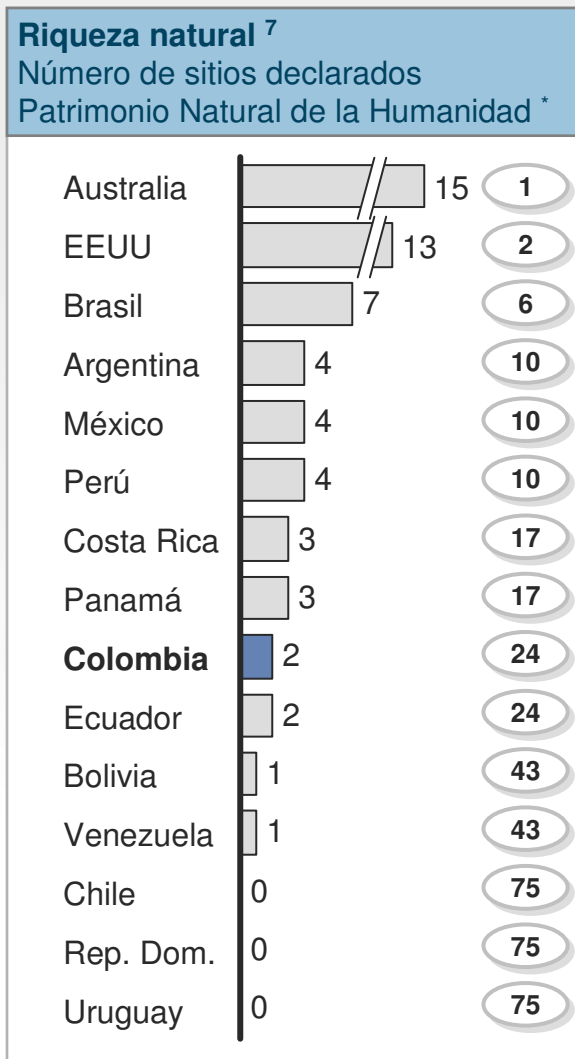
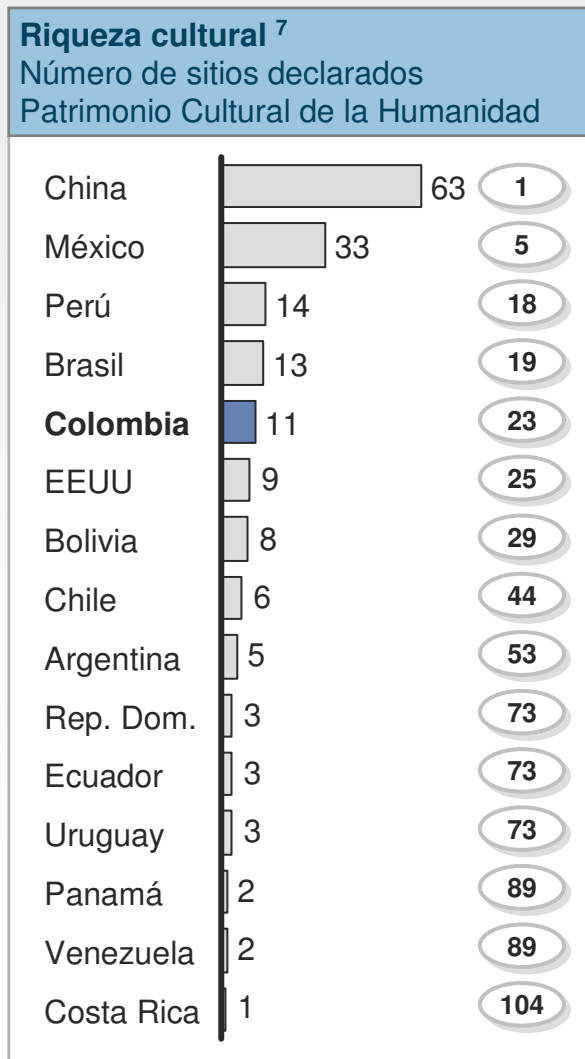
FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia



# Colombia tiene atributos intrínsecos favorables que le permiten desarrollar un turismo de clase mundial

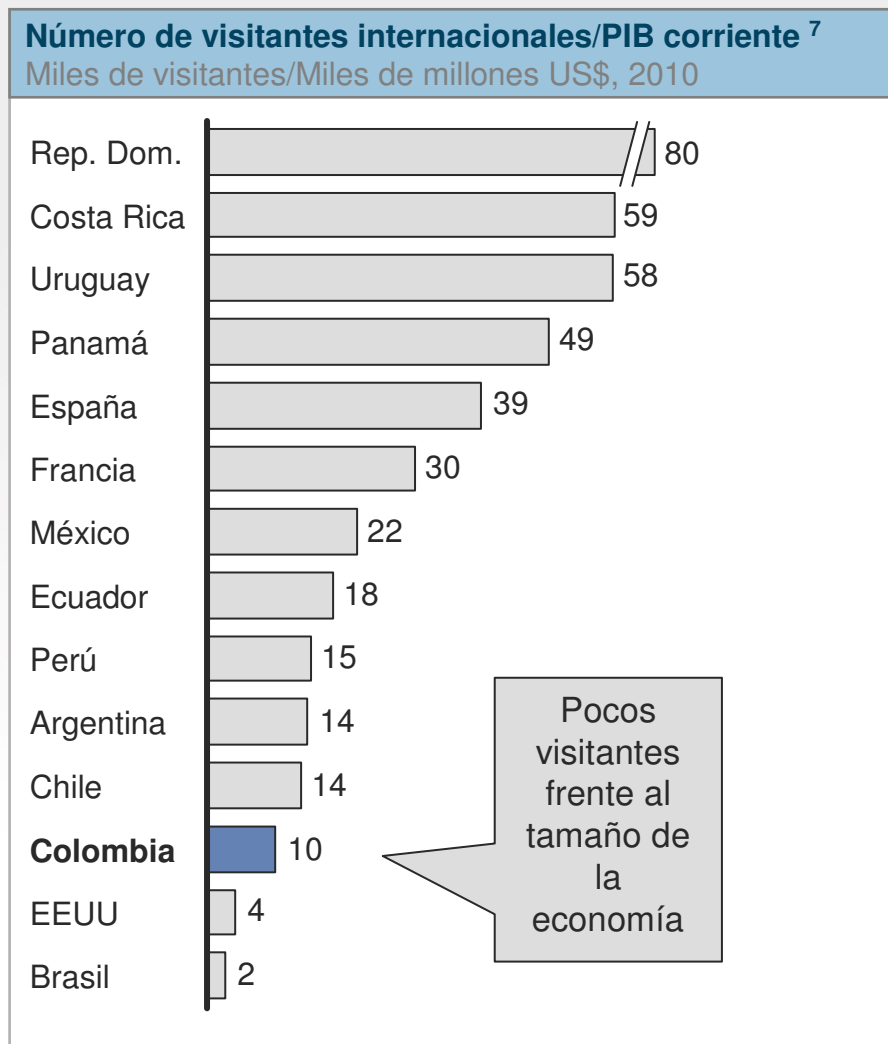
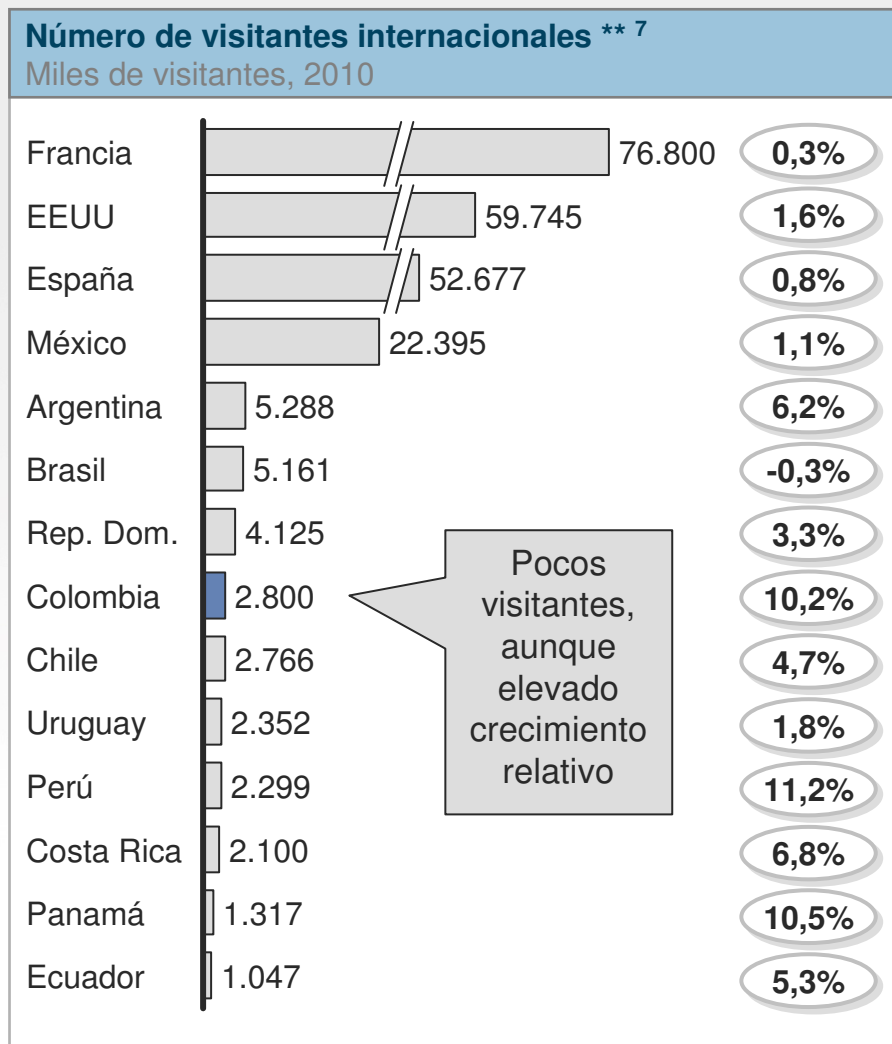
X Ranking mundial



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

# A pesar del elevado crecimiento reciente, existe la oportunidad de aumentar aún más el número de visitantes

X% TACC \* 2000-2010



\* Tasa anual de crecimiento compuesto

\*\* Incluye ajuste en la cifra WTO de Colombia para aumentar comparabilidad tomando en cuenta viajeros por tierra no reportados por el país



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia





# Los atributos intrínsecos del país se manifiestan en una oferta variada de destinos y productos

## Cultura

- Cartagena
- Bogotá
- Medellín
- San Agustín
- Mompox



## Sol y playa

- Cartagena
- Barú/Islas del Rosario
- Costa Pacífica
- Chocó



- Santa Marta
- San Andrés
- Providencia
- Cabo de la Vela
- Parque Tayrona

## Turismo de Naturaleza

- Parque Tayrona
- Sierra Nevada/ Ciudad Perdida
- Tierradentro
- Parque Nevados



- Gorgona
- Malpelo
- Los Katíos

## Reuniones de Negocio/ Trabajo

- Bogotá
- Medellín
- Cali



## Convenciones y eventos

- Bogotá
- Cartagena
- Medellín



## Cruceros

- Cartagena
- Santa Marta

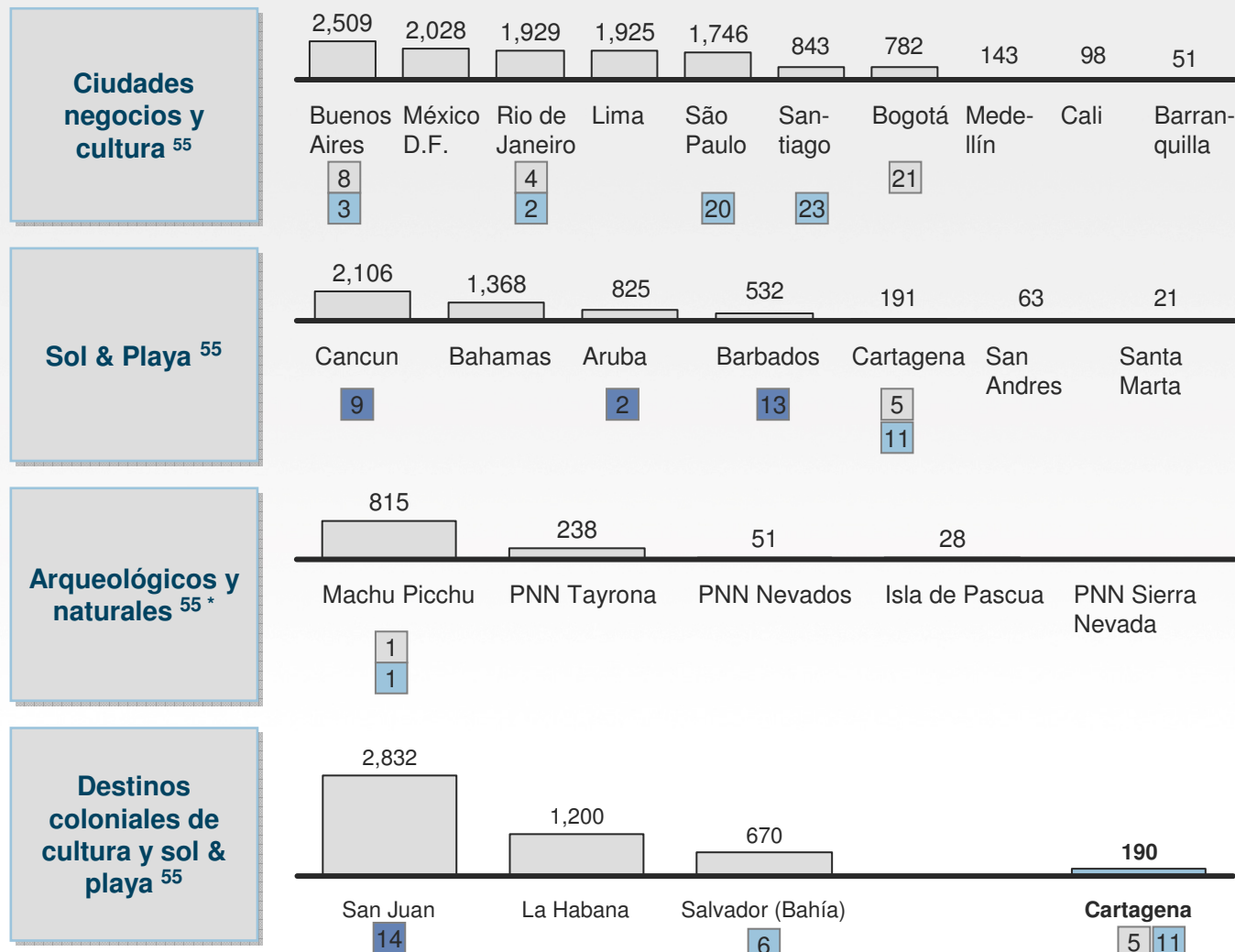


# Los principales destinos Colombianos tienen sustitutos altamente competitivos en la región

## Ranking

- Lonely Planet Suramérica
- Trip Advisor Suramérica
- Trip Advisor Caribe/México

Miles de visitantes internacionales, 2010



- Colombia no cuenta con un destino líder regional en su segmento
- Cartagena tiene pocos productos comparables
- La oferta ganadora para Colombia posiblemente sea en segmentos híbridos
- Este posicionamiento puede ser más complejo

\* Visitantes totales (nacionales y extranjeros)



## Cultura: Se debe posicionar a Cartagena como destino líder y apalancar demás destinos UNESCO, y aumentar apreciación de culturas prehispánicas

Fortalezas	Debilidades	Potenciales de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Varios destinos UNESCO reconocidos internacionalmente, p.ej.: Cartagena, San Agustín, Mompox, Villa de Leyva</li>   <li>▪ ~28 Ferias y Fiestas reconocidas (3 patrimonio de la humanidad)</li>   <li>▪ Diversidad y riqueza cultural evidenciada en culturas indígenas milenarias viviendo y manteniendo costumbres en sus lugares sagrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destinos UNESCO con poco aprovechamiento de su potencial:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo número de visitantes internacionales</li> <li>– Con excepción de Cartagena, el acceso aéreo es muy limitado</li> <li>– Acceso terrestre no es de buenas condiciones</li> <li>– Pocos Museos y atracciones complementarias</li> </ul> </li>   <li>▪ Limitado empaquetamiento de fiestas como productos</li>   <li>▪ Bajo aprovechamiento del patrimonio cultural en contacto con descendientes de culturas prehispánicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convertir a Cartagena como destino de Talla Mundial                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Impulsar oferta museográfica</li> <li>– Crear atracciones complementarias (p.ej. Carnaval de Barranquilla)</li> </ul> </li>   <li>▪ Aprovechar demás destinos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Empaquetar destinos dentro de planes a Colombia</li> <li>– Mejorar el acceso aéreo</li> <li>– Mejorar el acceso terrestre</li> </ul> </li>   <li>▪ Promover Ferias y Fiestas como productos de paquetes turísticos</li>   <li>▪ Crear circuitos de turismo complementarios para apreciar la cultura con Sol &amp; Playa y Naturaleza</li> <li>▪ Mejorar la promoción internacional del patrimonio cultural Colombiano</li> </ul>



## Sol & Playa: Colombia no es un destino competitivo para alta escala, pero tiene oportunidades en escala media y nichos determinados

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Más de 5 destinos con más de 5 km. de playa de alta calidad (p. ej. Guajira, San Andres, Barú, Tayrona)</li> <li>▪ Posibilidad de complementar oferta con Turismo de Cultura, Naturaleza, Aventura, etc.</li> <li>▪ Crecimiento sostenido en la llegada de cruceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difícil acceso a grandes extensiones de tierra sobre el mar para desarrollos turísticos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Podría haberlos en Guajira</li> <li>– En contraste, Cancún tenía 22 km de playa ininterrumpidas en 1970</li> </ul> </li> <li>▪ Limitado acceso aéreo internacional directo a destinos mayores (número de vuelos):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 6 a Cartagena</li> <li>– 1 a San Andrés</li> <li>– Ninguno a Santa Marta</li> <li>– En contraste, Punta Cana recibe vuelos de 50 orígenes en el extranjero</li> </ul> </li> <li>▪ No hay playas recomendadas por guías internacionales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Saturación de vendedores informales en las playas</li> <li>– Ausencia de seguridad</li> <li>– Manejo deficiente basuras</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la conectividad de los destinos establecidos atrayendo aerolíneas de bajo costo (ABC) y disminuyendo tarifas aeroportuarias</li> <li>▪ Optimizar el uso del suelo impulsando decididamente destinos de alto potencial:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Atracción inversión extranjera y operadores profesionales</li> <li>– Construir infraestructura y redes de servicios públicos</li> </ul> </li> <li>▪ Mejorar calidad e playas y desarrollar destinos nichos seleccionados:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejorar playas Cartagena y Santa Marta</li> <li>– Certificar playas internacionalmente</li> </ul> </li> </ul>





## Turismo de Naturaleza: Colombia es un diamante en bruto con capacidad de liderar en América Latina pero aún tiene un largo camino por recorrer

### Fortalezas

- Posibilidad de distinguirse en el mundo por la biodiversidad:
  - 10% especies en el mundo
  - 2º país mas biodiverso
  
- Alta diversidad y extensión de Parques Naturales Nacionales con variedad Variedad topográfica y todos los climas
  
- Culturas indígenas milenarias viviendo en lugares sagrados
  
- Diversos territorios en relativo buen estado de conservación: Amazonas

### Debilidades

- Aprovechamiento tímido de la biodiversidad a través del turismo dado el bajo número de visitantes internacionales y debilidad del producto:
  - Oferta de calidad limitada a concesiones y otros pocos destinos
  - Largos traslados entre actividades (Guajira)
  - Pocas actividades (Eje Cafetero)
  - Vecinos competitivos (Amazonas)
  - Falta de capacidad de desarrolladores de proyectos
  - Carencia de financiación
  - Limitada infraestructura PNN
  - Baja incidencia de certificación
  - Riesgo de seguridad (Chocó)
  
- Incertidumbre regulatoria desarrollos dentro de PNN y de propiedad privada
- Falta alineación sectorial: MCIT, PNN
  
- Pocas experiencias de trabajo comunitario efectivo, un pre-requisito para el éxito
  - Poca capacitación formal: no existen programas dedicados
  - Alta Informalidad
  - Falta educación y sensibilización a las comunidades en el cuidado de activos naturales

### Oportunidades de mejora

- Desarrollar estrategia nacional para definir prioridades y alinear actores
  - Enfocar desarrollo en pocos destinos seleccionados (priorización)
  - Crear regulación especializada para ecoturismo
  - Mejorar el acceso aéreo
  - Construir acceso terrestre
  - Construir senderos
  - Capacitar guías formalmente
  - Enfocar y coordinar promoción
  - Certificar internacionalmente establecimientos
  - Establecer fondo de capital de riesgo público-privado para financiar proyectos de ecoturismo
  
- Establecer regulación para aprovechamiento PNN incorporando altos estándares internacionales
- Establecer mecanismos de coordinación formales sectoriales
  
- Establecer acuerdos macro tipo “plan maestro” con comunidades para facilitar desarrollos de Turismo de Naturaleza de manera recurrente



## Eventos y Convenciones: Colombia está relativamente bien posicionada pero todavía tiene poca capacidad para eventos

### Fortalezas

- Cartagena y Bogotá han ascendido en ranking mundial de ICCA por número de eventos celebrados y ocupan puestos 69 y 108 respectivamente
- Principales ciudades receptoras cuentan con los elementos básicos (infraestructura de convenciones, transporte, atracciones turísticas, oferta hotelera)
- Facilidad en visado: Colombia ocupa el puesto 14 en el ranking de regulaciones de visado: 87 países exentos de visa. En contraste Chile ocupa el puesto 20 con 80 países exentos de visa y Brasil ocupa el puesto 67 con 58 países exentos de visa

### Debilidades

- Todavía hay una modesta realización de eventos anuales internacionales (aprox. 95 de 19,000 mundiales)
- Todavía falta acomodación de primera categoría en ciudades receptoras (p. ej. Medellín, Cartagena)
- Faltan escenarios con mayor capacidad para eventos de más de 4,000
- Todavía existe requerimiento de visas a visitantes potenciales (p. ej. China)

### Oportunidades de mejora

- Impulsar agresivamente eventos de mayor tamaño y potencial de crecimiento en el mundo (p.ej. sectores de Salud, Ciencia y Tecnología)
- Desarrollar Alianzas Público Privadas (APPs) en proyectos co-financiados por el Estado para:
  - Incrementar la capacidad de alojamiento
  - Crear nuevos escenarios con mayor capacidad
  - Apoyar clusters establecidos
- Obviar visa para visitantes que posean visa EE.UU. (como lo ha hecho México) o eximir a ciertos países de la misma







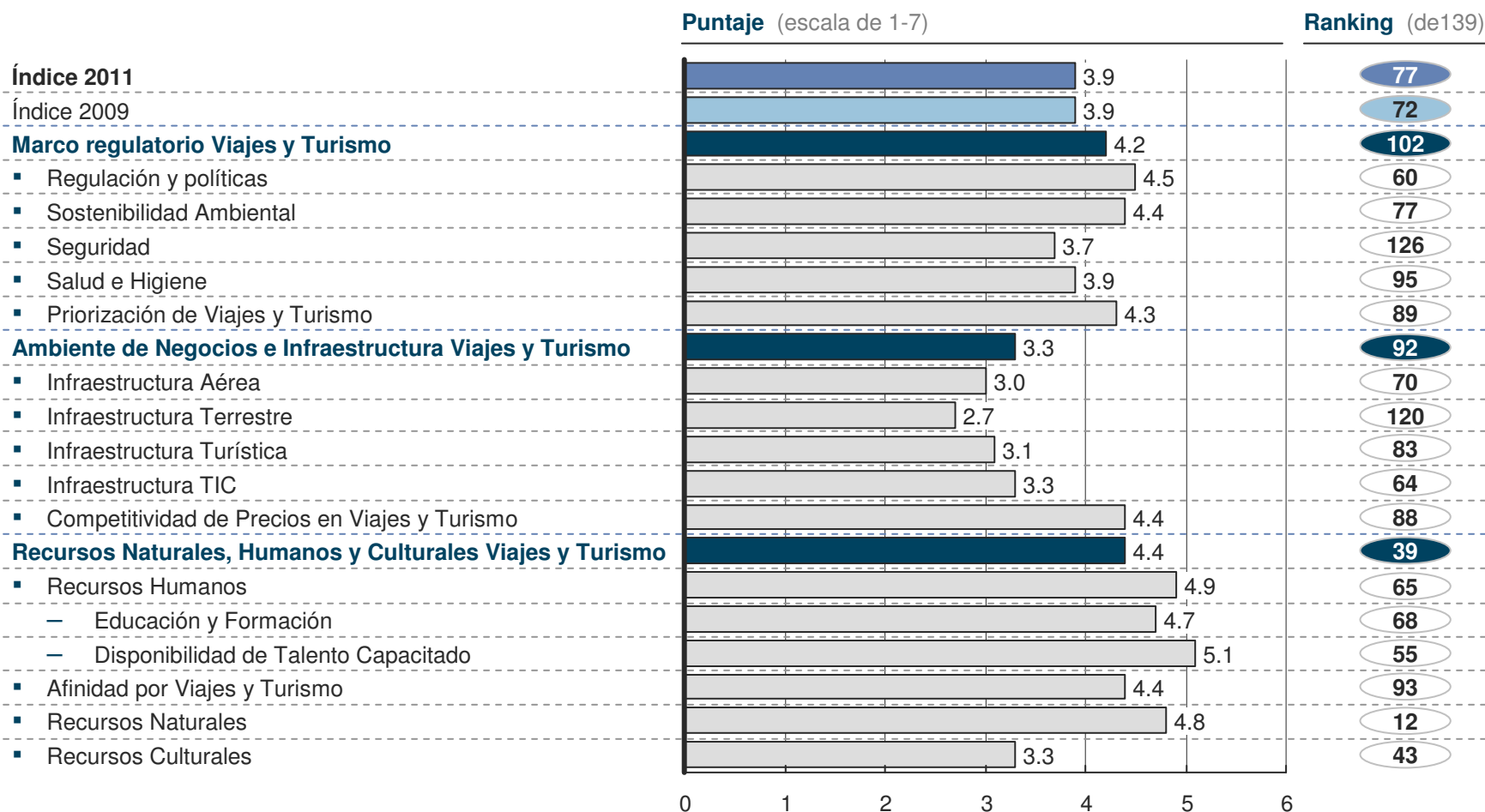
## Contenido

- A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia
- A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales
- **A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento**
  - Contexto general y categorías de destinos
  - **Habilitadores transversales de turismo**
  - Arquitectura de gobierno del sector










# El ranking del World Economic Forum califica a Colombia como muy poco competitiva en turismo en múltiples dimensiones

## Travel & Tourism Competitiveness Index <sup>8</sup>



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

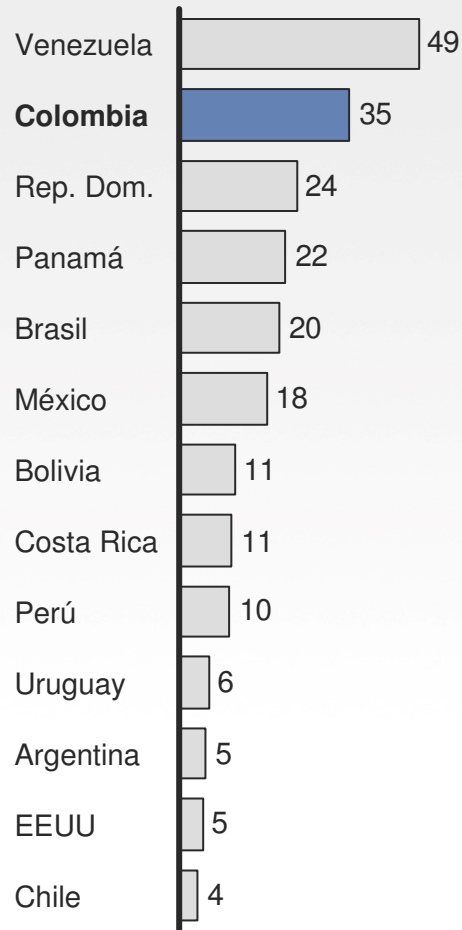
Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



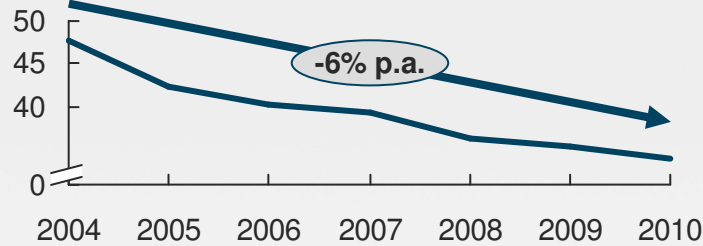


# A pesar de haber mejorado en los delitos más graves, el país mantiene indicadores pobres en seguridad

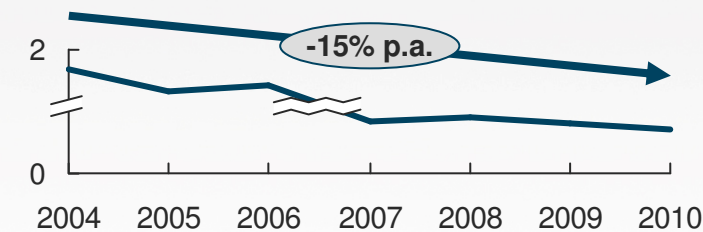
**Homicidios <sup>27</sup>**  
Tasa p / 100.000 hab, 2009



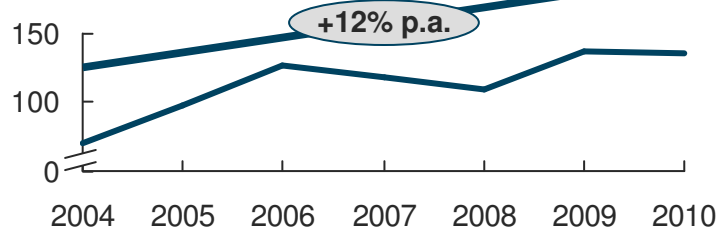
**Homicidios <sup>27</sup>**  
Tasa p / 100.000 hab



**Actos de terrorismo**  
Tasa p / 100.000 hab



**Hurto a personas**  
Tasa p / 100.000 hab



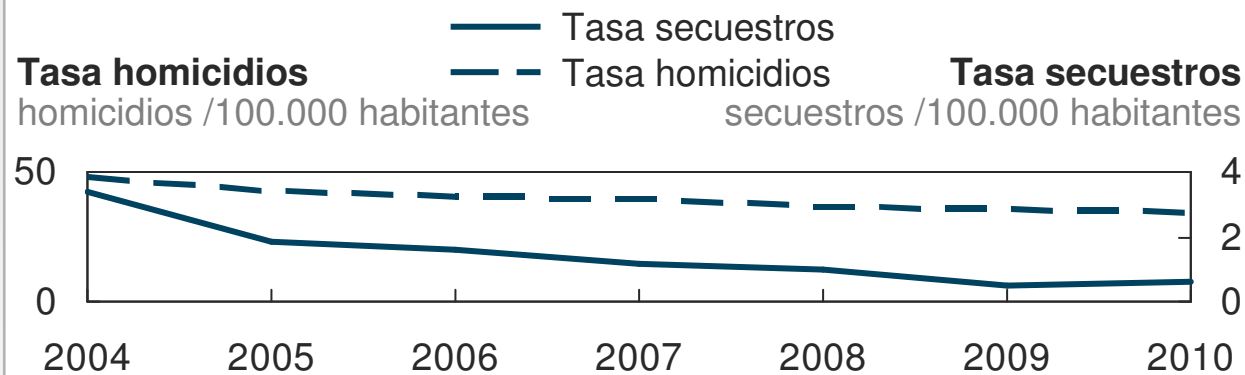
- **Reducción importante en los delitos más graves**
  - Homicidio
  - Terrorismo
  - Secuestro
  
- **Aumento en delitos menos graves pero influenciadores de la percepción**
  - Hurto
  - Celulares
  
- **Nivel absoluto muy alto de criminalidad**



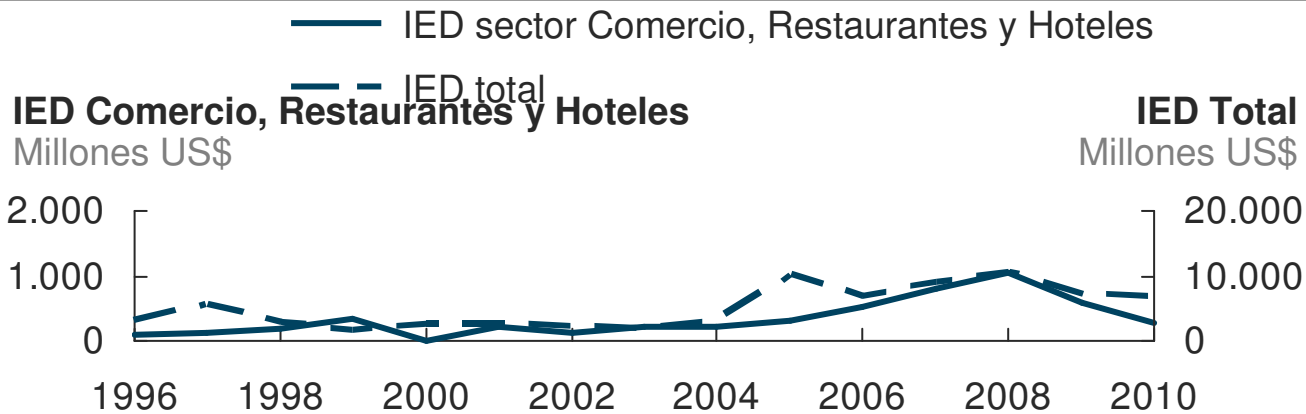


# No obstante, la mejoría en seguridad ha evolucionado paralelamente con el aumento de la confianza inversionista

## Mejoría en seguridad



## Recuperación de la confianza inversionista



- La mejoría en seguridad debe traducirse a percepción
- Existe la oportunidad de guiar la inversión privada productivamente

(1) Inversión extranjera directa

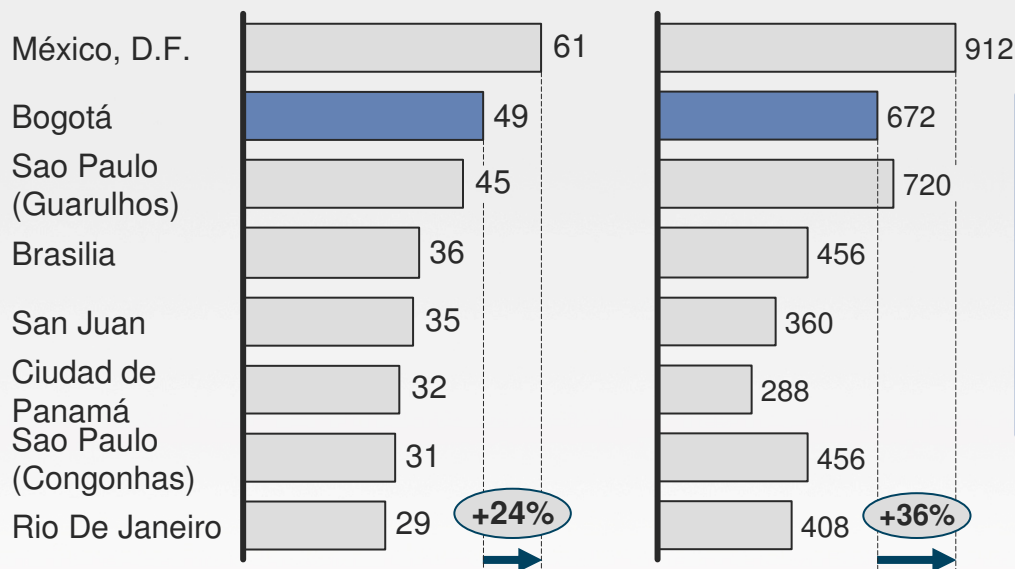


2

# La capacidad aeroportuaria de Bogotá es limitada aunque podría aumentarse, al igual que en los otros aeropuertos importantes del país

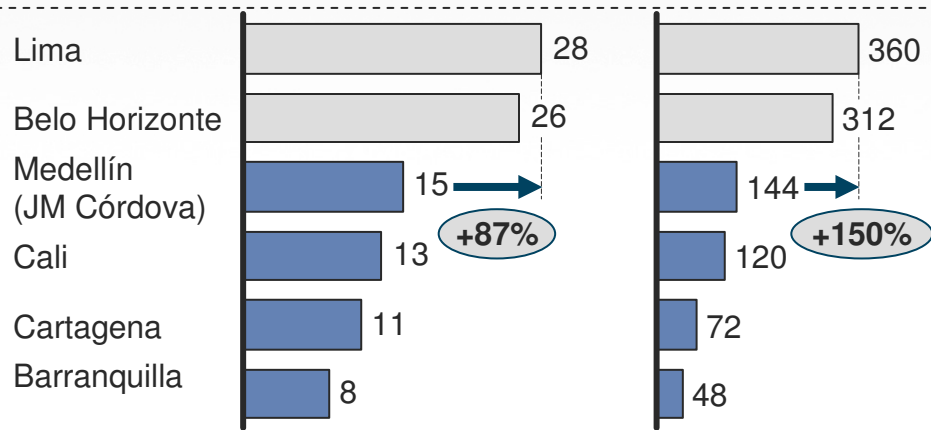
Número de vuelos atendidos \*  
Máximo por hora Promedio diario

Aeropuertos con 2 pistas<sup>40</sup>



- Con la capacidad y utilización actual, el Dorado no permitiría cumplir la meta de visitantes aéreos internacionales
- La capacidad del Dorado se podría ampliar al superar barreras como:
  - Uso aeronaves no-comerciales
  - Insuficientes controladores aéreos formados
  - Restricción de uso de pista sur después 10pm
  - Insuficientes terminales

Aeropuertos con 1 pista<sup>40</sup>



Los aeropuertos de Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla tienen potencial para aumentar su capacidad significativamente

\* Según los vuelos programados en Diciembre de 2011

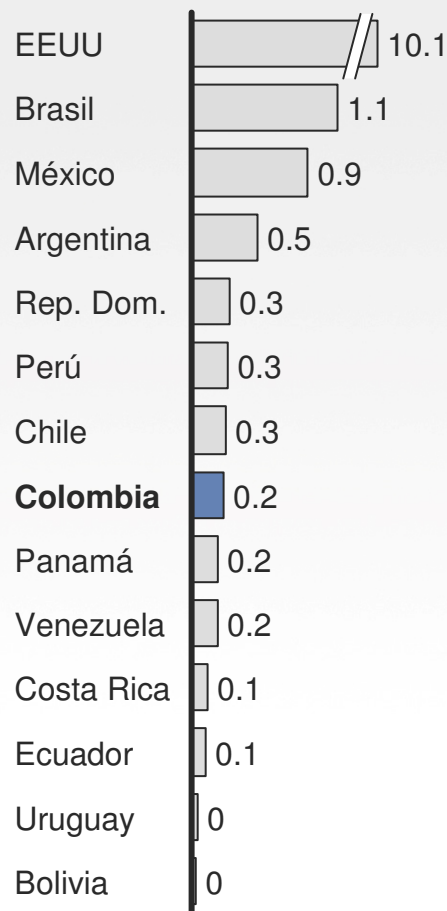




## 2 Colombia está poco conectada internacionalmente aunque cuenta con precios competitivos; a nivel interno los vuelos son costosos

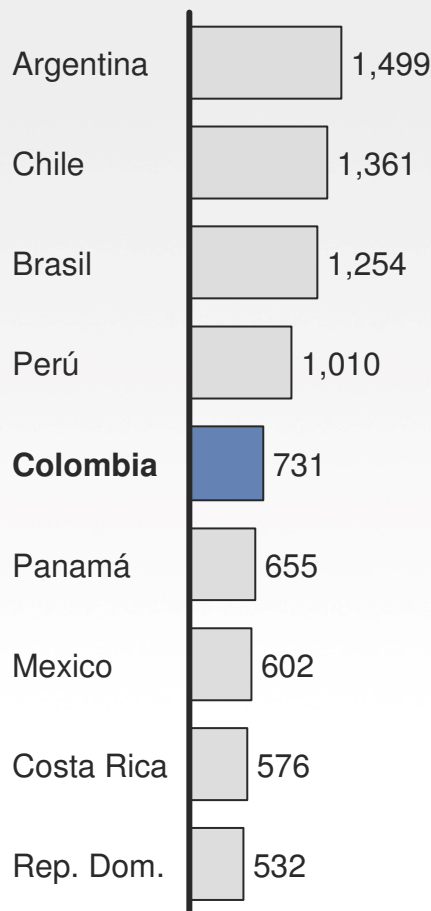
**Sillas-km internacionales disponibles** <sup>71</sup>

Miles de millones por semana



**Costo promedio tiquetes desde EEUU** <sup>71</sup>

US\$



**Costo promedio tiquetes desde Europa** <sup>71</sup>

US\$



No incluye efecto de paquetes, especialmente fuerte en República Dominicana y Costa Rica

- Los precios de vuelo internacional son competitivos frente a la mayoría de destinos
- Sin embargo, el efecto de paquetes en destinos más masivos que Colombia puede disminuir el costo para esos destinos

1 Promedio del menor precio disponible de las tres rutas principales desde EEUU o Europa al destino para la primera semana de enero, abril y agosto



## Varios destinos atractivos son de difícil acceso aéreo y terrestre<sup>137</sup>

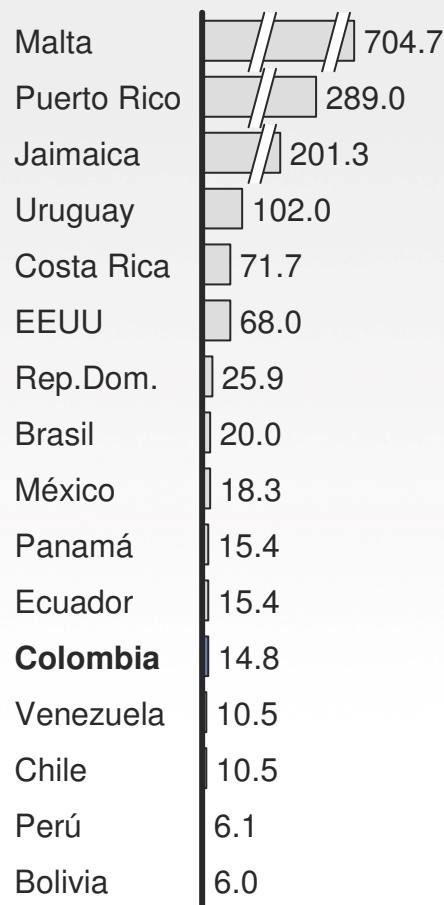
	Acceso internacional	Conexión el aeropuerto internacional más cercano	
		Horas	Descripción
<b>Bogotá</b>	Directo	NA	▪ NA
<b>Medellín</b>	Directo	NA	▪ NA
<b>Cartagena</b>	Directo	NA	▪ NA
<b>Cali</b>	Directo	NA	▪ NA
<b>Santa Marta</b>	Conexión	2	▪ Vuelo desde Bogotá
<b>Tayrona &amp; Sierra Nevada</b>	Conexión	3-4	▪ Carro desde aeropuerto de Santa Marta
<b>Gorgona &amp; Malpelo</b>	Conexión	6-14 (Gorgona) 39 (Malpelo)	▪ Vuelo Bogotá Cali, carro hasta Buenaventura, 4-12 horas en bote a Gorgona, 36 horas a Malpelo
<b>Guajira</b>	Conexión	5 (Cabo de la Vela) 9 (PN Macuira)	▪ Vuelo Bogotá – Riohacha, carro por trocha hasta Cabo de la Vela, carro hasta PN Macuira por trocha
<b>San Agustín</b>	Conexión	13	▪ Carro desde Bogotá
<b>Amazonas</b>	Conexión	4	▪ Vuelo Bogotá – Leticia (Rutas limitadas) ▪ Bote al PN Amacayacu
<b>Serranía de la Macarena</b>	Conexión	11	▪ Avión o carro a Villavicencio ▪ Avión bus según disponibilidad o vuelo semanal Satena



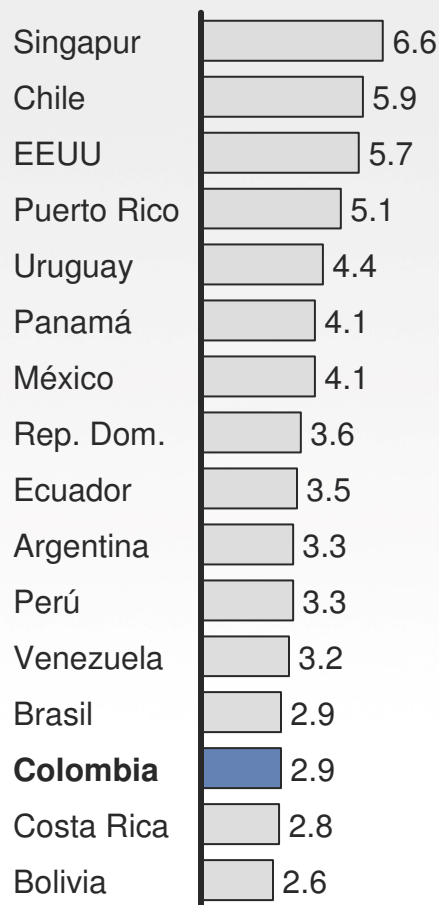


## Donde existe acceso, la infraestructura es comparable a la de otros países de la región

**Densidad de carreteras<sup>136</sup>**  
Kms carretera por 100 km<sup>2</sup> superficie



**Percepción calidad de vías<sup>136</sup>**  
Calificación promedio\*



- La densidad de carreteras en Colombia es baja frente al nivel de dispersión de la población
- La calidad de las vías es comparable, así sea menor, al de otros países
- La infraestructura local no es limitante para destinos con acceso
  - Ciudades
  - Eje Cafetero
  - Sierra Nevada

\* Según Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial, respuestas a la pregunta “Cómo calificaría las carreteras de su país? (1=extremadamente subdesarrolladas; 7=extensivas y eficientes bajo estándares internacionales)”



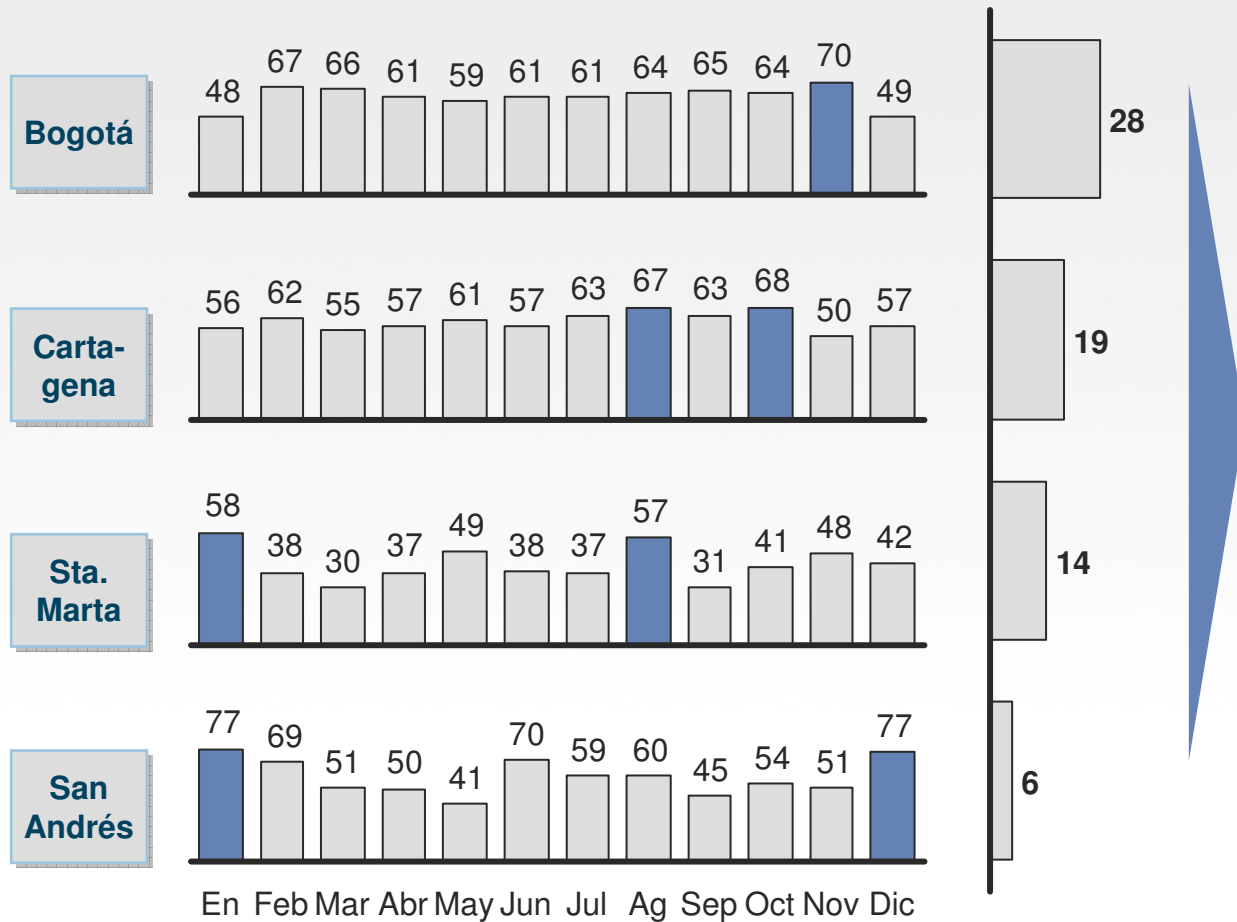
3

# La capacidad hotelera no parece una limitante estricta al crecimiento

Tasa promedio de ocupación mensual\* 60  
%, 2009

Camas disponibles 60  
Miles, 2010

■ Meses mayor ocupación



- La capacidad en los principales destinos no limita el crecimiento en el corto plazo
- Las visitas podrían crecer hasta 40% en los meses de mayor actividad en Bogotá y Cartagena
- Santa Marta y San Andrés presentan mayor estacionalidad en la ocupación, que es más alta en los meses de mayor turismo mundial
- El nivel de inversión actual hace suponer que el sector podría responder al crecimiento futuro exigido

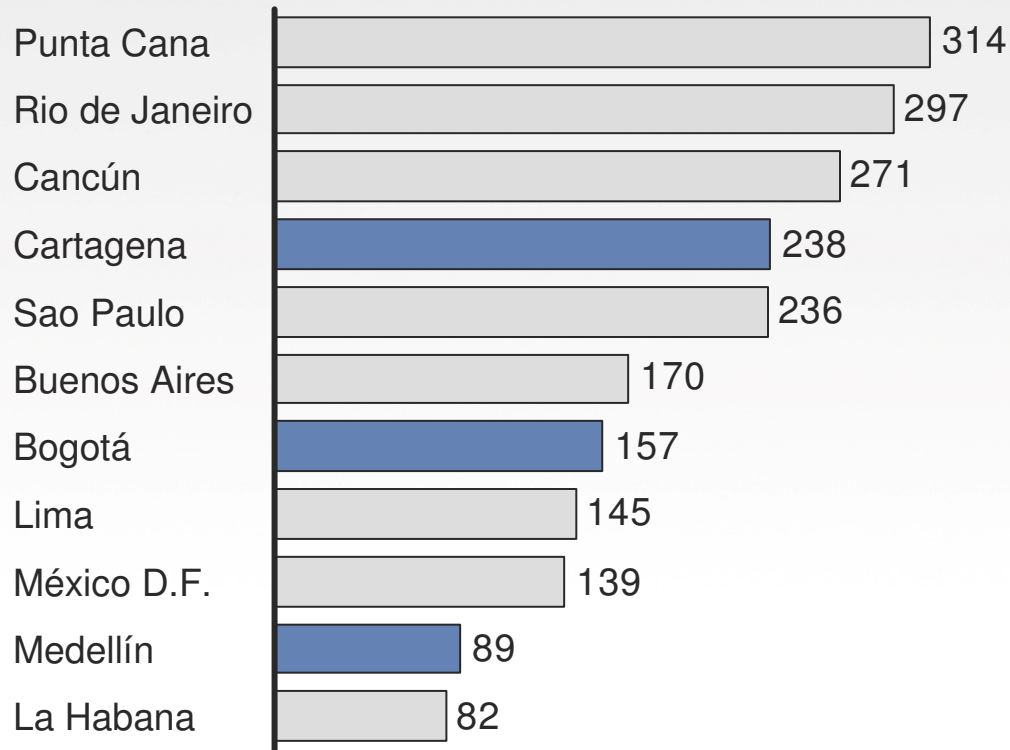
\* Hoteles asociados a Cotelco



### 3 La oferta hotelera del país es competitiva en precios con respecto a otros países de la región

**Mediana del precio de alojamiento\***  
US\$ por noche

No incluye efecto de paquetes, especialmente fuerte en Punta Cana y Cancún

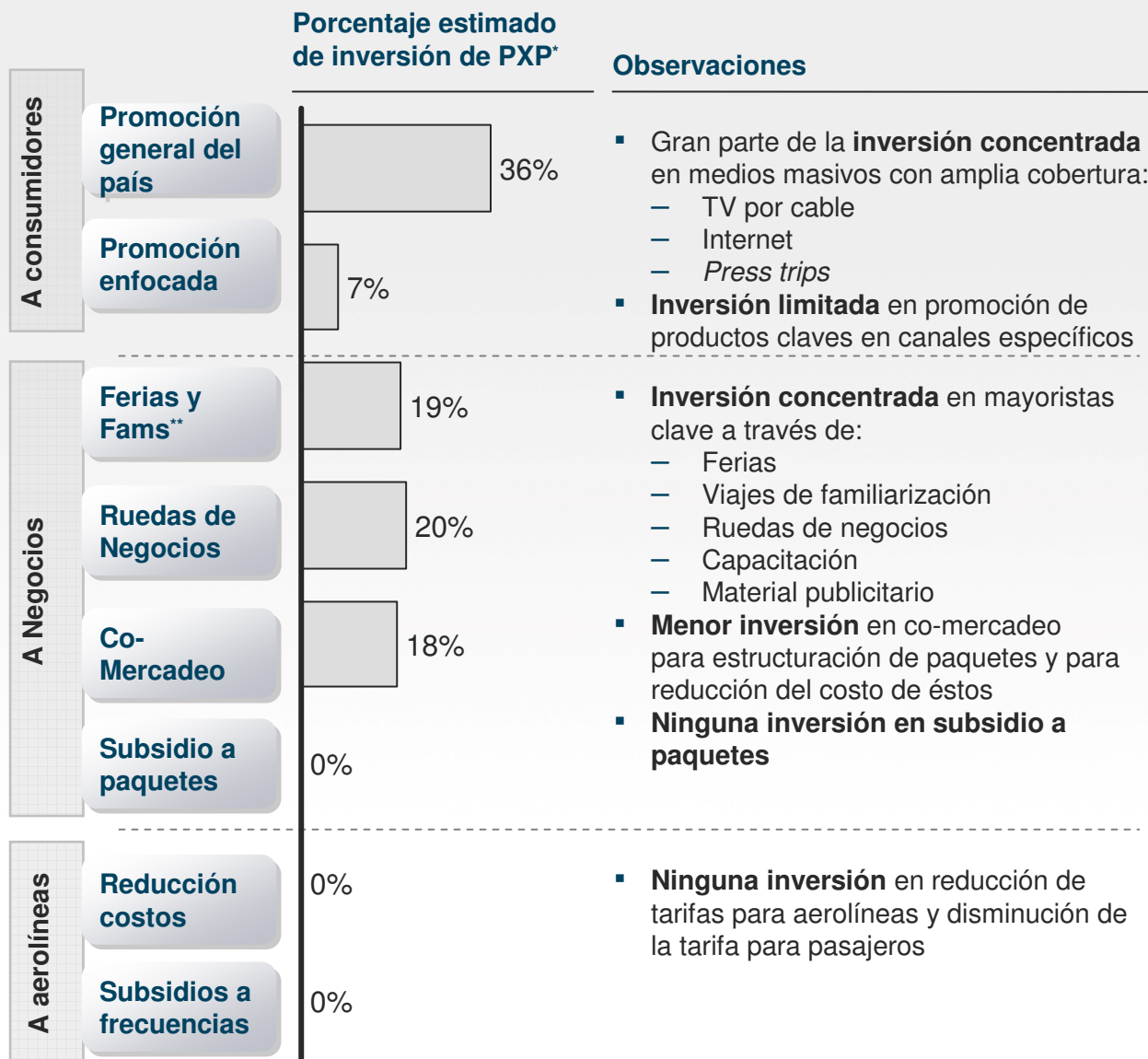


- Precios relativamente bajos posiblemente relacionados con incentivos tributarios a hoteles
- Bogotá y Medellín son competitivas frente a otras ciudades
- Cartagena es competitiva frente a otros destinos de playa, pero no frente a La Habana
- La falta de categorización afecta la comparabilidad; la oferta de Punta Cana y Cancún parece superior en calidad a Cartagena

\* Para noches de enero, abril y agosto 2012 en habitación sencilla de los 20 hoteles mejor calificados por usuarios de Despegar.com



# El presupuesto de promoción internacional es limitado y podría tener un retorno mayor si se enfoca en co-mercadeo alineado con la estrategia



- Se invierte aproximadamente US\$ 17 Millones en promoción internacional (vs. 1,5 millones visitantes aéreos de los 3 millones en total), la recomendación es invertir US\$ 10 por visitante que se desea atraer (es decir US\$ 40 M para 4 millones de visitantes)
- Limitada articulación entre la estrategia de promoción y ejecución
- Inversión en mercados y canales no prioritarios
  - Inversión para el mercado nacional sin enfoque claro (foco actual en múltiples eventos pequeños y campañas en medios masivos)
  - Promoción de productos no prioritarios en ferias internacionales (p.ej. Ibagué)
  - Mayor destinación de la inversión en actividades a mayoristas (58% presupuesto en material publicitario, capacitaciones, viajes de familiarización y ruedas de negocios) que a actividades de co-mercadeo (estimado 12%)

\* Presupuesto total de US\$17 millones incluyendo FPT Y PXP

\*\* Viajes de familiarización





## 5 La capacitación vocacional parece insuficiente, derivando en un servicio deficiente

- **Poca preparación** específica: 75% de los trabajadores en turismo no han sido calificados en hotelería o turismo en nivel alguno (MCIT\*)
- **Alta informalidad**: 58% de trabajadores informales en el sector vs. 52% nacional (DANE\*\*)
- **Poco volumen** de graduados: cerca de 5.000 graduados entre 2001-2007 en todos los niveles de formación en turismo\*\*\* (DANE\*\*)
- **Formación concentrada** en hotelería: 93% de los programas ofertados se relacionan con hotelería – 7% con la operación y organización de eventos (DANE\*\*)
- **Baja remuneración**: salarios 20-30% inferior al promedio (MCIT\*)

*“El servicio es un problema. Es malo. Estamos peor que Perú y Argentina. Quizás somos comparables a Costa Rica.”*

**Funcionario del sector**

*“Las academias los preparan sólo para la hotelería. No aprenden de turismo, de atraer visitas, de crear productos.”*

**Funcionario del sector**

\* Plan Indicativo de Formación en Turismo, 2009




\*\* Caracterización del empleo en la industria del turismo en Colombia, 2011

\*\*\* Incluye únicamente a programas inscritos al Ministerio de Educación, excluye egresados del SENA (datos no disponibles)



**5 El bilingüismo en Colombia es muy bajo, evidenciado en el segmento de Turismo de Salud a pesar de la alta proporción de profesionales**

EJEMPLO DE TURISMO DE SALUD

	<b>Total personal Médico*</b> Miles personas, 2006	<b>Bilingüismo Doctores*</b> (% que habla inglés)	<b>Bilingüismo Enfermeras*</b> (% que habla inglés)
 India	▪ 2,900	▪ 100	▪ 100
 Tailandia	▪ 140	▪ 80	▪ 50
 Colombia	▪ 200	▪ 55	▪ 8

\* Suministrado en entrevistas a instituciones prestadoras de servicios de salud e intermediarios 2009



## 6 Las fuentes de financiación para emprendedores que desarrollen el negocio son escasas

### Características de la inversión <sup>9</sup>

- **Intensiva en capital**
  - Construcción de infraestructura
  - Capacitación
  - Equipos
  
- **Retornos de largo plazo**
  - Tiempos de habilitación
  - Efectos de red en el destino
  - Promoción voz a voz
  
- **Alto riesgo financiero**
  - Sector económico incipiente
  - Dependencia de oferta complementaria en el destino
  - Dependencia de infraestructura pública para conectividad
  - Licenciamiento ambiental en muchos casos

### Posibles fuentes de financiación

- **Fondos de capital de riesgo**
  - No activos en el país
  - Limitado a inversionistas individuales con el apetito y músculo relacionados
  
- **Banca tradicional**
  - Sector percibido como de alto riesgo
  - Emprendedores con poco músculo financiero independiente
  
- **Fomento estatal**
  - Inversión directa limitada a Fondo de Promoción
  - Poca inversión de ETs
  - Bancoldex y Findeter son banca de segundo piso – impera el criterio de banca tradicional en aprobaciones

*“Los incentivos funcionan para hoteles, pero no hay para las demás cosas”*

**Líder Gremial**

*“La **financiación** por parte del estado a proyectos turísticos es muy baja. Bancoldex y Findeter consideran que hay demasiado riesgo y los bancos comerciales tampoco prestan”*

**Líder Gremial**





## En Colombia los incentivos públicos del sector turismo se enfocan básicamente en el impuesto de la renta

NO EXHAUSTIVO

### Incentivos específicos al sector

Impuesto a la empresa

Impuesto a la renta

- Exención por un periodo de 30 años para:
  - Servicios de hotel en nuevos hoteles construidos entre 2003 y 2018
  - Servicios prestados en hoteles remodelados o ampliados entre 2003 y 2018
- Exención por un periodo de 20 años empezando en 2003 para servicios de ecoturismo
- Deducción del 30% del valor de las inversiones efectivas realizadas en activos fijo

Bienes de capital para exportaciones

- Suspensión total o parcial de arancel y aplazamiento de los pagos de IVA sobre bienes de capital para prestar servicios de exportación





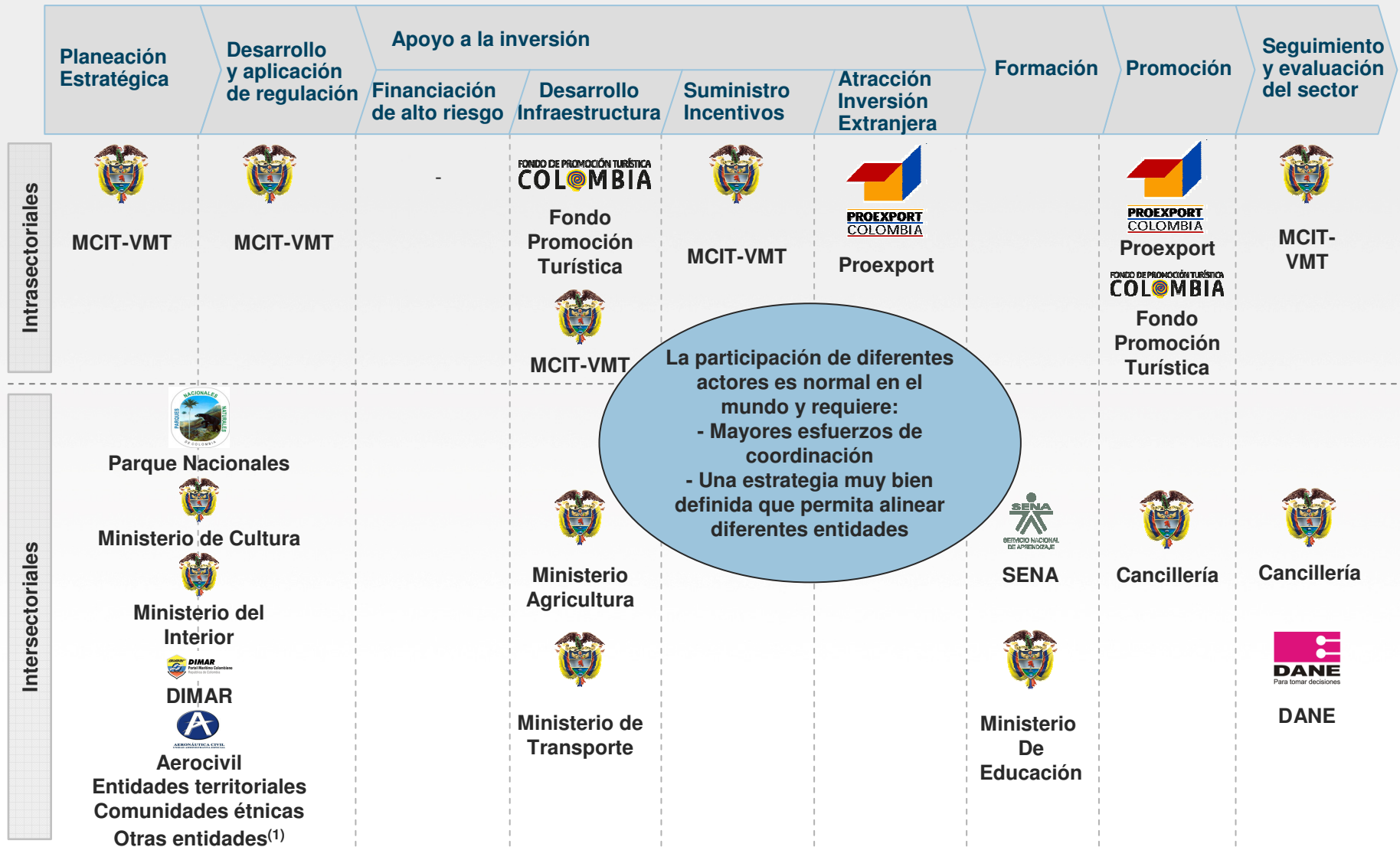
## Contenido

- A.1. Entendimiento de tendencias clave globales e implicaciones para Colombia
- A.2. Revisión de mejores prácticas internacionales
- **A.3. Diagnóstico del sector en Colombia con fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento**
  - Contexto general y categorías de destinos
  - Habilitadores transversales de turismo
  - **Arquitectura de gobierno del sector**



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

NO EXHAUSTIVO



<sup>(1)</sup> 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



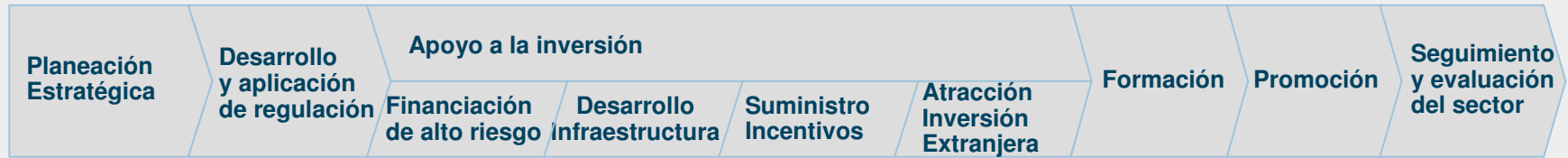
Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia





# 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
  - 11** Comunidades Étnicas
  - 12** Entes Territoriales
- Dificultad estructural para influenciar desarrollos locales debido a la autonomía de:

Clave: VMT: ViceMinisterio de Turismo; FPT: Fondo de Promoción Turística; PXP: Proexport; PNN: Parques Nacionales Naturales



Fondo de Promoción Turística- Colombia  
República de Colombia



# Las deficiencias del monitoreo de cifras y la baja aplicación de las certificaciones de establecimientos restan transparencia al sector

Desafío	Descripción	Implicaciones
<p><b>1</b></p> <p><b>Deficiente monitoreo integral de cifras del sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Colombia <b>no existen estadísticas comúnmente usadas internacionalmente</b> (p.ej.:Gasto promedio por persona por destino, factores decisión del visitante internacional)</li> <li>No existe bases de datos centralizadas, por tanto se deben consultar <b>múltiples fuentes</b> (p.ej. Dane, Aerocivil) e incluso <b>no oficiales</b> (estimaciones de gremios) <sup>35</sup></li> <li>No es explícito el alcance del rol de monitoreo integral de cifras del sector del VMT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene información completa del sector para tomar decisiones</li> <li>Es <b>difícil medir el impacto</b> de los proyectos y políticas públicas</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <p><b>Ausencia de aplicación de certificación en establecimientos turísticos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificación de estrellas en hoteles no es obligatoria por lo que su aplicación es limitada (~<b>100 hoteles</b>) <sup>35</sup></li> <li>Las certificaciones adicionales de calidad nacionales <b>son escasas</b> (5,4% agencias de viaje, 1% alojamientos certificados, 3.5% guías, etc)<sup>35</sup>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificaciones <b>no son exigidas</b> en la mayoría de los casos</li> <li>No son claros los <b>incentivos</b> para el empresario</li> <li><b>No es claro el reconocimiento y preferencia del consumidor</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Falta de transparencia</b> de la oferta, sobre todo para compradores internacionales</li> <li>Información de calidad poco útil de establecimientos turísticos</li> <li>Baja calidad de la oferta debido a la falta de incentivos para certificar establecimientos o cumplir estándares mínimos</li> </ul>



# 1 El monitoreo de estadísticas en Colombia es deficiente y por ende dificulta la toma de decisiones y la medición del impacto

NO  
EXHAUSTIVO

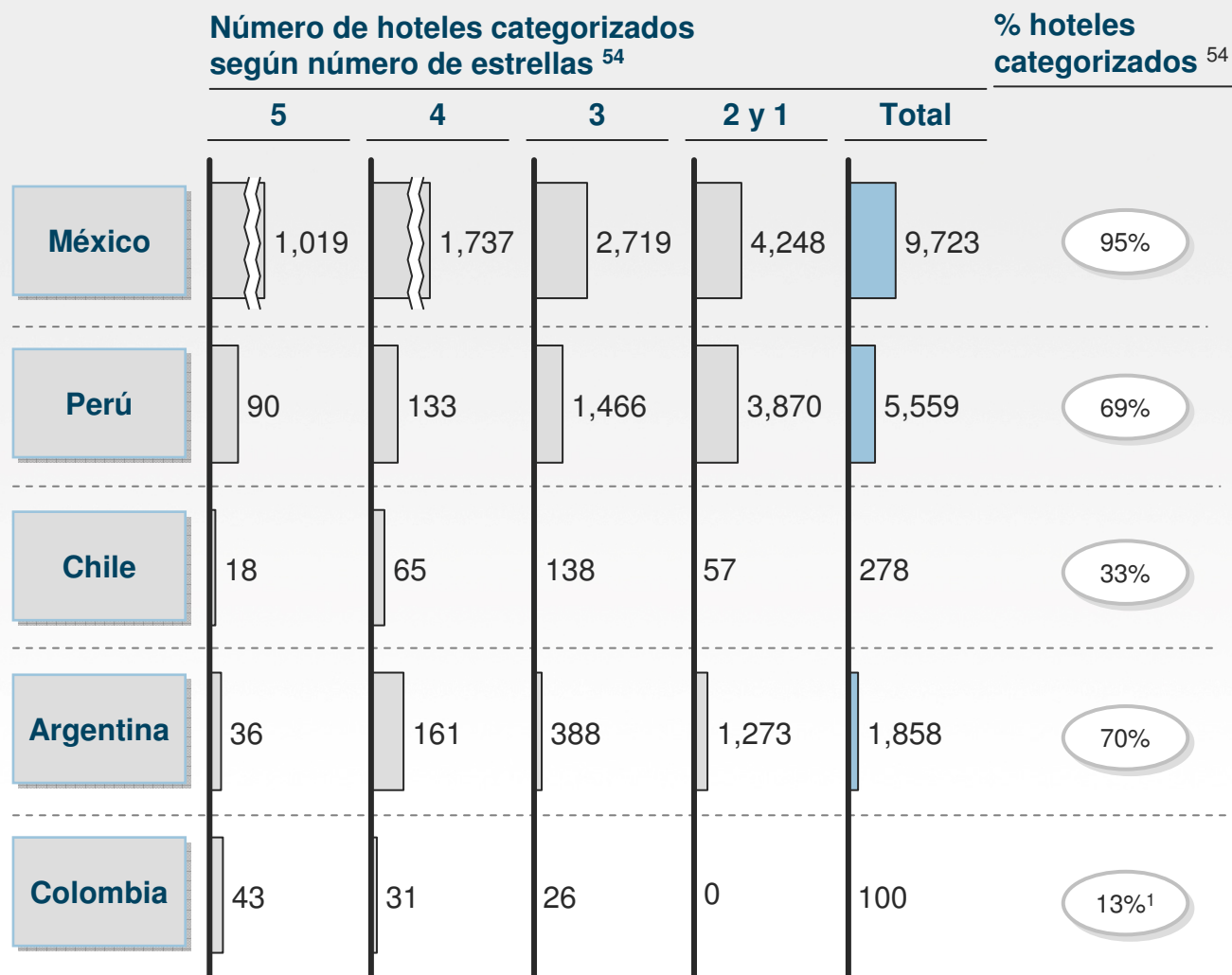


Información clave

		Colombia	Estándares Internacionales
Visitantes	Nacionalidad de origen	✓	✓
	Ciudad o región de origen	✗	✓
	Propósito específico del viaje	✓	✓
	Destino final del viaje	✓	✓
	Sexo y edad	✗	✓
	Profesión	✗	✓
	Visitas a sitios clave (p.ej. Parques)	✓	✓
	Método de compra del viaje	✗	✓
Gasto	Gasto promedio	✗	✓
Estadía	Duración de la estadía	✗	✓
	Principales actividades realizadas	✗	✓
	Ocupación hotelera por ciudad	✓	✓
	Ocupación hotelera por tipo de alojamiento	✗	✓
Percepción	Motivo de compra	✗	✓
	Nivel de satisfacción	✗	✓
	Opinión sobre factores claves (p.ej. Alojamiento, productos, conectividad)	✗	✓



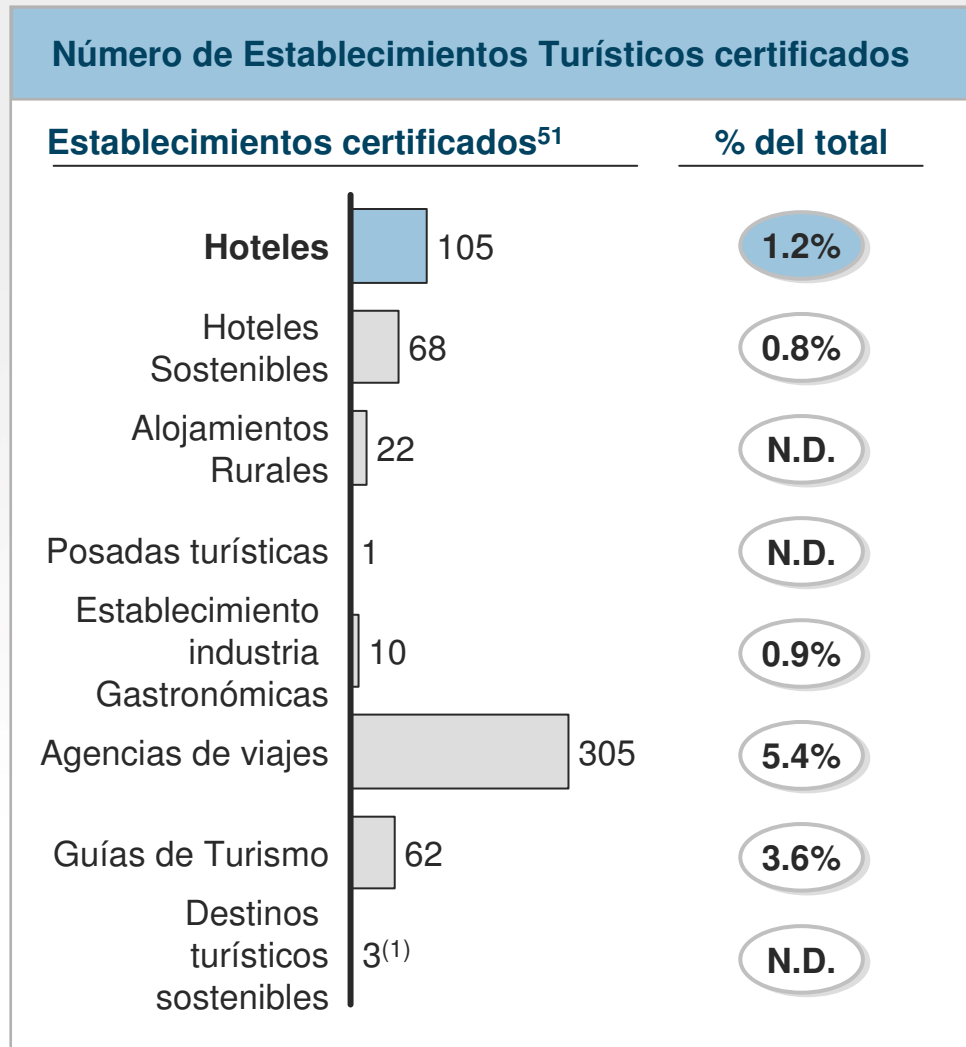
## 2 La escasa certificación hotelera disminuye la transparencia en la oferta para los viajeros



- La escasez de hoteles categorizados hace poco transparente la oferta para el viajero internacional y local
- Los procesos de categorización y certificación típicamente elevan la calidad del servicio



## 2 Adicional al alojamiento, las certificaciones de calidad son escasas lo cual reduce la transparencia para visitantes



- Las **certificaciones de calidad en establecimientos turísticos son escasas**
  - **Resta transparencia** a la oferta en especial para extranjeros
  - Información de calidad de establecimientos es poco útil
  - Puede indicar que el **producto colombiano es de baja calidad**



## 3 – 6 Al menos cuatro funciones hasta hoy débiles o inexistentes serán requeridas para hacer frente a la estrategia

	Descripción de la función	Opción de arquitectura
<p><b>3</b></p> <p><b>Planificación de formación para el sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de necesidades por oficio y localidad</li> <li>Elaboración de acuerdos para provisión de la formación a niveles relevantes</li> <li>Monitoreo de empleabilidad de personas formadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Función debe realizarse al interior del VMT</li> <li>Función central de planificación y monitoreo del sector</li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p><b>Desarrollo de paquetes de incentivos para macroproyectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y negociación con otras entidades de incentivos extraordinarios para proyectos extraordinarios</li> <li>Selección y acompañamiento a macroproyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Función puede ser realizada por VMT u otra entidad</li> <li>Serían funciones ampliadas del FPT o función de nueva entidad</li> </ul>
<p><b>5</b></p> <p><b>Financiación para proyectos de ecoturismo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación mixta pública y privada de emprendimientos de escala mediana y alto riesgo, especialmente asociados a ecoturismo</li> <li>Apoyo a emprendimientos bajo esquema de fondo de inversión privada, que implica apoyo a la gestión de emprendedores por parte de inversionistas activamente involucrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere fondo de capital mixto</li> <li>Compensación variable a gestores del fondo según éxito financiero de los emprendimientos</li> <li>Estructura de fondo para proveer apoyo activo a emprendimientos</li> </ul>
<p><b>6</b></p> <p><b>Financiación para emprendimientos de mayor riesgo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo de garantías para asegurar acceso a financiamiento disminuyendo la prima de riesgo</li> <li>Cobro de prima por respaldo a créditos para filtrar inversiones de menor riesgo</li> <li>Cobertura hasta 50% del riesgo de no pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere fondo de garantías independiente</li> <li>Puede ser parte del sistema de segundo piso de Findeter y Bancoldex</li> </ul>



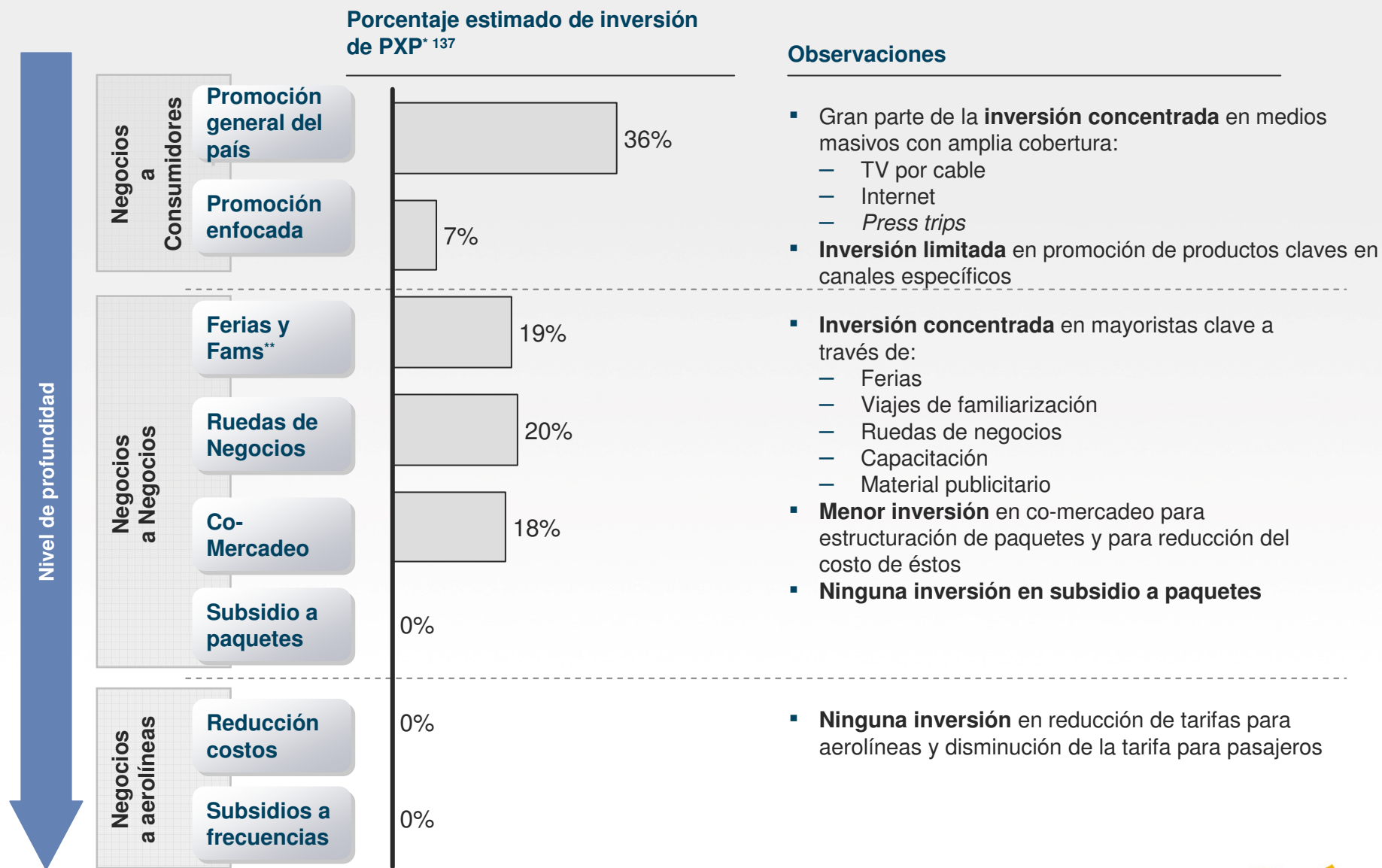


## Las actividades de promoción podrían obtener retornos mucho mayores si se alinearan internamente con la estrategia del sector

Desafío	Descripción	Implicaciones
<p><b>7</b></p> <p><b>Desalineación entre la estrategia y la ejecución de la promoción (mercados y canales)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Articulación</b> entre la estrategia de promoción nacional del VMT y la ejecución por parte de PXP y el FPT podría ser mucho mayor</li> <li>▪ Inversión en mercados y canales que podría obtener mayores retornos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Inversión para el mercado nacional sin enfoque claro</b> (foco actual en múltiples eventos pequeños y campañas en medios masivos)</li> <li>— <b>Promoción de productos no prioritarios</b> en ferias internacionales (p.ej. Ibagué)</li> <li>— <b>Mayor destinación de la inversión en actividades a mayoristas</b> (58% presupuesto en material publicitario, capacitaciones, viajes de familiarización y ruedas de negocios) <b>que a actividades de co-mercadeo</b> (estimado 12%)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuesto de promoción <b>podría tener mucho mayor retorno a la inversión</b></li> <li>▪ Actividades y mensajes de promoción no enfocadas en productos y destinos clave</li> <li>▪ Escaso conocimiento de los productos nacionales</li> </ul>



## 7 El presupuesto de promoción internacional es limitado y podría tener un retorno mayor si se enfoca en co-mercadeo alineado con la estrategia



\* Presupuesto total de US\$17 millones incluyendo FPT Y PXP

\*\* Viajes de familiarización



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
COLOMBIA

Fondo de Promoción  
Turística- Colombia  
República de Colombia



# La inversión en infraestructura requiere alinearse con las prioridades estratégicas para el desarrollo del sector

## Desafío

8

**Proyectos de infraestructura del FPT y VMT fragmentados y sin foco en grandes desarrollos**

## Descripción

- FPT invierte en proyectos de bajo tamaño debido a:
  - **Límites a la inversión:** US\$300,000 ó hasta 10% de líneas de competitividad<sup>19</sup>
  - Exigencias de **contrapartidas:** 30 - 50%<sup>19</sup>
- FPT no prioriza proyectos coherentes con la estrategia nacional en sus factores de evaluación:
  - **20% Pertinencia e Impacto**<sup>19</sup> (planes desarrollo, empleo, ambiente, replicable 3 regiones, relación costo/capita)
  - 10%<sup>19</sup> Trayectoria Presentante
  - 10%<sup>19</sup> Trayectoria Turística
  - 60%<sup>19</sup> Evaluación Técnica
- Recursos con destinación específica desalineados con las prioridades debido a que su impulso proviene de gestiones individuales

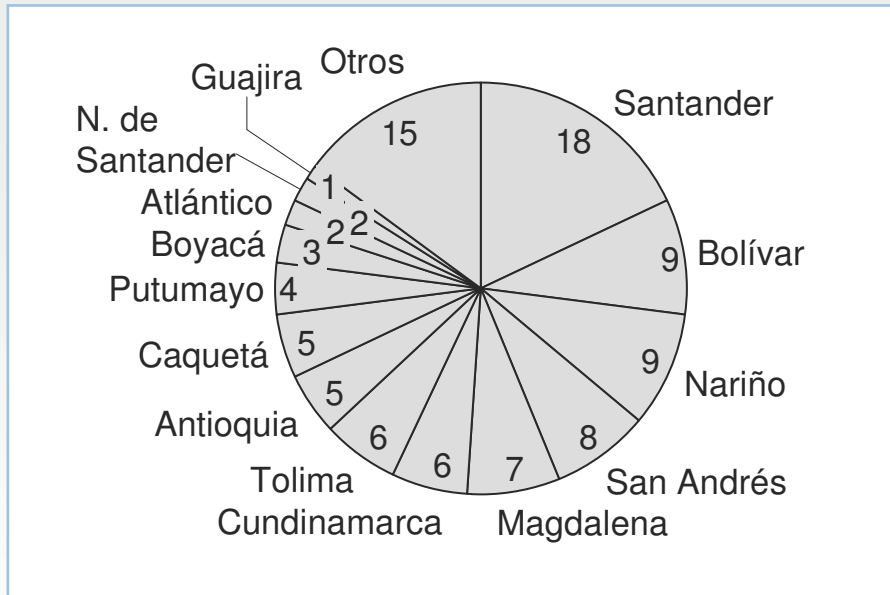
## Implicaciones

- Proyectos de infraestructura del FPT y VMT **no necesariamente prioritarios:**
  - Bajo valor de inversiones promedio (US\$ ~160,000 por proyecto)
  - Inversión fragmentada (US ~5 millones en 73 proyectos aprobados para 21 departamentos)
  - Grandes inversiones únicamente en centros de convenciones con destinación específica
- **Riesgo de sostenibilidad de proyectos** (recipientes no garantizan operación)

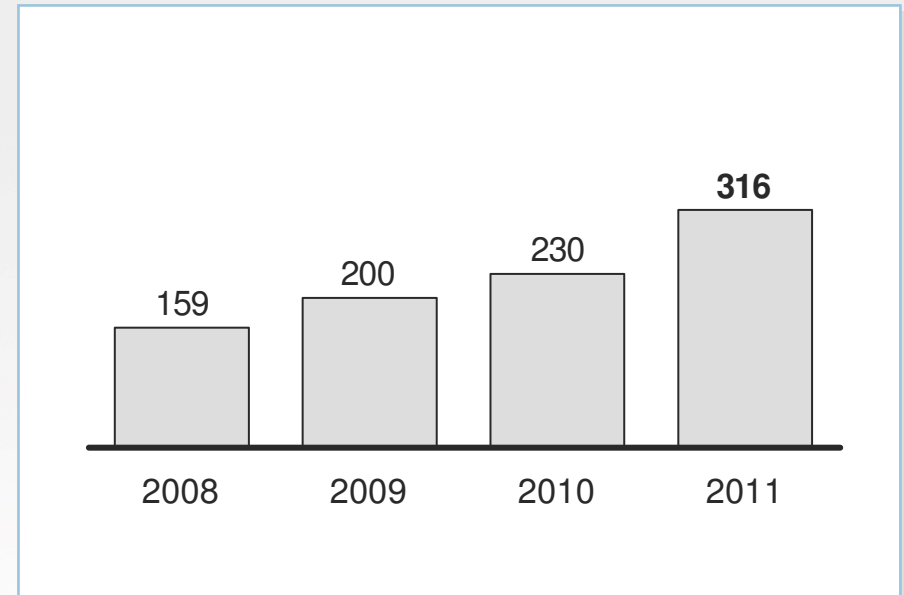


## 8 La inversión en infraestructura del VMT y FPT es fragmentada y sin un enfoque en grandes proyectos

**Proyectos por región**  
% del total\*



**Valor promedio de los proyectos aprobados**  
Millones de Pesos, año 2011



- El sistema de inversión del VMT y el FPT promueven inversiones en:
  - Regiones que tienen escasa vocación turística
  - Proyectos pequeños
  - Grandes proyectos que no están alineados a la estrategia dado que son de destinación específica y son originados por terceros

\* Proyectos aprobados a departamentos en 2011 por el MCIT y el FPT; no incluye todos los proyectos de las entidades



## La falta de un mecanismo de coordinación a nivel nacional dificulta la resolución de conflictos entre entidades

Desafío	Descripción	Implicaciones
<b>9</b> <b>Ausencia de mecanismo de coordinación nacional que articule actores claves con la visión de largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Ausencia de un mecanismo de coordinación a nivel nacional</b> para el sector turismo que:<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Facilite la alineación con una visión conjunta del sector del largo plazo</b></li><li>– <b>Articule la participación de actores relevantes del sector</b></li><li>– <b>Haga seguimiento del progreso de indicadores y metas</b></li><li>– <b>Facilite la resolución de cuellos de botella</b> provocados por regulación, instituciones, entre otros</li><li>– <b>Movilice la sociedad</b> hacia el apoyo del sector turismo por su importancia en el empleo y el desarrollo social y económico</li><li>– <b>Dirija una agenda de colaboración</b> entre el sector público y el sector privado</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Falta de alineación inter-institucional</b></li><li>▪ Barreras que impiden el desarrollo del sector sin solucionar</li><li>▪ <b>Desaprovechamiento de palancas que generen valor</b> para el sector (p.ej. Aprovechar activos turísticos bajo dominio de DNE)</li><li>▪ <b>Desinformación</b> en la comunidad sobre las oportunidades de desarrollo del sector (p.ej. Conflicto Six Senses)</li></ul>



## 9 En Colombia no existe un Consejo Nacional de Turismo para la coordinación de las entidades del sector

### Consejo Nacional de Turismo

- Compuesto por **líderes de las entidades gubernamentales** relevantes y representantes del sector privado y la sociedad civil
- Define **aspiraciones y visión largo plazo**
- Realiza **seguimiento** a metas generales
- **Coordina** las acciones de las entidades
- Resuelve **cuellos de botella**



### Reuniones periódicas con grupos de interés

- Asisten representantes del gobierno, el sector privado y la sociedad civil
- **Valida estrategia** nacional y principales iniciativas
- Se exponen **principales problemas** del sector identificados
- Resuelve **cuellos de botella**





## La falta de claridad en los roles para desarrollar ecoturismo en PNN y para aprovechar patrimonios culturales impide su despliegue

Desafío	Descripción	Implicaciones
<b>10</b> <b>Falta de claridad en responsabilidades de planeación, regulación y desarrollo de proyectos de ecoturismo en PNN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>No existe claridad</b> en la normatividad sobre desarrollos ecoturísticos dentro de parques naturales, por lo cual PNN está desarrollando regulación ecoturística</li><li>▪ No es claro quién debe planificar el desarrollo del turismo relativo a bienes de patrimonio cultural e <b>invertir en el mantenimiento</b> de los mismos</li><li>▪ <b>No existen mecanismos de coordinación formales</b> entre VMT, Minambiente y Mincultura para realizar y promover estos desarrollos (p.ej. Six Senses parque Tayrona)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ausencia de desarrollos ecoturísticos dentro de PNN (adicional a concesiones Aviatur)</li><li>▪ Desaprovechamiento del desarrollo de bienes de patrimonio cultural</li><li>▪ <b>Bajo aprovechamiento</b> de los beneficios económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible ecoturístico</li><li>▪ <b>Incertidumbre</b> para el inversionista</li></ul>



## 10 Falta claridad en la planeación y desarrollo de proyectos de ecoturismo en Parques Naturales



### Advierten que proyecto hotelero en el Tayrona violaría Ley de Parques

Por: ElEspectador.com

Algunos alertan que podría en riesgo su biodiversidad.

Enlaces patrocinados - PauteFacil.com  
Anuncie Aquí

Empieza 2012 en Bodytech!

Precios2011: Últimos días!  
Más info aquí: "Fan Page"  
on.fb.me/5z18

Dedíquese a su Negocio

En el país aún no cesa la polémica por de ubicar un complejo hotelero en Tayrona.

En ese sentido, el Senado citará al Ambiente, Frank Pearl, para que e colombianos, cuál es la política de p



El tema del parque genera un debate saludable sobre **cómo protegemos mejor nuestras reservas...estamos revisando las acciones para proteger las reservas y mejorar el ecoturismo pero con acceso controlado a los parques nacionales** - Frank Pearl, Ministro de Ambiente



## La escasa coordinación con comunidades étnicas y entes territoriales impide adelantar desarrollos en áreas clave

Desafío	Descripción	Implicaciones
<p><b>11</b></p> <p><b>Dificultad estructural para influenciar desarrollos locales debido a la autonomía de Comunidades Étnicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad para promover desarrollos turísticos en áreas de comunidades étnicas dadas las competencias legales y autonomía de estas</li> <li>▪ <b>Proceso de interacción con comunidades ineficiente y altamente variable:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Los Planes de Desarrollo Turístico son variables, dispendiosos e inciertos (p.ej. nativos en la Sierra Nevada no han permitido aún construir senderos)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de desarrollos en áreas de comunidades étnicas en condiciones de pobreza y vulnerabilidad (p.ej. Guajira)</li> <li>▪ Naturaleza variable de acuerdos individuales con comunidades expone a <b>variabilidad de calidad de proyectos</b></li> <li>▪ <b>Incertidumbre</b> para el inversionista</li> </ul>
<p><b>12</b></p> <p><b>Dificultad estructural para influenciar desarrollos locales debido a la autonomía de los Entes Territoriales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitada capacidad para influenciar las entidades territoriales para ejecutar proyectos alineados con la estrategia nacional:           <ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Variación de criterios</b> entre entidades territoriales sobre el aprovechamiento de las playas</li> <li>— <b>Proyectos de infraestructura de entes no alineados</b> con las necesidades del sector:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Variación significativa en desarrollo de <b>institucionalidad y aporte de recursos</b></li> <li>▫ <b>Convenios de competitividad</b> de alcance limitado sin formulación de proyectos específicos</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda de tierra no es suplida</li> <li>▪ Calidad deficiente de playas</li> <li>▪ <b>Proyectos no necesariamente prioritarios o de alto impacto</b></li> <li>▪ Riesgo de <b>sostenibilidad de proyectos</b> (recipientes no garantizan la operación)</li> <li>▪ Oferta local deficiente</li> <li>▪ <b>Incertidumbre</b> para el inversionista</li> </ul>





## 11 Los mecanismos para trabajar con las comunidades étnicas son frágiles y dispendiosos

### Coordinación con comunidades étnicas

- El proceso de interacción con comunidades es ineficiente y poco definido
  - Proceso largo
  - Negociaciones individuales
  - Acuerdos no vinculantes
- Por ejemplo, para realizar desarrollos en la Sierra Nevada ha sido necesario negociar con diversas tribus indígenas con exigencias particulares y posturas radicalmente diferentes

El trabajo con las comunidades es largo y dispendioso. La incertidumbre es la norma para el inversionista

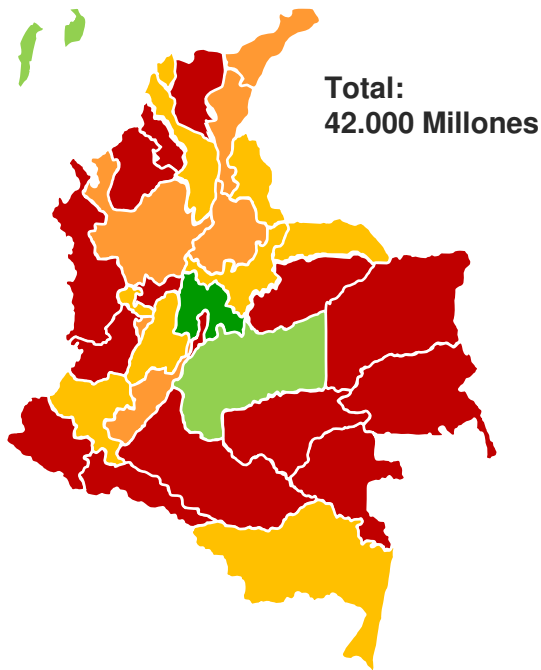
**Funcionario del sector**



## 12 El gobierno tiene una limitada capacidad para influenciar a los entes territoriales y por esto el aporte de estos a la estrategia es insuficiente

Los entes territoriales aportan muy pocos recursos propios al turismo <sup>38</sup> ...  
Aportes en Pesos 2010

- Más de 2,700 millones
- Entre 1,800 y 2,700 millones
- Entre 300 y 900 millones
- Entre 900 y 1.800 millones
- Menos de 300 millones



... y el desarrollo institucional varía significativamente a nivel nacional <sup>38</sup>

- Secretarías e Instituciones con competencia exclusiva para el sector turismo
- Secretarías con competencias para el sector turismo compartidas con otros sectores
- Delegados con funciones en turismo en Secretarías con competencia en otros sectores

