



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 Cuarto producto: “Diseño de la arquitectura óptima para el sector”

- **D. 1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas**
- **D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente**
- **D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores**

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:

- D. 1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas
- D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente
- D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores

Utilidad del Documento

Este documento permite a los actores del sector turismo y otros lectores comprender las principales acciones requeridas para promover el turismo desde el gobierno. Estas incluyen:

- Realización de funciones, como p.ej. Seguimiento de cifras
- Coordinación intrasectorial p.ej. promoción nacional e internacional
- Mecanismos de coordinación y alineación propuestos con entidades como p.ej. PNN, entidades territoriales
- Nuevas capacidades requeridas, p.ej. estructurar macro-proyectos
- Nueva gestión del sector a través de una oficina de gerencia de proyectos



Este documento contiene el producto 4 del contrato FPT-146 de 2011: “Diseño de la arquitectura óptima para el sector”

Secciones del documento	Descripción del contenido de la sección
<ul style="list-style-type: none"> ▪ D. 1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas 	<p>Esta sección incluye un diagnóstico de la arquitectura actual del sector con base en su preparación para ejecutar la estrategia sugerida. Se identifican doce retos específicos a nivel de capacidades de ejecución y coordinación intra-sectorial, y coordinación inter-sectorial. Tras este diagnóstico se identifican opciones para hacer frente a cada reto. A nivel intra-sectorial se exigen ajustes organizacionales, que pueden ser incrementales o disruptivos. Finalmente se sugiere una opción la cual se centra en cambios incrementales, la creación de algunas capacidades intra-sectoriales nuevas y el fortalecimiento de mecanismos de coordinación en general.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente 	<p>Esta sección hace énfasis en los mecanismos particulares de certificación en turismo de naturaleza. Inicia con una descripción del estado actual de la certificación en general para el sector, concluyendo que Colombia tiene una práctica consolidada para definir estándares y certificar establecimientos. Su punto débil es la adopción. Para mejorar los índices de adopción, y tomando como base el caso de turismo de naturaleza, se sugiere establecer incentivos claros para los establecimientos. Finalmente, se identifican incentivos que han sido efectivos en otros países, no han sido aplicados en Colombia, y podrían aplicarse con relativa facilidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores 	<p>Los retos inter-sectoriales son comunes a todos los países, e intrínsecos del sector, y exigen esquemas de coordinación formal con alcance a escalar asuntos al máximo nivel del Ejecutivo. A lo largo de esta sección, tanto en la discusión de opciones como la identificación de opciones sugeridas, se identifican los mecanismos de coordinación e interfase entre actores para el esquema de gobierno sugerido</p>



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

Fuentes de información utilizadas por producto

- B.1.** Definición Esquema Gobierno Óptimo y
- B.2.** Mecanismos de estandarización homologaciones de calidad y
- B.3.** Mecanismos de coordinación e interfase entre actores
 - Descripción y validación con expertos internacionales de McKinsey participantes en el proyecto: Sr. Urs Bingeli, Mourad Taoufiki, Ethan Hawkes
 - Síntesis de observaciones y experiencias documentadas por McKinsey & Co.
 - Análisis de información publicada por fuentes internacionales (p.ej. UNWTO)
 - Análisis de información por fuentes nacionales (p.ej. DANE, MCIT, BanRep)
 - Entrevistas con actores nacionales del sector público (p.ej. Aerocivil, MCIT, PXP)
 - Entrevistas con actores nacionales del sector privado (p.ej. ATAC, ANATO, FEDEC)

Metodología de Validación

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

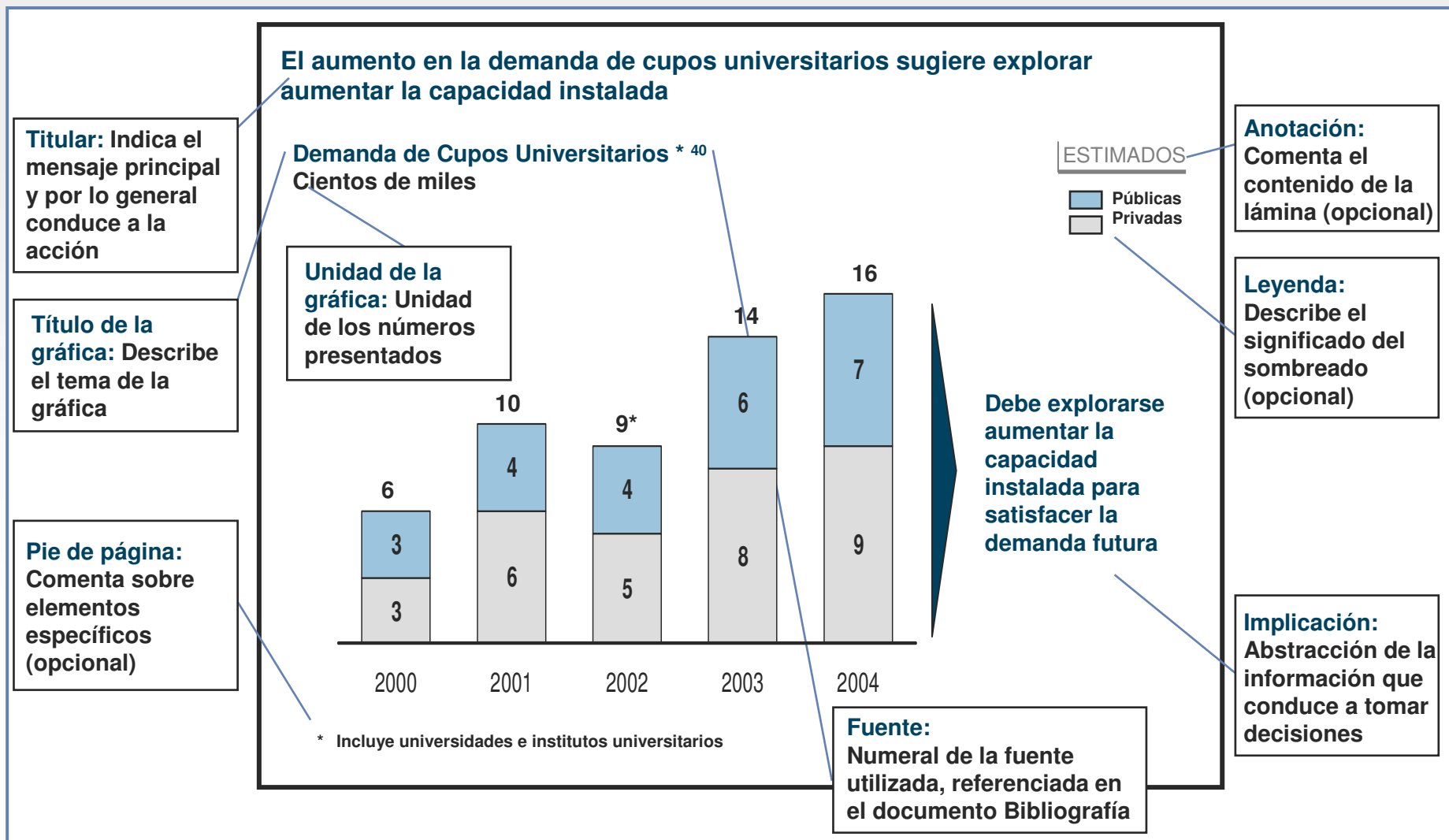
Resultados

- **Se presentó, debatió, retroalimentó y refinó la estrategia nacional incluyendo los cambios requeridos en arquitectura de gobierno 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas 	7
<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente 	46
<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores 	59



Mensajes Principales - Arquitectura de gobierno

- La **cadena de valor de gobierno** en el sector turismo se compone por las actividades de: planeación estratégica, desarrollo y aplicación de regulación, la financiación de alto riesgo, desarrollo de infraestructura, suministro de incentivos, atracción de inversión extranjera, formación, promoción, y seguimiento y evaluación del sector.
- En Colombia actúan diversas entidades en la cadena de valor de gobierno tanto a nivel intrasectorial como a nivel intersectorial. Esto es normal en el mundo y requiere:
 - **Mayores esfuerzos de coordinación** dentro del turismo y con entidades
 - Una **estrategia muy bien definida** que permita alinear diferentes entidades
- La arquitectura de gobierno actual representa diversos tipos de desafíos que se deben ejecutar:
 - **Realización incompleta de funciones actuales:** certificación de establecimientos turísticos y seguimiento de cifras del sector
 - **Funciones que se deben empezar a cumplir:** planificar la formación del sector, financiar proyectos de riesgo de ecoturismo, crear y administrar fondo de garantías
 - **Necesidades de coordinación institucional:** entre sectores (p.ej. PNN, MinCultura, etc.) a través de juntas de coordinación formales, con Comunidades étnicas y con Entidades Territoriales a través de protocolos, plan maestro e incentivos para creación de corporaciones turísticas regionales
 - Necesidad de desarrollar **nuevas capacidades:** estructurar macro-proyectos en APP
- Para facilitar la coordinación inter-sectorial se debe crear el **Consejo Nacional de Turismo**, entidad que coordina el turismo en el país y sigue una estrategia articulada con responsabilidades públicas y privadas.
- En cuanto a certificaciones para ecoturismo, Colombia ya cuenta con certificaciones similares a las internacionales que sin embargo no pertenecen a redes reconocidas. Para lograr el uso extensivo de la certificación, deben introducirse beneficios como elegibilidad preferencial para programas de apoyo y aumentar la visibilidad de la marca de calidad turística para procurar la preferencia del visitante
- Finalmente, alcanzar la ambición de esta transformación requerirá la conformación de una **oficina de gerencia de proyectos** para asignar responsabilidades y dar seguimiento a la ejecución de las 113 iniciativas de la estrategia dentro del MCIT y con las demás entidades públicas y privadas encargadas





Contenido

- **D.1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas**
 - Diagnóstico
 - Opciones y recomendaciones
- D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente
- D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores





Contenido

- **D.1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas**

- **Diagnóstico**

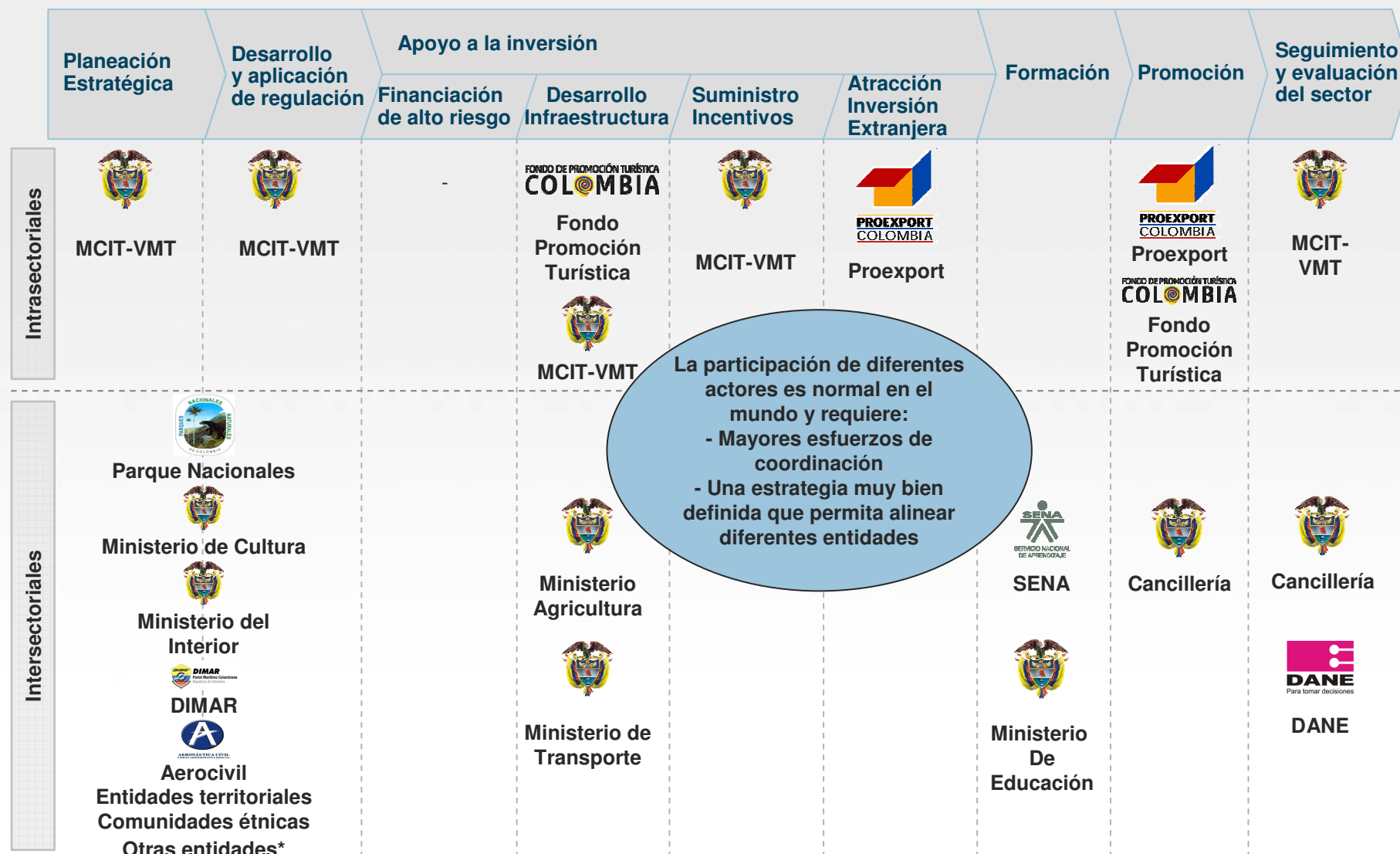
- Opciones y recomendaciones

- D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente
- D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores



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

NO EXHAUSTIVO



La participación de diferentes actores es normal en el mundo y requiere:

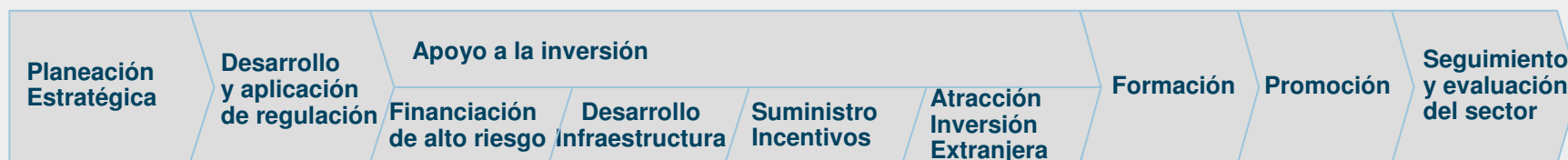
- Mayores esfuerzos de coordinación
- Una estrategia muy bien definida que permita alinear diferentes entidades

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



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

Dificultad estructural para influenciar desarrollos locales debido a la autonomía de:

- 11** Comunidades Étnicas
- 12** Entes Territoriales

- 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

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



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

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>1</p> <p>Deficiente monitoreo integral de cifras del sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> En Colombia no existen estadísticas comúnmente usadas internacionalmente⁴⁹ (p.ej.:Gasto promedio por persona por destino, factores decisión del visitante internacional) No existe bases de datos centralizadas, por tanto se deben consultar múltiples fuentes (p.ej. Dane, Aerocivil) e incluso no oficiales (estimaciones de gremios) No es explícito el alcance del rol de monitoreo integral de cifras del sector del VMT 	<ul style="list-style-type: none"> No se tiene información completa del sector para tomar decisiones Es difícil medir el impacto de los proyectos y políticas públicas
<p>2</p> <p>Ausencia de aplicación de certificación en establecimientos turísticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Certificación de estrellas en hoteles no es obligatoria por lo que su aplicación es limitada (~100 hoteles)⁵⁵ Las certificaciones adicionales de calidad nacionales son escasas (5,4% agencias de viaje, 1% alojamientos certificados, 3.5% guías, etc)⁵⁵: <ul style="list-style-type: none"> Certificaciones no son exigidas en la mayoría de los casos No son claros los incentivos para el empresario No es claro el reconocimiento y preferencia del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de transparencia de la oferta, sobre todo para compradores internacionales Información de calidad poco útil de establecimientos turísticos Baja calidad de la oferta debido a la falta de incentivos para certificar establecimientos o cumplir estándares mínimos



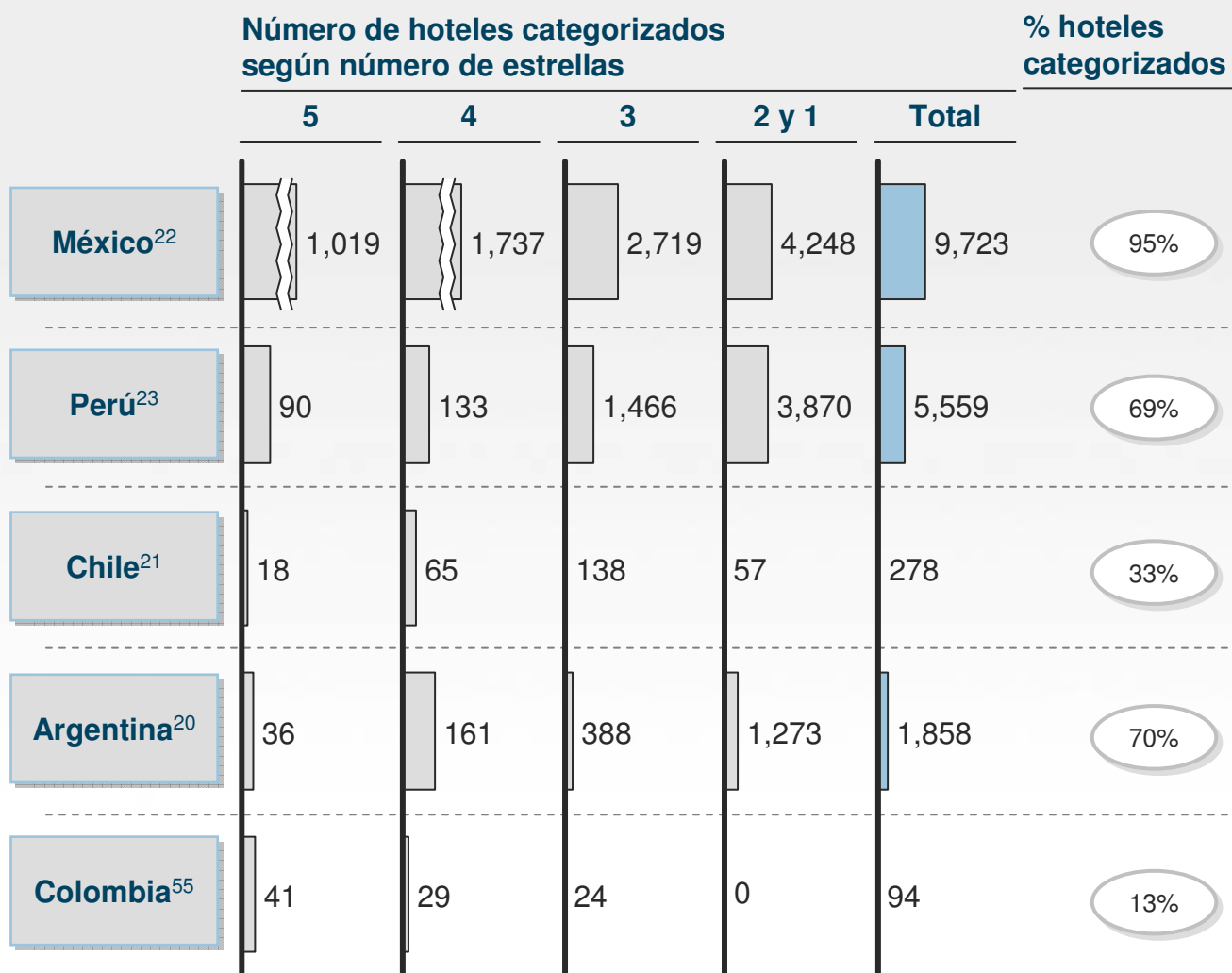
1 El monitoreo de estadísticas en Colombia es deficiente y por ende dificulta la toma de decisiones y la medición del impacto

NO
EXHAUSTIVO

		 Colombia ⁵⁹	 Estándares Internacionales ⁶²
Información clave			
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	✗	✓
Gas -to	Gasto promedio	✗	✓
Estadía	Duración de la estadía	✗	✓
	Principales actividades realizadas	✗	✓
	Ocupación hotelera por ciudad	✓	✓
	Ocupación hotelera por tipo de alojamiento	✗	✓
Percep- ción	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>3</p> <p>Planificación de formación para el sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definición de necesidades por oficio y localidad Elaboración de acuerdos para provisión de la formación a niveles relevantes Monitoreo empleabilidad de personas formadas (detallado en Primer Producto: “Diagnóstico, visión y estrategias del sector de turismo: Habilitador de Formación”) 	<ul style="list-style-type: none"> Función central de planificación y monitoreo la debe realizar MCIT/VMT
<p>4</p> <p>Desarrollo de paquetes de incentivos para macroproyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y negociación con otras entidades de incentivos extraordinarios para proyectos extraordinarios Selección y acompañamiento a macroproyectos (detallado en Primer Producto: “Diagnóstico, visión y estrategias del sector de turismo: Habilitador de Incentivos”) 	<ul style="list-style-type: none"> Función la puede realizar MCIT/VMT, FPT u otra entidad
<p>5</p> <p>Financiación para proyectos de ecoturismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Financiación mixta pública y privada de emprendimientos de escala mediana y alto riesgo, especialmente asociados a ecoturismo Apoyo a emprendimientos bajo esquema de fondo de inversión privada, que implica apoyo a la gestión de emprendedores por parte de inversionistas activamente involucrados (detallado en Primer Producto: “Diagnóstico, visión y estrategias del sector de turismo: Habilitador de Financiación”) 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere fondo capital mixto Compensación variable a gestores del fondo según éxito financiero de los emprendimientos Estructura de fondo para proveer apoyo activo a emprendimientos
<p>6</p> <p>Financiación para emprendimientos de mayor riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fondo de garantías para asegurar acceso a financiamiento disminuyendo la prima de riesgo Cobro de prima por respaldo a créditos para filtrar inversiones de menor riesgo Cobertura hasta 50% del riesgo de no pago (detallado en Primer Producto: “Diagnóstico, visión y estrategias del sector de turismo: Habilitador de Financiación”) 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere fondo de garantías independiente Puede ser parte del sistema de segundo piso de Findeter y Bancoldex

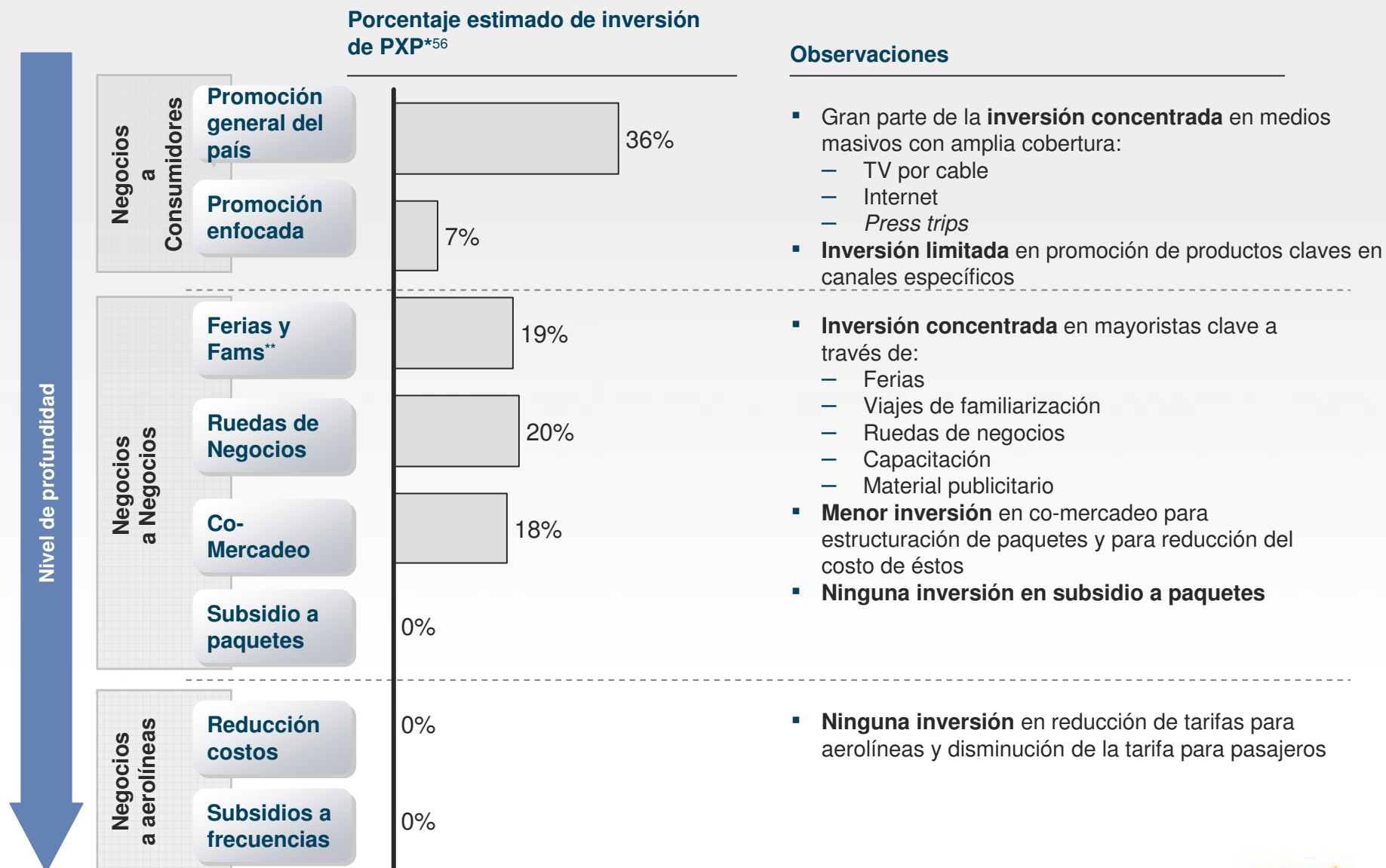


Las actividades de promoción podrían obtener retornos mucho mayores si se alinearan internamente con la estrategia del sector

Desafío	Descripción	Implicaciones
<p>7</p> <p>Desalineación entre la estrategia y la ejecución de la promoción (mercados y canales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulación entre la estrategia de promoción nacional del VMT y la ejecución por parte de PXP y el FPT podría ser mucho mayor ▪ Inversión en mercados y canales que podría obtener mayores retornos <ul style="list-style-type: none"> — 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%⁵⁶ presupuesto en material publicitario, capacitaciones, viajes de familiarización y ruedas de negocios) que a actividades de co-mercadeo (estimado 12%⁵⁶) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto de promoción podría tener mucho mayor retorno a la inversión ▪ Actividades y mensajes de promoción no enfocadas en productos y destinos clave ▪ Escaso conocimiento de los productos nacionales



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 competitividad³⁸
 - Exigencias de **contrapartidas:** 30 - 50%³⁸
- FPT no prioriza proyectos coherentes con la estrategia nacional en sus factores de evaluación³⁸:
 - **20% Pertinencia e Impacto** (planes desarrollo, empleo, ambiente, replicable 3 regiones, relación costo/capita)
 - 10% Trayectoria Presentante
 - 10% Trayectoria Turística
 - 60% Evaluación Técnica
- Recursos con destinación específica desalineados con las prioridades debido a que su impulso proviene de gestiones individuales

Implicaciones

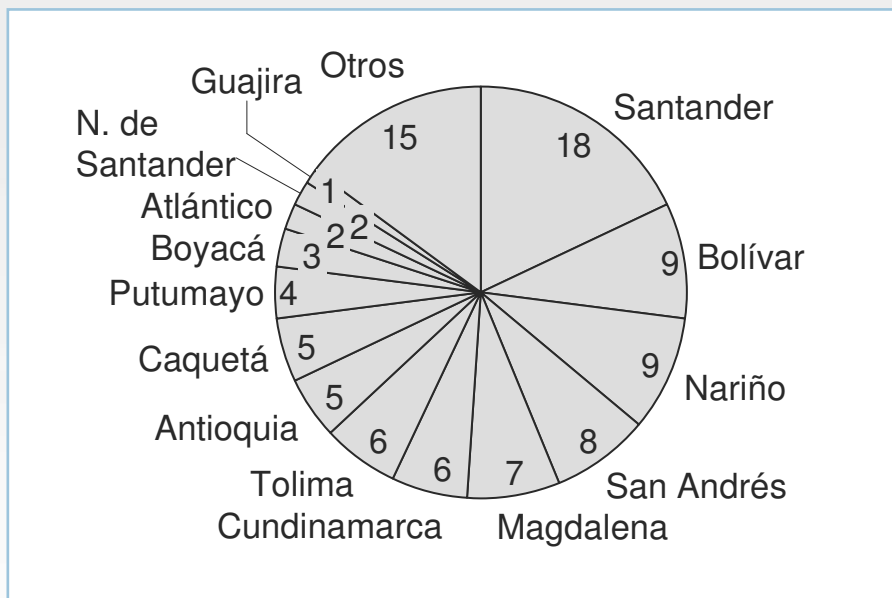
- Proyectos de infraestructura del FPT y VMT **no necesariamente prioritarios**³⁷:
 - Bajo valor de inversiones promedio (US\$ ~160,000 por proyecto)
 - Inversión fragmentada (US ~5 millones en 73 proyectos aprobados para 21 departamentos)
 - Grandes inversiones únicamente en centros de convenciones 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

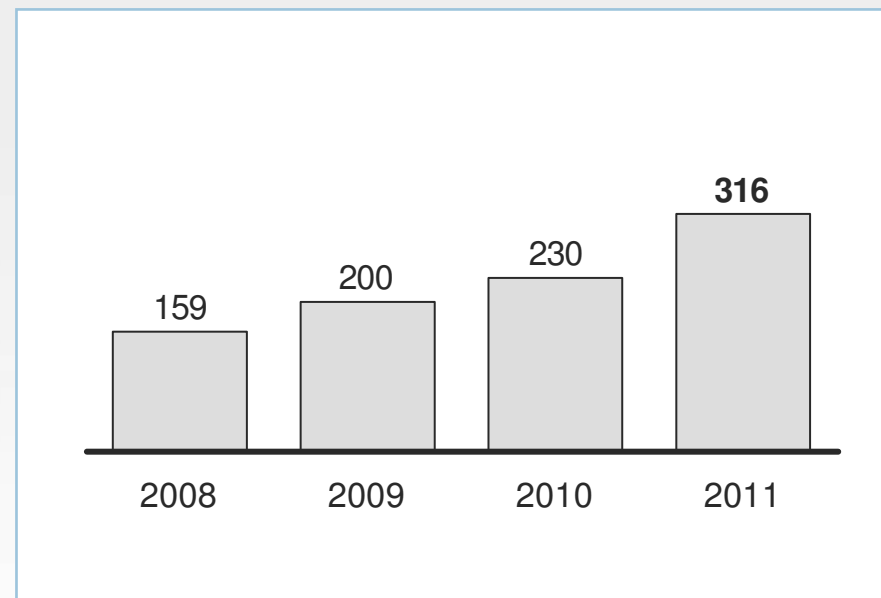
Proyectos por región³⁷

% del total*



Valor promedio de los proyectos aprobados³⁷

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



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística-Colombia
República de Colombia



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

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



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
<p>10</p> <p>Falta de claridad en responsabilidades de planeación, regulación y desarrollo de proyectos de ecoturismo en PNN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe claridad en la normatividad sobre desarrollos ecoturísticos dentro de parques naturales, por lo cual PNN está desarrollando regulación ecoturística¹³² ▪ No es claro quién debe planificar el desarrollo del turismo relativo a bienes de patrimonio cultural e invertir en el mantenimiento de los mismos ▪ No existen mecanismos de coordinación formales entre VMT, Minambiente y Mincultura para realizar y promover estos desarrollos (p.ej. Six Senses parque Tayrona) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de desarrollos ecoturísticos dentro de PNN (adicional a concesiones Aviatur) ▪ Desaprovechamiento del desarrollo de bienes de patrimonio cultural ▪ Bajo aprovechamiento de los beneficios económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible ecoturístico ▪ Incertidumbre para el inversionista



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**
Anúnciate 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



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística-Colombia
República de Colombia



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

Desafío	Descripción	Implicaciones
<p>11</p> <p>Dificultad estructural para influenciar desarrollos locales debido a la autonomía de Comunidades Étnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para promover desarrollos turísticos en áreas de comunidades étnicas dadas las competencias legales y autonomía de estas⁵⁷ ▪ Proceso de interacción con comunidades ineficiente y altamente variable⁵⁷: <ul style="list-style-type: none"> — Los Planes de Desarrollo Turístico son variables, dispendiosos e inciertos (p.ej. nativos en la Sierra Nevada no han permitido aún construir senderos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de desarrollos en áreas de comunidades étnicas en condiciones de pobreza y vulnerabilidad (p.ej. Guajira) ▪ Naturaleza variable de acuerdos individuales con comunidades expone a variabilidad de calidad de proyectos ▪ Incertidumbre para el inversionista
<p>12</p> <p>Dificultad estructural para influenciar desarrollos locales debido a la autonomía de los Entes Territoriales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitada capacidad para influenciar las entidades territoriales para ejecutar proyectos alineados con la estrategia nacional⁵⁷: <ul style="list-style-type: none"> — Variación de criterios entre entidades territoriales sobre el aprovechamiento de las playas — Proyectos de infraestructura de entes no alineados con las necesidades del sector: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Variación significativa en desarrollo de institucionalidad y aporte de recursos ▫ Convenios de competitividad de alcance limitado sin formulación de proyectos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda de tierra no es suplida ▪ Calidad deficiente de playas ▪ Proyectos no necesariamente prioritarios o de alto impacto ▪ Riesgo de sostenibilidad de proyectos (recipientes no garantizan la operación) ▪ Oferta local deficiente ▪ Incertidumbre para el inversionista



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

Coordinación con comunidades étnicas⁵⁷

- 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

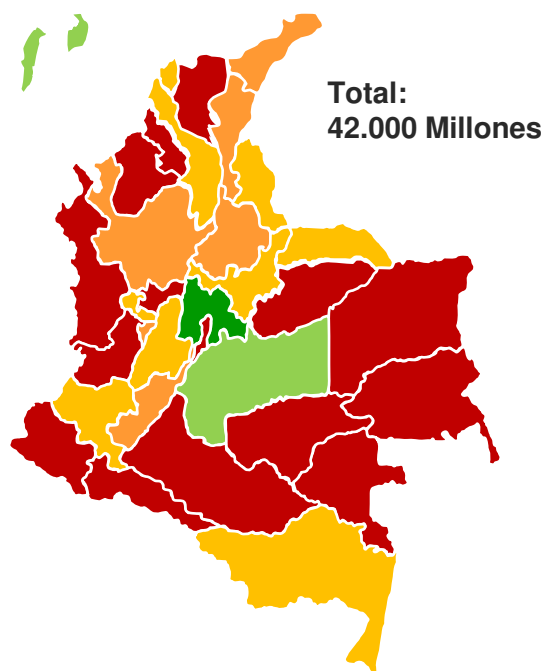
Funcionario del sector



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

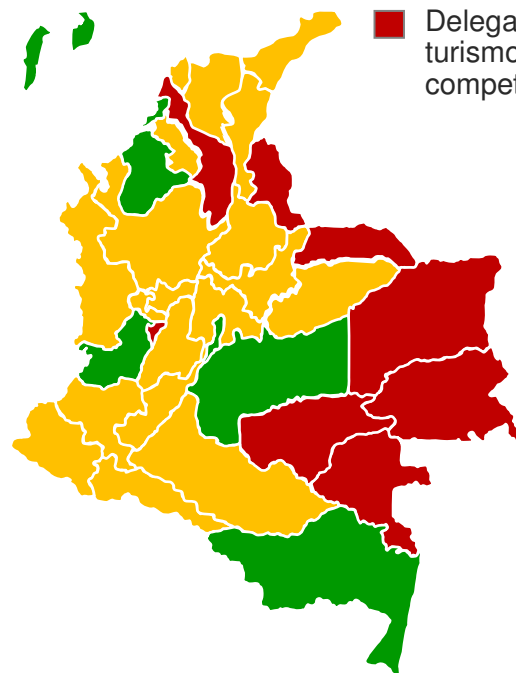
Los entes territoriales aportan muy pocos recursos propios al turismo³⁶ . . .
Aportes en Pesos 2010

- 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 nacional³⁶

- 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



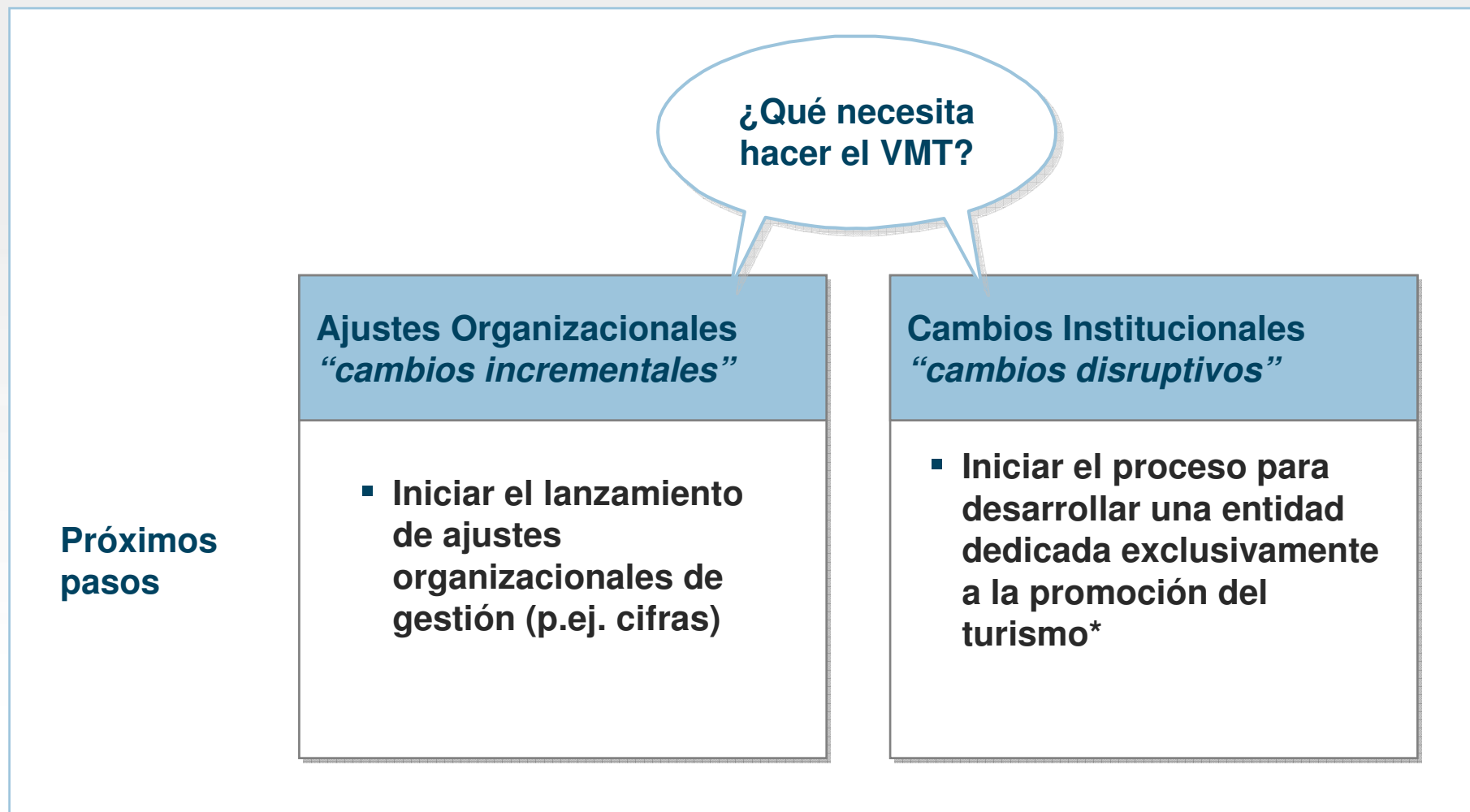


Contenido

- **D.1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas**
 - Diagnóstico
 - **Opciones y recomendaciones**
- D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente
- D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores



El MCIT/VMT puede optar por dos caminos de opciones para enfrentar los desafíos planteados



* Incluye delegar a VMT la generación integral de cifras del sector, hacer cumplir la certificación de establecimientos, dialogar con comunidades étnicas y entidades territoriales, y facilitar Corporaciones Turísticas



Para los retos intrasectoriales, se sugiere privilegiar cambios incrementales enfocados en mecanismos de coordinación

 Opción sugerida

Necesidades	Ajustes Organizacionales "Cambios incrementales"	Cambios Institucionales "Cambios disruptivos"
1 Seguimiento de cifras	<ul style="list-style-type: none"> Generar cifras integrales VMT 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica
2 Certificación establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> Brindar incentivos y extender exigencia de certificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica
3 Planificación de formación	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar la función como proceso continuo al interior de VMT 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica
4 Incentivos para macro-proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la habilidad al interior de VMT 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica
5 Fondo de capital de riesgo APP para ecoturismo	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> Crear fondo de capital de riesgo en APP
6 Fondo de garantías para proyectos hoteleros	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar al sistema de Bancoldex y Findeter 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica
7 Potencial para alinear la ejecución de la promoción nacional e internacional (mercados y canales) con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar mecanismos de coordinación formal 	<ul style="list-style-type: none"> Opciones excluyentes: <ul style="list-style-type: none"> Asignar toda la promoción a PXP Asignar toda la promoción a VMT Crear nueva entidad para promoción integral
8 Sistema de gobierno en FPT propenso a fragmentación	<ul style="list-style-type: none"> Modificar operación y reglas FPT para administrar proyectos grandes 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una nueva entidad para financiación *

* Puede ser la misma entidad de promoción integral, si esta última se crea. Sin embargo, no existirían sinergias significativas por tratarse de habilidades diferentes.



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



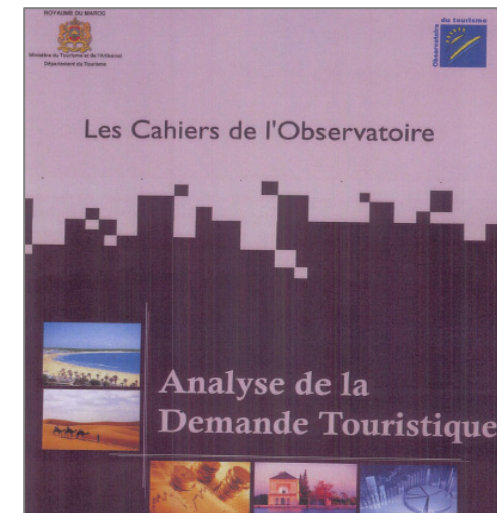
1 Es imperativo garantizar el monitoreo integral de cifras delegando la responsabilidad y asignando presupuesto para esto al VMT

Ajustes organizacionales

Delegar en VMT el monitoreo integral de cifras

- Consolidar y publicar conocimiento de mercado
- Aumentar cantidad, profundizar detalle y frecuencia de:
 - Investigaciones cuantitativas (gasto promedio, estadía promedio, diferencia por destino, nacionalidad, etc.)
 - Investigaciones cualitativas (preferencias, opiniones, etc.)
- Medir desempeño VMT por calidad de la información generada

Ejemplo de Observatorio Turístico¹⁰⁴ Marruecos



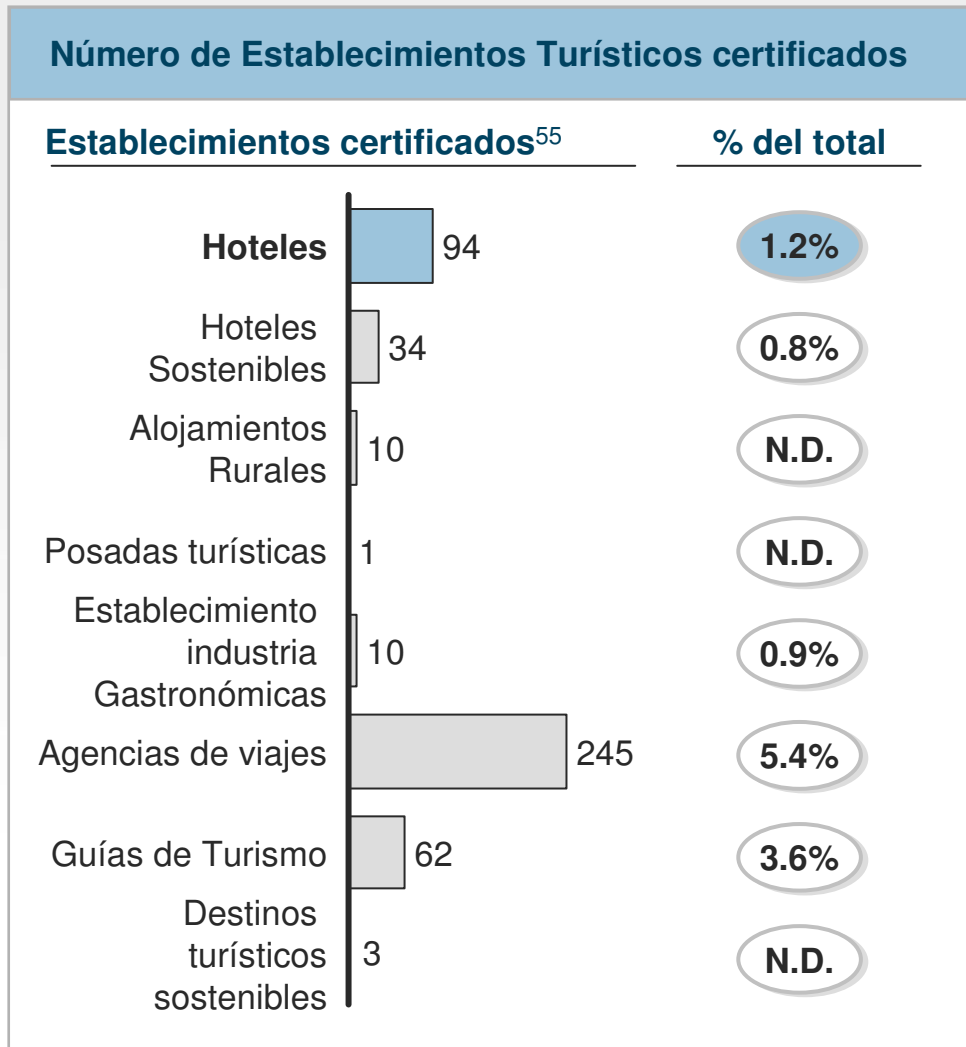
4.1 Dépenses touristiques journalières du tourisme récepteur

Tableau 37 : Dépenses journalières par hébergement et nationalité

	Camping	Héberg. Collectif	Location	Rés. secondaire	Famille, amis	Hôtel NC	Classés	Moyenne
TES	225	598	866	446	386	491	1268	867
France	227	580	885	350	406	508	1162	814
Espagne	236	501	591	351	313	467	1015	620
Allemagne	219	1591	840	380	342	484	1062	832
Royaume Uni	237	1545	930	400	454	509	1178	981
Italie	328	ns	1094	824	599	652	1616	1120
Benelux	245	636	865	322	396	492	1177	809
Moyen Orient	480	1041	1526	1344	660	618	2195	1722
MRE	290	ns	472	268	251	390	695	257



2 Las certificaciones de calidad son escasas lo cual repercute en falta de 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



2 Para promover la certificación de los establecimientos se podría combinar incentivos con obligaciones como lo hacen otros países

Colombia podría seguir el ejemplo de países que incentivan la certificación . . .

Chile⁶²

- 278 hoteles certificados
- El Servicio Nacional de Turismo otorga el sello de calidad turística y concede beneficios para incentivar la acreditación de las empresas como:
 - Cofinanciación de hasta el 90% de la auditoría
 - Apoyo económico para la implementación de los cambios necesarios
 - Acceso preferencial a créditos y subsidios
 - Puntaje preferencial para los procesos de contratación estatal



España⁶²

- 2277 establecimientos certificados
- El Gobierno estableció una alianza con organizaciones empresariales y representantes de los sectores para que se encarguen de otorgar la certificación. Los gremios incentivan a sus afiliados a certificarse. Los principales beneficios son:
 - Una estrategia de promoción agresiva, que cuenta con el apoyo de los gremios y ha generado un gran conocimiento de marca
 - Cofinanciación de las herramientas necesarias y capacitación requerida para mejorar la calidad



Ajustes organizacionales

Brindar incentivos y extender exigencia de certificaciones

Otorgar mayores incentivos para la certificación y exigencias para hacerla

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



7 La experiencia internacional relevante para Colombia evidencia el uso de 2 modelos









En contraste, en Colombia la promoción está dividida entre VMT, PXP y FPT, donde cada entidad propone y busca la aprobación de las actividades y presupuesto de promoción por su cuenta

* Costa Rica no tiene Ministerio de Turismo, pero el Instituto Costarricense de Turismo cumple todas las funciones

7 Países comparables relevantes para Colombia tienen máximo 2 entidades para la promoción de Turismo Nacional e Internacional

■ Ministerio Turismo
 ■ Otros
 ■ Entidad de Promoción

País	Promoción doméstica ^{80,86}	Promoción internacional ^{80,86}
 Colombia	VMT / FPT / Entidades Territoriales*	Proexport
 México	Consejo de Promoción Turística	
 Perú	PromPerú	
 Costa Rica	Instituto Costarricense de Turismo**	
 Brasil	Ministerio de Turismo	Embratur
 España	Secretaría de Turismo, Ministerio de Industria, Energía y Turismo***	Instituto de Turismo

* No es clara de quién es la responsabilidad de la promoción doméstica / ** Equivalente al Ministerio de Turismo

*** Con el apoyo de las Comunidades Autónomas y Regiones



7 La Secretaría de Turismo de México lidera la estrategia del sector, mientras la promoción la realiza el Consejo de Promoción



México

Secretaría de Turismo¹⁴¹



- Entidad encargada del **diseño, implementación y coordinación de la estrategia turística del país**
 - Define regulación
 - Desarrolla iniciativas para mejorar la competitividad del sector
 - Promueve y coordina el desarrollo de infraestructura turística
 - Establece procesos de certificación y mejoramiento de la calidad

Consejo de Promoción Turística¹⁸



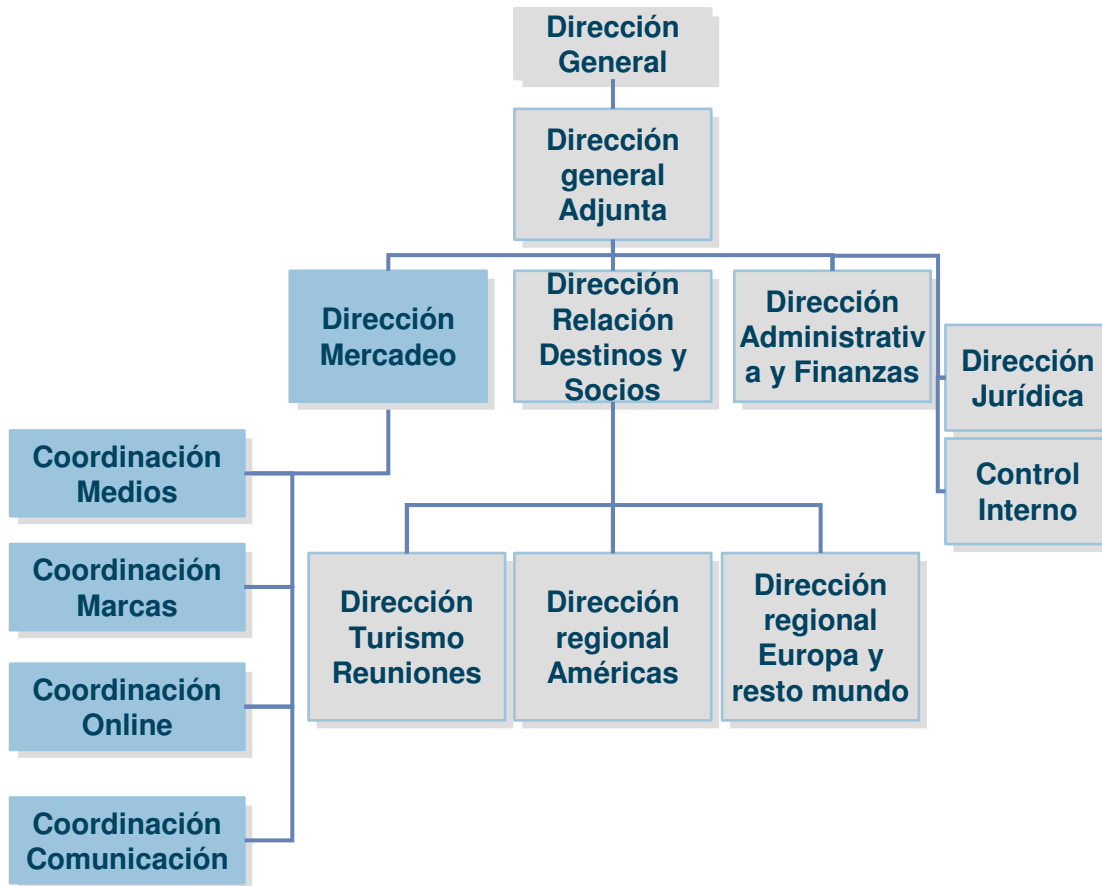
- Encargado de diseñar y operar las estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional
- El Consejo es una **dependencia autónoma de la Secretaría de Turismo quien preside su Junta Directiva** y monitorea sus actividades
- Empresa de participación estatal mayoritaria, creada en 1999



7 El Consejo de Promoción Turística de México ilustra cómo las actividades de Mercadeo se pueden apalancar en una sola entidad para promover doméstica e internacionalmente



18



- CPTM diseña y opera las estrategias de promoción a nivel nacional e internacional¹⁸
 - Dos direcciones principales¹⁸:
 - **Dirección Ejecutiva de Mercadotecnia:** Captura grandes sinergias al coordinar los medios y hacer inteligencia de mercados para el mercado nacional e internacional
 - **Dirección Ejecutiva de Relación con Destinos y Socios:** Encargado de la implementación de las iniciativas en promoción nacional e internacional
 - 17 oficinas en el extranjero
- ▼
- Actividades de Marketing unidas generan sinergias (p.ej. Medios)



7 El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú lidera el sector y PromPerú realiza la promoción interna y externa



Perú

Ministerio de Comercio y Turismo de Perú¹²⁸



- Órgano rector del sector turismo que **define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política**
- Promueve el **desarrollo de infraestructura y productos, define normatividad** y supervisa y fomenta el sector de artesanías
- Plan Copesco **planifica y ejecuta inversiones en materia de infraestructura** turística y otras de infraestructura básica en zonas que cuentan con potencial turístico y son de extrema pobreza
- Cenfortur realiza **programas de formación** para el sector turismo

PromPerú¹³⁸



- Entidad **adscrita pero autónoma del Ministerio a cargo de la promoción externa e interna**
 - La Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo **promueve en el exterior los productos y circuitos turísticos** en coordinación con el Ministerio
 - La Subdirección de Promoción del Turismo interno **promueve los destinos claves al mercado nacional**
- PromPerú también está a cargo de las gestiones para atraer **inversión extranjera** al sector turismo



7

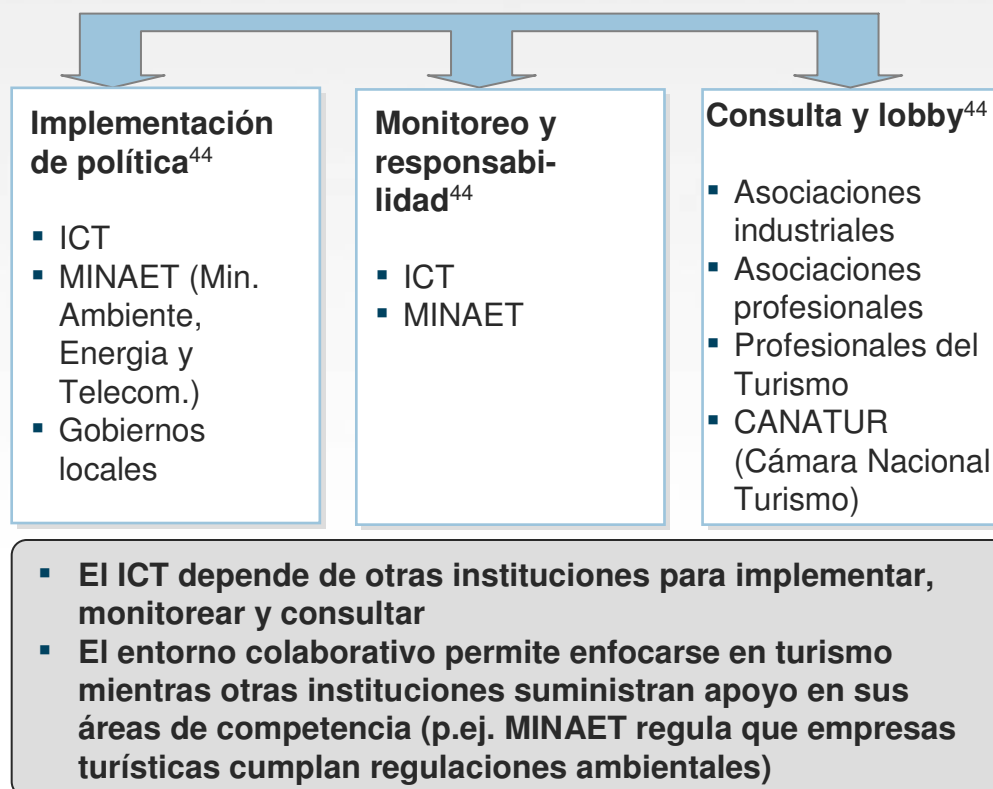
Costa Rica no tiene Ministerio de Turismo, pero el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) realiza la promoción del país



Costa Rica

Instituto Costarricense de Turismo⁴⁴

- Principal entidad gubernamental a cargo del turismo, involucrado de **punta a punta en la cadena de valor del sector**
- Principales líneas de acción:
 - Desarrollo turístico
 - Atracción y asesoría a inversionistas
 - Desarrollo de sistemas de calidad y competitividad
 - Desarrollo del mercadeo integral
 - Atención al turista
 - Generación de información para la toma de decisiones
- Las **planeación y ejecución de la promoción interna y externa está a cargo del Instituto**
- Las **actividades de promoción** se centran en el mercadeo del producto ecoturístico a través de **campañas de cooperación con las compañías aéreas y principales mayoristas**



7 El Ministerio de Turismo de Brasil dirige el sector y la promoción doméstica, mientras Embratur hace la promoción internacional



Brasil

Ministerio de Turismo de Brasil¹⁴⁸



- Entidad encargada de la **definición de política y regulación del sector**
- Ejecuta política nacional para el sector en las áreas de calidad, ordenamiento, estudios y estadísticas y relaciones internacionales
- **Define y ejecuta la estrategia de promoción para el mercado nacional**
- **Subsidia el desarrollo de infraestructura y la mejoría del producto turístico**

Embratur¹⁴⁸



- Entidad encargada de la **promoción externa del sector turismo** a través de campañas de mercadeo masivo y gestiones con operadores y mayoristas
- **Adscrita al Ministerio, con régimen de contratación privado y autonomía presupuestal**



7 El Ministerio de Turismo de España dirige el sector incluyendo la promoción doméstica, mientras el Instituto de Turismo hace la promoción internacional



España

Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España⁶²



- Define, coordina y ejecuta la **estrategia global del sector** a través de la Secretaría de Estado de Turismo
- Promueve el desarrollo de infraestructura y productos, define normatividad y supervisa, establece procesos de mejoramiento en calidad, monitorea el desarrollo del sector y coordina las actividades de promoción
- Define e implementa la **estrategia de promoción para el mercado nacional en alianza con las comunidades autónomas y municipalidades del país**

Instituto de Turismo de España⁶²



- Encargado de la **promoción internacional del país**
 - Defina e implementa la estrategia
 - Desarrolla planes y programas que promuevan la innovación y la calidad
 - Apoya la comercialización de productos turísticos
 - Crea y difunde conocimiento e inteligencia del sector
- Entidad **adscrita a la Secretaría de Turismo que cuenta con una red de 33 oficinas internacionales**

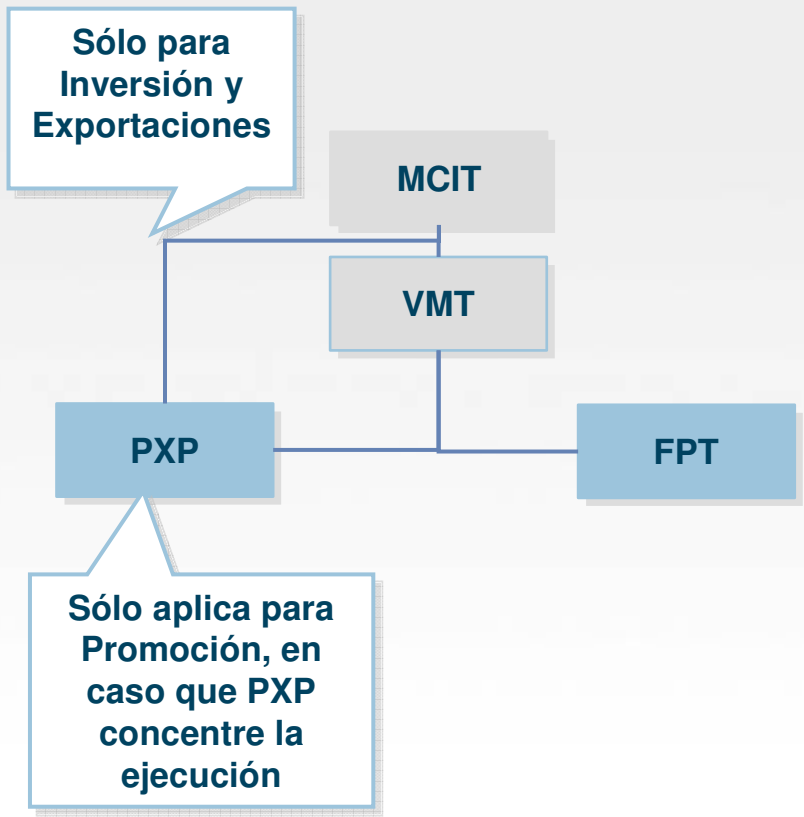


7 Asignar la promoción internacional y doméstica a PXP ó a FPT capturaría eficiencias bajo una sola entidad

Asignar promoción a Proexport

Implicaciones

- Naturaleza de PXP no se ajusta a las actividades de promoción interna
- Alto costo político y económico
- Es posible traer las capacidades desarrolladas por el VMT y el FPT
- Permite lograr mayor alineación
- Se capturan sinergias pequeñas
- No se capturan grandes eficiencias en financiación o contratación



Asignar promoción a Viceministerio

Implicaciones

- Habilidades de promoción internacional son trasladables de PXP a VMT
- Ejecución continua de promoción a través de FPT es ágil
- Permite lograr mayor alineación
- No se capturan grandes eficiencias en financiación o contratación

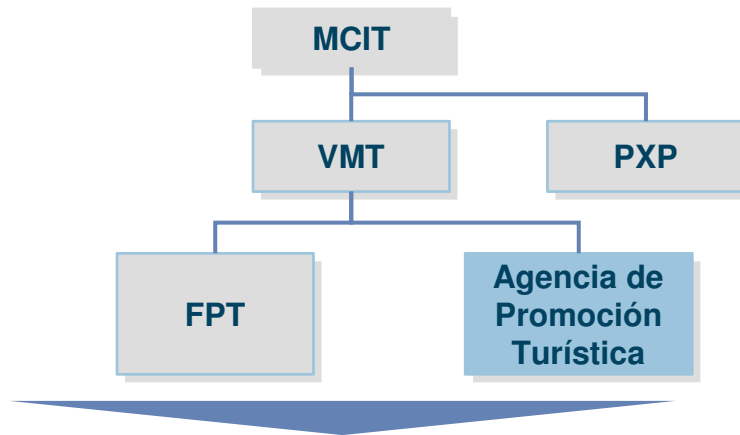


7 Crear una nueva agencia de promoción facilitaría la alineación pero involucraría un gran esfuerzo para establecer su institucionalidad

Cambios Institucionales

Crear una nueva entidad para toda la promoción internacional y doméstica

- Una nueva entidad se hace cargo de la promoción internacional y doméstica
- Los recursos y personas dedicados previamente a la promoción internacional de PXP y doméstica del FPT se transfieren a la nueva entidad
- VMT tiene el poder de aprobación de la estrategia y de la ejecución
- La nueva entidad es responsable de la ejecución



Implicaciones

- Es difícil traer todas las capacidades desarrolladas a la nueva entidad
- El costo político y económico es muy alto
- El proceso de creación es largo y dispendioso
- Permite lograr mayor alineación
- Permite una mayor coordinación global del sector
- Se capturan sinergias pequeñas
- Se capturan algunas eficiencias



7 Para facilitar la coordinación de la promoción se requiere establecer un proceso de aprobación formal de promoción y presupuesto

Principales pasos del proceso de promoción y roles a establecer

ILUSTRATIVO

Convenciones:

- **R: Responsable**, quien ejecuta la actividad
- **A: Aprueba**, tiene poder decisión y veto
- **C: Contribuye**, aporta trabajo y conocimiento

	Investigación de mercados		Aero- B2C B2B líneasCruceros							
	Conocimiento y evaluación de la oferta	Conocimiento y evaluación del consumidor	Doméstico	Desarrollo de <u>estrategia de promoción</u>	Plan de Medios	Doméstico				Medición
			Interna- cional							
VMT	A, R	A, C	A, R	A, C	A, C	A	A	A	A	A, R
FPT	C	R	C	R	R	R	R	R	R	C
PXP	C	R	C	R	R	R	R	R	R	C

Las entidades SOLO pueden estar alineadas si responden a una estrategia completa y coherente! Esto requiere:

- VMT dedica recursos específicos a la promoción
- VMT tiene poder de aprobación en todas las instancias, y es responsable de algunos pasos
- Se debe aprovechar las capacidades generadas por las entidades
- Buscar sinergias en aquellos procesos que puedan ser administrados centralmente



7 8 En resumen, las opciones disruptivas sólo serían posibles si se cree capaz de cumplir ciertas condiciones

	Descripción de la solución	Condiciones bajo las cuales aplicaría (en otras palabras, ¿Qué se necesitaría creer para que pasara?)
Soluciones de cambio disruptivo	Asignar todas las actividades de promoción a Proexport <ul style="list-style-type: none"> Trasladar promoción doméstica a PXP Mantener promoción internacional en PXP Aprovechar sinergias con demás actividades de PXP en el exterior e IED Instaurar sistema de gobierno para asegurar alineación de PXP con VMT 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción doméstica por PXP no desvirtúa orientación externa de PXP PXP es capaz de desarrollar habilidades de promoción doméstica VMT puede direccionar prioridades de PXP
	Asignar todas las actividades de promoción al VMT <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar habilidades de promoción doméstica e internacional en VMT Aprovechar capacidades de contratación ágil de FPT Apalancar red internacional de PXP 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de promoción internacional son trasladables de PXP a VMT Ejecución continua de promoción a través de FPT es ágil
	Crear una nueva entidad encargada de toda la promoción <ul style="list-style-type: none"> Crear una nueva entidad con responsabilidad plena sobre promoción <ul style="list-style-type: none"> Promoción doméstica Promoción internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Es viable política y financieramente crear la nueva entidad La nueva entidad adquiere las habilidades de promoción internacional de PXP La nueva entidad puede contratar ágilmente
	Crear una nueva entidad para financiación <ul style="list-style-type: none"> Crear una nueva entidad con responsabilidad plena sobre financiación <ul style="list-style-type: none"> Estructuración de incentivos para proyectos especiales Estructuración de fondos de PPP Financiación pública de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> Es viable política y financieramente crear la nueva entidad La nueva entidad puede desarrollar las habilidades de estructuración requerida La nueva entidad puede contratar ágilmente





Contenido

- D.1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas
- **D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente**
- D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores



Colombia cuenta con un proceso consolidado para definir certificaciones, y capacidades para certificar establecimientos, pero la adopción es aún muy baja



- Red de socios privados para elaboración de estándar en cada área, e.g.
 - Universidad Externado para sostenibilidad
 - Cotelco para hospedaje
- VMT apoya al socio
 - A través de la Unidad Sectorial de Normalización
 - Provee un coordinador dedicado para cada área/socio
- Socios en cada área socializan la norma en el sector correspondiente
- Certificadores internacionales operan en el país a pesar de la baja demanda, e.g.
 - Bureau Veritas SGS
 - Icontec
 - Cotecna
- FPT financia 70% del proceso de certificación
 - Certificación
 - Asesoría al establecimiento
- Adopción muy baja
- Esfuerzo mínimo de promoción del sello de calidad
 - \$500 millones presupuesto directo en 2011
 - Sin atar a promoción internacional o regional
- Único incentivo es interés intrínseco del establecimiento
- Incentivos adoptados tímidamente, e.g. MCIT mismo no da preferencia a certificados, aunque otras entidades lo han hecho antes



Los procesos de certificación en turismo sostenible y ecoturismo son de gran importancia para el sector

Las certificaciones de calidad son herramientas comúnmente utilizadas¹⁴....

- Las **certificaciones son procesos voluntarios** al que se someten los prestadores de servicios turísticos para garantizar ciertos estándares
- Las **certificaciones en sostenibilidad y ecoturismo** son herramientas comúnmente utilizadas que buscan garantizar que:
 - Las actividades son **ambientalmente sostenibles**, es decir que tienen un impacto mínimo en la flora, fauna y agua etc
 - Las actividades son **social y culturalmente sostenibles**, es decir que no presentan un peligro para las comunidades y que ayudan a promover su desarrollo
 - Las actividades son **económicamente sostenibles**, es decir que contribuyen al bienestar económico de las comunidades

...que otorgan grandes beneficios¹⁴

- **Beneficios para los negocios**
 - Mejora de la calidad
 - Menores costos
 - Ventajas comerciales (inclusión en paquetes)
- **Beneficios para los consumidores**
 - Información confiable
 - Mayor calidad
- **Beneficios para el Gobierno**
 - Facilidad en el mercadeo de sus productos turísticos
 - Mayores estándares (seguridad, salud)
 - Protección ambiental
- **Beneficios para las comunidades**
 - Protección de los recursos de las comunidades
 - Mejora en sus condiciones



Las certificaciones de Turismo Sostenible y Ecoturismo están estrechamente relacionadas y pueden ser agrupadas

Existen Múltiples Certificaciones de Turismo Sostenible y Ecoturismo



■ Estas certificaciones comparten criterios muy similares¹⁴:

- Viabilidad económica
- Prosperidad local
- Calidad del empleo
- Calidad para el visitante
- Eficiencia en el uso de los recursos
- Cuidado de la diversidad biológica
- Cuidado de la riqueza cultural

Para la *Rainforest Alliance*, una autoridad mundial en el tema, **las certificaciones de turismo sostenible y ecoturismo pueden ser agrupadas** dado que¹⁴:

“El Turismo de Naturaleza, es un tipo de turismo sostenible que enfatiza la conservación de la naturaleza y el mejoramiento de las vidas de las comunidades en áreas protegidas”



La certificación en turismo sostenible ha evolucionado con miras a estandarizar los procesos a nivel global

- Desde la década de los 90, diferentes instituciones a nivel global comenzaron a reconocer la **importancia de estandarizar las distintas certificaciones de turismo sostenible**¹⁴
- En el año 2000, el Acuerdo de **Mohonk acordó las bases para homologar las distintas certificaciones**⁴
- En 2007 se instituyó el **Global Sustainable Tourism Council**, afiliado a las Naciones Unidas y que ha realizado esfuerzos para **lograr un estándar mínimo en certificaciones sostenibles**¹⁴

- Como resultado de este proceso se han creado **organizaciones que alinean y agrupan las distintas certificaciones bajo ciertos estándares:**

- Por ejemplo, la **Red de Certificación de Turismo Sostenible** agrupa a las principales certificaciones de sostenibilidad en América y ha creado una línea base para los distintos procesos de certificación¹⁴



- Esta red agrupa entre otros al **Sustainable Tourism Eco-Certification Program** y al **Green Globe Certification Program** que programas de certificación alineados con los estándares internacionales que gozan de gran reconocimiento¹⁴²



El Criterio Base de la Red de Certificación de las Américas es usado por múltiples programas y se ha convertido en referente mundial

Criterios Base de la Red de Certificación de las Américas¹³⁹

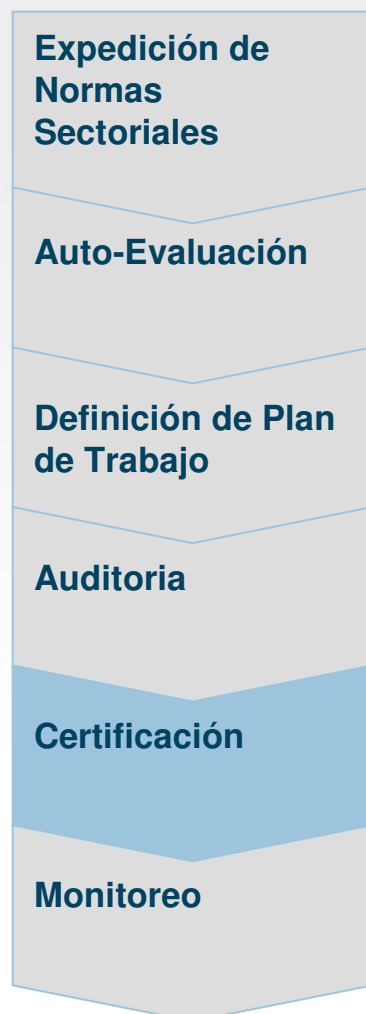
- Manejo del Agua
- Ahorro de Energía
- Manejo de Basuras
- Protección de Fauna y Flora
- Reducción de contaminación
- Educación e información para consumidores
- Buenas prácticas en apoyo a comunidades y a empleados
- Calidad
- Seguridad

- Múltiples programas de acreditación hacen parte de esta red ya que otorga mayor visibilidad y credibilidad a nivel internacional y le da mayor confianza a terceros (mayoristas, consumidores)¹⁴²



En Colombia existe un proceso de certificación en turismo sostenible para los diferentes tipos de proveedores del sector

Proceso^{42,134}



Descripción

- MCIT define normas sectoriales para el turismo sostenible
- Certificación supeditada al cumplimiento del 100% de requisitos
- Las empresas interesadas se someten a un proceso de auto-evaluación
- Las empresas establecen un plan de trabajo para el cumplimiento de los requisitos
- Agencias certificadores revisan el cumplimiento de los hitos
- Agencia certificadora otorga la certificación
- Se hace un monitoreo periódico del cumplimiento de los requisitos



Los requerimientos de la certificación en Colombia están en gran medida alineados con criterios internacionales, sin embargo, el país no hace parte de las redes

Criterios para la certificación	Número de requisitos Rainforest Alliance ¹³⁹	... que son requeridos por estándar Colombia ^{*42}	Nivel de alineación
Manejo del Agua	4	4	
Ahorro de Energía	8	7	
Manejo de Basuras	8	5	
Protección de Fauna y Flora	6	4	
Reducción de contaminación	4	4	
Educación e información para consumidores	9	8	
Buenas prácticas en apoyo a comunidades y a empleados	20	15	
Calidad	11	6	
Seguridad	18	8	

Alineación completa
 Ninguna alineación

- La alineación entre los criterios es alta, lo cual permitiría a hacer parte de las redes internacionales sin mayor esfuerzo adicional
- Sin embargo, el país no es parte de las redes
- La oferta pierde transparencia para viajeros internacionales

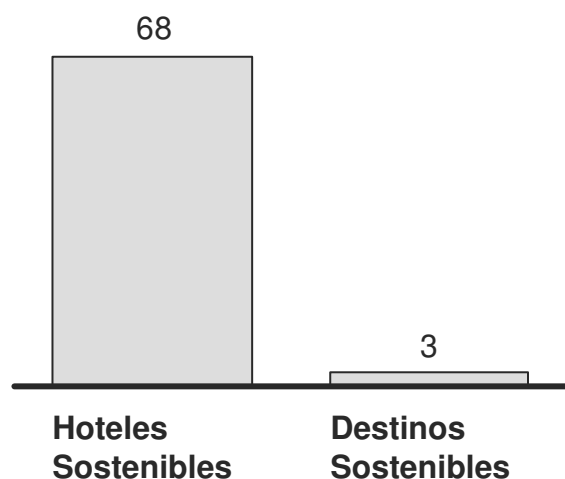
* Estándar de sostenibilidad



El número de empresas certificadas en turismo sostenible sigue siendo limitada dado que la propuesta de valor para las empresas no es clara

La certificación en turismo sostenible en Colombia sigue siendo limitada




Certificaciones en Turismo Sostenible ¹²⁹ A 2012



- La escasa certificación puede deberse a que la propuesta de valor para las empresas no es clara:
 - Desconocimiento del proceso
 - Desconocimiento de las ventajas del proceso en términos de calidad
 - Beneficios gubernamentales limitados
 - Escaso reconocimiento de la marca por parte de los clientes
 - Altos costos
 - Proceso largo y dispendioso



Existen mejores prácticas de países que han fomentado la certificación proactivamente que pueden ser emuladas por Colombia

Mejor práctica	Descripción	Ejemplos considerados ^{80,86}
<p>Crear una marca de promoción fuerte con alto conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una marca única para las diferentes certificaciones ▪ Otorgar recursos importantes para las actividades de promoción ▪ Invertir en canales con mayor retorno de inversión (p.ej. Internet, Motores de Búsqueda) 	
<p>Establecer un equipo de marketing para la marca</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo especializado en promocionar la marca <ul style="list-style-type: none"> — Crea alianzas con actores claves para la promoción <ul style="list-style-type: none"> ▫ Medios ▫ Gremios ▫ Operadores ▫ Mayoristas 	
<p>Desarrollar brigadas de información y apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos especializados promover la certificación proactivamente al: <ul style="list-style-type: none"> — Dar a conocer los beneficios de los programas de certificación — Apoyar constantemente a las empresas en el proceso 	



Para incentivar la certificación, otros países han desarrollado incentivos agresivos

Ejemplos de incentivos otorgados por gobiernos

Otorgamiento de créditos y reducción de en obligaciones pendientes

Inclusión en programas estatales de promoción

Reducción en impuestos y parafiscales

Apoyo económico para el proceso de certificación

Apoyo económico para la implementación de los cambios necesarios

Capacitaciones

Permisos

Puntaje preferencial en concursos y compras estatales

Casos evaluados^{80,86}



Por ejemplo, Chile y España han logrado juntar una promoción agresiva con incentivos claros para fomentar la certificación

Chile⁶²



- 278 hoteles certificados
- El Servicio Nacional de Turismo otorga el sello de calidad turística y concede beneficios para incentivar la acreditación de las empresas como:
 - Estrategia de promoción amplia
 - Cofinanciación de hasta el 90% de la auditoría
 - Apoyo económico para la implementación de los cambios necesarios
 - Acceso preferencial a créditos y subsidios
 - Puntaje preferencial para los procesos de contratación estatal



España⁶²



- 2277 establecimientos certificados
- El Gobierno estableció una alianza con organizaciones empresariales y representantes de los sectores para que se encarguen de otorgar la certificación
- Los gremios incentivan a sus afiliados a certificarse. Los principales beneficios son:
 - Una estrategia de promoción agresiva, que cuenta con el apoyo de los gremios y ha generado un gran conocimiento de marca
 - Cofinanciación de las herramientas necesarias y capacitación requerida para mejorar la calidad



En conclusión, Colombia tiene un estándar de certificaciones altamente alineado pero requiere afiliarse a redes internacionales e introducir incentivos a establecimientos para obtener los beneficios del mismo

- **Colombia cuenta con una certificación en turismo sostenible con criterios homologables a redes internacionales**
- **Sin embargo, Colombia no hace parte de esas redes**
- **Los establecimientos certificados son una porción minoritaria del total**
- **Para lograr el uso más extensivo de la certificación, deben introducirse beneficios asociados, ante todo:**
 - **Elegibilidad preferencial para programas de apoyo**
 - **Visibilidad de la marca de Calidad Turística**
- **La afiliación a redes internacionales permite impactar al visitante internacional, y apoya el valor de la marca de Calidad Turística**





Contenido

- D.1. Definición de esquema de gobierno óptimo para el sector con mapa institucional y roles y responsabilidades definidas
- D.2. Determinación de mecanismos para estandarización de homologaciones de calidad con énfasis en certificación de calidad de turismo de naturaleza y la definición de la entidad competente
- **D.3. Determinación de Mecanismos de coordinación e interfase entre actores**



Para los retos intersectoriales la opción obligada son cambios incrementales para lograr una coordinación

Opción sugerida

Necesidades	Ajustes Organizacionales “cambios incrementales”	Cambios Institucionales “cambios disruptivos”
9 Ausencia mecanismo de coordinación nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear Consejo Nacional de Turismo y eventos de avances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplica: <ul style="list-style-type: none"> – La creación de un mecanismo de coordinación no varía las entidades locales
10 Dificultad para estructurar proyectos intersectoriales en especial en: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parques Naturales ▪ Patrimonios Culturales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear Consejo Nacional de Turismo y eventos de avances ▪ Dada su especial relevancia para el sector, crear: <ul style="list-style-type: none"> – Sub-mesa de ecoturismo en PNN – Sub-mesa de turismo en patrimonios culturales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplica: <ul style="list-style-type: none"> – Competencias de los demás Ministerios y Entidades están fijadas
Dificultad para influenciar: <ul style="list-style-type: none"> 11 Comunidades Étnicas 12 Entidades Territoriales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear protocolo para acuerdos con comunidades y entidades territoriales ▪ En municipios y regiones de importancia estratégica: <ul style="list-style-type: none"> – Incentivar creación de Corporaciones Turísticas (APPs) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplica: <ul style="list-style-type: none"> – Comunidades y entes son autónomos



9 Para articular diversos actores a nivel nacional con la visión de turismo de largo plazo se necesita un Consejo Nacional de Turismo

Ajustes organizacionales

Crear Consejo Nacional de Turismo

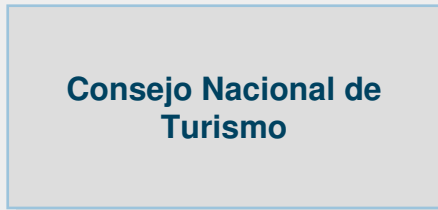
- Define Aspiraciones y Visión Largo Plazo
- Realiza seguimiento a metas generales cada 3 meses
- Discute principales temas del sector, propuestos por Secretario Técnico
- Secretario técnico: ViceMinistro Turismo
- Presenta avances a Presidente cada 6 meses
- Frecuencia: inicialmente cada 2 meses, luego trimestral
- Participan:
 - Sector Público Nacional:
 - Ministro MCIT, Ambiente, Cultura (sólo pueden delegar en ViceMinistros)
 - Director DNP, SENA, DANE (solo pueden delegar subdirectores)
 - Representantes entidades territoriales: Gobernaciones y Alcaldías
 - Sector Privado: Presidentes agremiaciones que conforman FPT: FENALCO, COTELCO, ATAC, FEDEC, ACODRES, y representantes industrias no representadas: ANDI,
 - Academia: Rector representante de Universidades ASCUN, Técnicos y Tecnológicos
- Puede considerarse adaptar miembros y propósito del Comité Nacional de Turismo



9

El Consejo Nacional de Turismo vela por el desarrollo del sector y encabeza el ecosistema de turismo público-privado

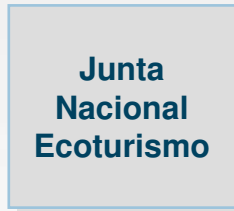
Nivel Nacional



Funciones

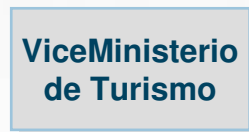
- Hacer **seguimiento trimestral** al avance de la implementación
- Definir **metas generales** de implementación
- Brindar **alineación de temas y entidades**
- Miembros públicos, privados (gremios) y academia
- Sus miembros requieren **dedicación parcial**

Nivel Ministerial



- Hacer **seguimiento mensual o por lo mínimo bimestral** al avance de la implementación
- Enfocados en temas específicos
- Llevar a Junta Nacional decisiones críticas
- Seguir lineamientos de Junta Nacional
- Sus miembros requieren **dedicación parcial**

Nivel ViceMinisterio y entidades adscritas



- Gerenciar la **implementación en el día a día**,
- Asegurar el cumplimiento de cronogramas y presupuestos
- Contiene **equipos de trabajo (pilares estratégicos, habilitadores)**
- **Dedicación de tiempo completo**
- Realizar reportes regulares de avance




Nivel Territorial



- Compuestos por el **equipo del sector privado, público y social territorial**
- Contiene **equipos de trabajo (pilares estratégicos, habilitadores)**
- **Dedicación de tiempo completo**
- Realizar reportes regulares de avance



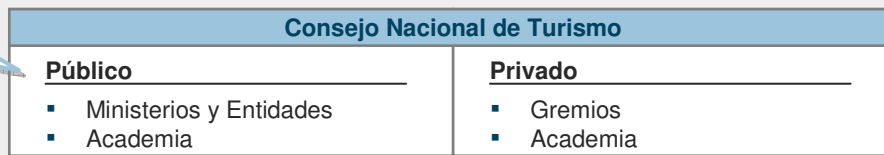
9 El Consejo Nacional de Turismo debe aplicar principios y métodos de gestión de desempeño para monitorear avances efectivamente

Elementos a considerar	Descripción	Objetivo
<p>Diálogos de Gestión con Presidente</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporte de la Junta Nacional al Presidente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir avances, logros y obstáculos en el cumplimiento de las prioridades
<p>Tablero de Control</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramienta de seguimiento tipo semáforo con resumen de avance en los principales indicadores ▪ Tableros a nivel de mesas y sub-mesas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer seguimiento continuo a las prioridades ▪ Proveer una herramienta de seguimiento de fácil acceso para el Presidente, los Ministros y los demás actores involucrados ▪ Guía para discusión de mesa y sub-mesas
<p>Reuniones de las Juntas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis sistemático de gestión de las estrategias e iniciativas ▪ Juntas a nivel ministerial para seguimiento agregado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir estrategias y programas ▪ Realizar seguimiento a metas de prioridades ▪ Estudiar eficacia de programas para identificar acciones correctivas, lanzar nuevos programas ▪ Identificar necesidades de coordinación entre Ministerios y Entidades



9 El Consejo Nacional de Turismo presidiría la coordinación nacional de la planeación y seguimiento de la política de turismo

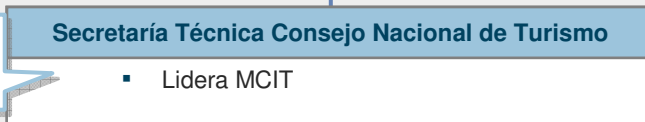
- Defiende visión de largo plazo
- Define metas generales de implementación
- Presenta avances al Presidente cada **6 meses**



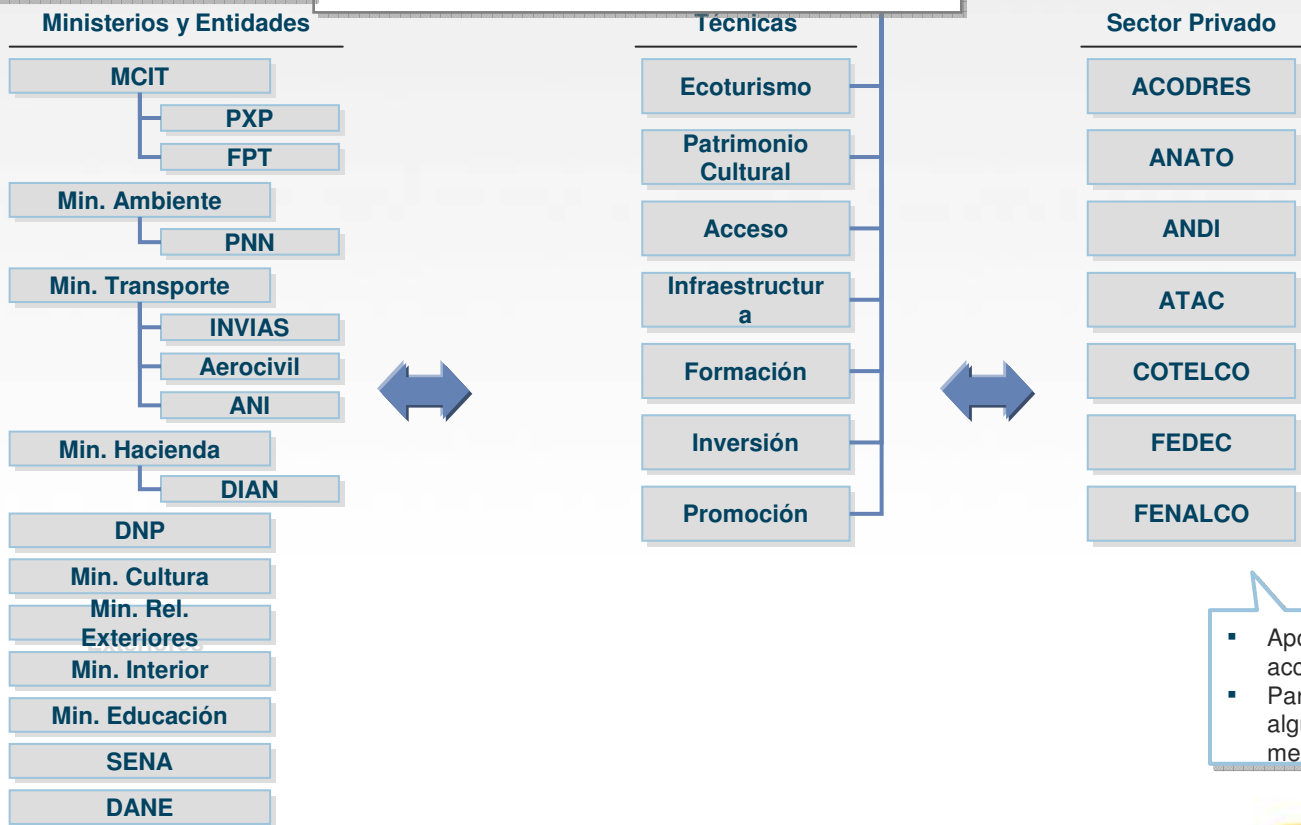
← Interacción e involucramiento
 — Reporte directo

- Desarrolla estrategias temáticas
- Reúnen actores públicos y privados de sectores
- Seguimiento mensual de sub-temas

Reporta al Consejo Nacional de Turismo avance transversal **trimestral**



- Definen planes de acción sectoriales
- Participan en algunas sub-msas temáticas (p.ej.: PNN en sub-mesas de ecoturismo)



- Aportan planes de acción sectoriales
- Participan en algunas sub-mesas temáticas

10

Para coordinar Ministerios y entidades del gobierno central en turismo se requiere conformar Juntas Específicas

Ajustes organizacionales

Crear Junta específica para PNN

- Discute temas y contenidos específicos: planeación, desarrollo y promoción de ecoturismo dentro de PNN
- Duración y frecuencia definida por hitos
- Lideran Ministros (solo pueden delegar en ViceMinistros)
- Arbitra tercero delegado de Presidencia (p.ej. Alto Consejero)
- Puede invitar gremios
- Ejemplo: Namibia

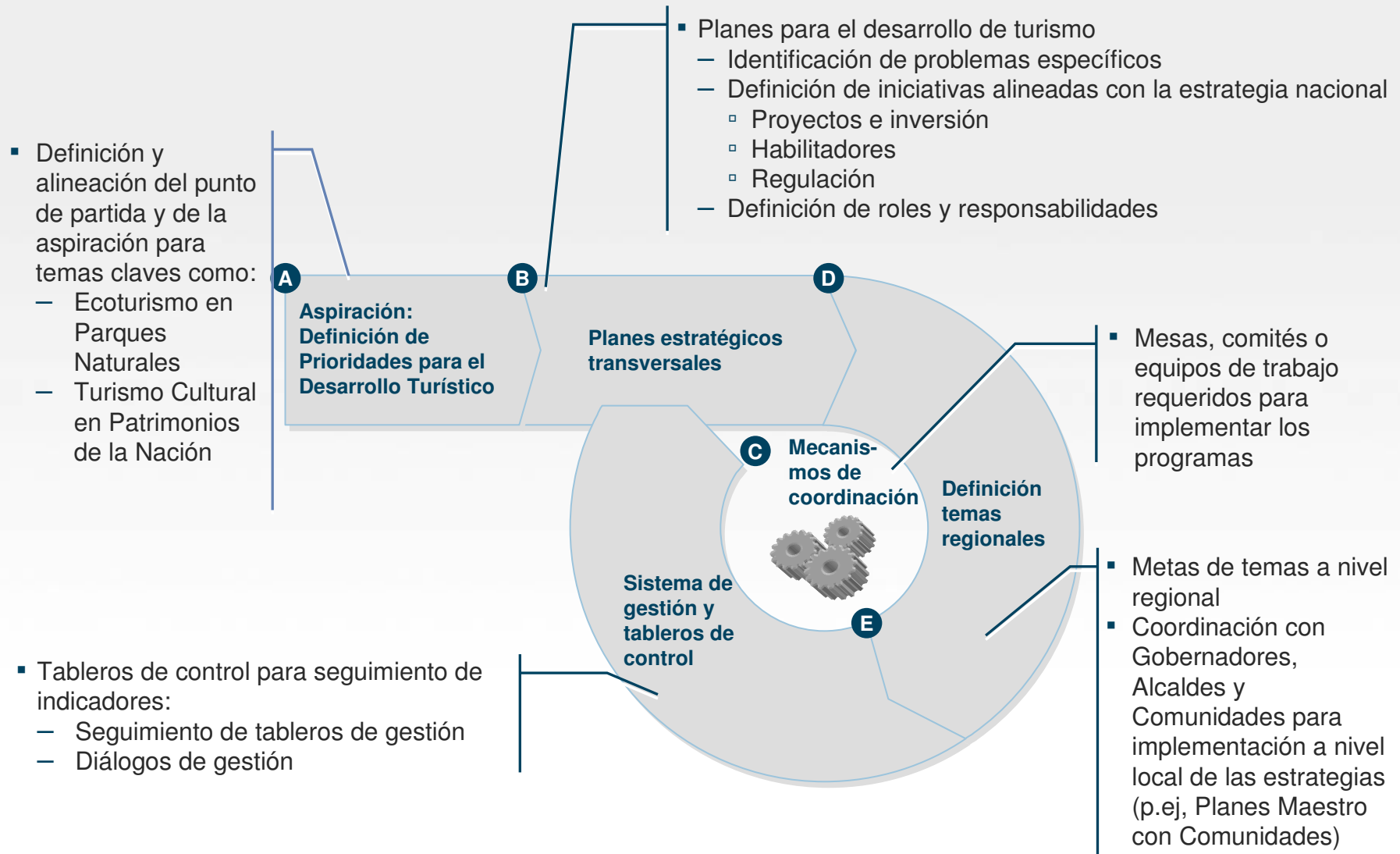
Crear Junta específica para Ministerio de Cultura

- Discute temas y contenidos específicos: planeación, desarrollo y promoción de patrimonios culturales
- Duración y frecuencia definida por hitos
- Lideran Ministros (solo pueden delegar en ViceMinistros)
- Arbitra tercero delegado de Presidencia (p.ej. Alto Consejero)
- Puede invitar gremios



10

Las Juntas de PNN y MinCultura deben seguir este proceso para coordinar temas específicos y desarrollar iniciativas conjuntas



11 12 Para coordinar comunidades locales y étnicas se podría crear un protocolo para realizar acuerdos o incentivar la creación de corporaciones turísticas en destinos seleccionados

Ajustes organizacionales

Desarrollar protocolo estandarizado para realizar acuerdos exitosos con comunidades locales y étnicas

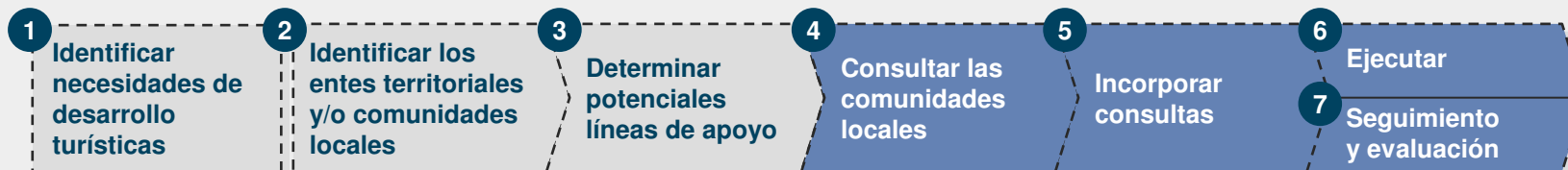
- Elementos del protocolo:
 - Revisa el Plan Maestro, si existe
 - Consulta entidades relevantes (p.ej. INCODER, MinInterior)
 - Adapta condiciones desarrollo sostenible al propósito y entorno particular
 - Argumenta beneficios para todas las partes
 - Provee apoyo técnico en su desarrollo
 - Empaqueta en lo posible proyectos “carne y hueso” a potenciales inversionistas
 - Señala riesgos y palancas de mitigación
 - Transfiere habilidades a comunidad local

Incentivar creación de Corporaciones Turísticas en destinos prioritarios para fortalecer como contraparte del desarrollo

- Nación aporta:
 - Estrategia orientada al desarrollo regional
 - Incentivos para inversión
 - Financiación prioritaria de infraestructura
- Plan de promoción alineado
- Privados aportan:
 - Financiación para corporación
- Gobiernos locales aportan:
 - Financiación para corporación
 - Permisos para operación



11 Un protocolo estandarizado facilitaría acercamientos con comunidades y entidades para aumentar la posibilidad de éxito



Responsables

- 1** VMT apoyado en:
 - Entidades territoriales
 - Privados (Corporación turística) si existe
- 2** VMT apoyado en:
 - Entidades territoriales
 - Privados (Corporación turística) si existe
- 3** VMT apoyado en:
 - Entidades territoriales
 - Privados (Corporación turística) si existe
- 4** VMT apoyado en:
 - Entidades territoriales
 - Privados (Corporación turística) si existe
- 5** VMT apoyado en:
 - Entidades territoriales
 - Privados (Corporación turística) si existe
 - Comunidades locales
- 6** Operador
- 7** Comunidades locales
- Con el apoyo de:
 - Entidades territoriales
 - Privados (Corporación turística) si existe

Actividades

- 1** Identificar necesidades a alcanzar
- 1** Revisar el Plan Maestro, si existe
- 1** Entender causas de brechas de los logros críticos
- 2** Consultar entidades relevantes (p.ej. INCODER, MinInterior)
- 2** Identificar principales empresas y ONGs en el municipio/Dpto.
- 3** Adaptar desarrollo sostenible al propósito y entorno particular
- 3** Consultar casos de éxito de otras comunidades
- 3** Priorizar posibles alianzas
- 3** Empaqueta en lo posible proyectos "carne y hueso" a potenciales inversionistas
- 4** Presentar desarrollo sostenibles
- 4** Identificar socios
- 4** Identificar áreas de colaboración
- 4** Definir y priorizar líneas de acción
- 4** Argumentar beneficios para todas las partes
- 4** Documentar
- 5** Incorporar retroalimentación
- 5** Señalar riesgos y palancas de mitigación
- 5** Definir plan de transferencia de habilidades a comunidad local
- 5** Conformar un Equipo de Coordinación (EdC) incluyendo sus miembros
- 6** Conformar Comité Directivo
- 6** Provee apoyo técnico en su desarrollo
- 6** Definir cronograma de revisión de avances
- 6** Codificar y almacenar la experiencia y enviar en biblioteca

Producto final

- 1** Formato de objetivos
- 2** Formato resumen de la zona municipio
- 3** Formato descripción
- 4** Formato de interés de privados
- 5** Formato desarrollo sostenibles actualizado
- 6** Formato Equipo de Coordinación
- 6** Formato Junta Directiva
- 6** Cronograma de compromisos

Diseñar y planear

Ejecutar, medir y evaluar



12

Para facilitar los desarrollos locales el VMT podría incentivar la creación y desarrollo de Corporaciones Turísticas

Gobierno Nacional

- Aporta:
 - Estrategias orientadas al desarrollo regional
 - Incentivos para la inversión
 - Financiación prioritaria de proyectos de infraestructura
 - Estrategia de promoción internacional y doméstica
 - Formación de talento
 - Desarrollar el acceso

Corporación Turística Regional

Coordina actividades territoriales con el fin de mejorar la oferta turística local

Sector Privado

- Aporta:
 - Gestión del día a día con profesionales de buen nivel
 - Recursos para el sostenimiento

Entidades Territoriales

- Las entidades territoriales se comprometen a darle una mayor importancia al turismo y con este fin apoyan la creación de Corporaciones locales al:
 - Otorgar recursos para el establecimiento
 - Coordinar a los actores para promover el desarrollo de la corporación
 - Dar los permisos necesarios



12 A nivel Territorial las Corporaciones Turísticas Regionales dirigen la coordinación entre actores de los sectores público, privado y social

↔ Interacción e involucramiento

