



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

Anexo Metodológico

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

Este documento provee el anexo metodológico y los documentos intermedios de trabajo:

- Objetivos y Plan de Trabajo
- Metodología
- Cálculos de aspiración destinos a 2020
- Cálculos de necesidades de formación
- Cálculos de macro-proyectos
- Documentos de trabajo usados en los comités

Utilidad del Documento

El propósito de este documento es ayudar a las personas que quieran consultar fuentes, bibliografía, o aspectos específicos de la Estrategia Nacional de Turismo. Para respetar la privacidad y por solicitud de las personas entrevistadas, no se transcriben todas las entrevistas sino solamente los apartes de entrevistas seleccionadas que aportan mayor valor





Anexo Metodológico: Contenido

- **Objetivos y Plan de Trabajo**
- Metodología
- Proyecciones presentadas dentro de los tomos
- Cálculos: Estimaciones de aspiraciones al 2020 de destinos de cada pilar por tipo de visitante
- Cálculos: Estimaciones de demanda de Formación
- Cálculos: Estimaciones de inversiones para los 3 macro-proyectos pre-estructurados



Los 4 objetivos del estudio se adelantaron de Nov. 2011 a Marzo 2012

Objetivo general	Objetivos específicos	Principales Actividades
<p>Desarrollar una estrategia holística de Turismo nacional, detallando su plan de ejecución, bajo una estructura de Gobierno con roles claros para los diferentes actores del sector</p>	<p>1 Definir la aspiración del sector turismo a nivel nacional y generar estrategias nacionales y regionales</p>	<p>1.1 Analizar principales tendencias e implicaciones para Colombia (tendencias internacionales y de segmento, buenas prácticas, etc.)</p> <p>1.2 Analizar oferta actual, percepción del consumidor y ambiente facilitador (brechas vs. aspiración, regulación e incentivos, preferencias consumidor, etc.)</p> <p>1.3 Establecer aspiraciones generales mediano plazo (revisar aspiración general, metas a 5 años, cuantificar el impacto en la economía)</p> <p>1.4 Crear Plan estratégico de Turismo (combinaciones ganadoras de segmentos-productos-destinos, macro-proyectos, clasificación y priorización iniciativas)</p>
	<p>2 Diseñar un plan de ejecución para llevar a cabo una implementación de alto impacto enfocada en proyectos bandera</p>	<p>2.1 Sintetizar principales oportunidades de mayores subsegmentos (resultado diagnóstico)</p> <p>2.2 Pre-estructurar 1-2 macroproyectos (estimación recursos financieros y fuentes, tiempos de ejecución, escala mínima, etc.)</p> <p>2.3 Preparar plan de acción para estructurar macro-proyectos (actividades, responsables, implicaciones para sectores/actores, etc.)</p>
	<p>3 Analizar a profundidad el segmento de turismo de naturaleza</p>	<p>3.1 Realizar diagnóstico de turismo de naturaleza (tendencias mundiales, brechas, potencial, buenas prácticas, etc.), incluyendo benchmark con 2 países similares</p> <p>3.2 Crear estrategia para turismo de naturaleza (objetivos, proyectos principales, clasificar y priorizar iniciativas, conceptualización de 1 macro-proyecto, etc.)</p> <p>3.3 Diseñar plan de implementación (perspectiva inicial de ejecución de estrategia, actividades y responsables, etc.)</p>
	<p>4 Diseñar arquitectura de gobierno óptima para el sector y definir roles de agentes y responsabilidades específicas a las entidades</p>	<p>4.1 Definir estructura de gobierno óptima del sector (mapa institucional, mecanismos de coordinación para definir competencias, etc.)</p> <p>4.2 Diseñar mecanismos para estandarizar homologaciones de calidad (identificar brechas vs. estándares mundiales y desarrollar mecanismos de transición)</p> <p>4.3 Clarificar responsabilidades y definir mecanismos de coordinación e interfases entre actores</p>

FUENTE: Equipo de trabajo



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

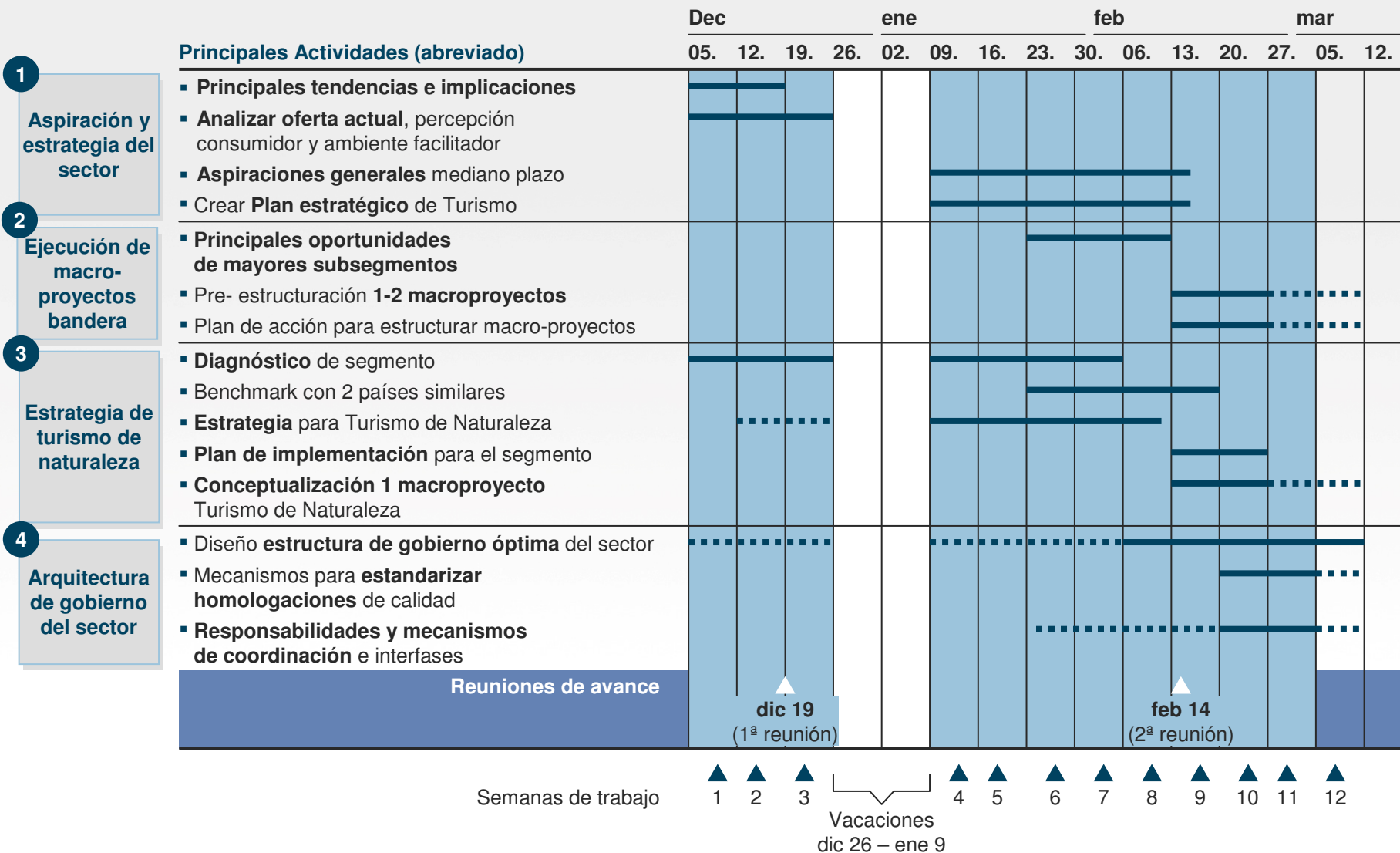
Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



El estudio se realizó en 12 semanas

RECORDATORIO

Avance



FUENTE: Equipo de trabajo



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



Este estudio se realizó con la participación de un equipo mixto equipo de trabajo compuesto por los siguientes integrantes

Liderazgo

Ministerio Comercio, Industria y Turismo	McKinsey
<ul style="list-style-type: none"> Ministro Sergio Díazgranados Viceministro Oscar Rueda 	<ul style="list-style-type: none"> Director oficina Bogotá Andrés Cadena Director oficina Marruecos, Mourad Taoufiki

Equipo de trabajo

Apoyo del Ministerio	Ministerio Comercio, Industria y Turismo	McKinsey	Expertos en turismo de McKinsey
<ul style="list-style-type: none"> Directora Proexport, Maria Claudia Lacouture VicePresidente Turismo Proexport, Zully Salazar Otros funcionarios MCIT, FPT y PXP 	<ul style="list-style-type: none"> Director (e) de Análisis Sectorial y Promoción, Carlos Vives Directora del Fondo de Promoción Turística, Adriana Saavedra Directora Calidad y Desarrollo Sostenible, Clara Inés Sánchez 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Senior de Proyecto: Juan Bermúdez Gerente de Proyecto: Jaime Aragón Consultor: Manuela Ríos Consultor: Gabriel Mejía Consultor: Felipe Gómez 	<ul style="list-style-type: none"> Director mundial práctica de viajes, Urs Binggeli (Suiza) Gerente de Proyecto Senior Turismo, Ethan Hawkes Directora McKinsey Global Institute, Jaana Remes (US)



Calendario de principales eventos realizados durante el proyecto (1/3)

■ Reunión

		Diciembre				
Semana		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
						1
1	Lanzamiento del proyecto	5	6	7	8 Festivo	9
1		12	13	14	15	16
3	1er Taller de avance	19	20	21	22	23
		26	27	28	29	30
		Vacaciones colectivas				



Calendario de principales eventos realizados durante el proyecto (2/3)

Enero						Febrero					
Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
		2	3	4	5		6				1
	Vacaciones colectivas					7					
4	9	10	11	12	13	8	6	7	8	9	10
	Festivo										Fin del proyecto
5	16	17	18	19	20	9	13	14	15	16	17
								2º Taller de avance			
6	23	24	25	26	27	10	20	21	22	23	24
7	30	31				11	27	28	29	30	

■ Reunión



Calendario de principales eventos realizados durante el proyecto (3/3)

Semana	Marzo					Semana	Abril				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
11				1	2 1ª Reunión Ministro (Corferias)	16	2	3	4	5 Festivo	6 Festivo
12	5	6	7	8	9 Fin 12 semanas planteadas	17	9	10	11	12	13
13	12	13	14	15	16	18	16	17 3er Taller de avance (parte 1)	18	19 3er Taller de avance (parte 2)	20
14	19 Festivo	20	21	22	23	19	23	24	25	26 2ª Reunión Ministro (Cartagena)	27
15	26 Taller con Gremios	27	28	29	30	20	30				

■ Reunión

Aunque las 12 semanas programadas del proyecto se cumplieron el viernes 9 de Marzo, como compromiso para apoyar el Turismo en Colombia se continuó acompañando reuniones posteriores y refinando la estrategia



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia





Anexo Metodológico: Contenido

- Objetivos y Plan de Trabajo
- **Metodología**
 - Análisis de información local, extranjera y publicada por terceros
 - Aportes de conocimiento de McKinsey & Co.
- Proyecciones presentadas dentro de los tomos
- Cálculos: Estimaciones de aspiraciones al 2020 de destinos de cada pilar por tipo de visitante
- Cálculos: Estimaciones de demanda de Formación
- Cálculos: Estimaciones de inversiones para los 3 macro-proyectos pre-estructurados





Anexo Metodológico: Contenido

- Objetivos y Plan de Trabajo
- **Metodología**
 - **Análisis de información local, extranjera y publicada por terceros**
 - Aportes de conocimiento de McKinsey & Co.
 - Proyecciones presentadas dentro de los tomos
 - Cálculos: Estimaciones de aspiraciones al 2020 de destinos de cada pilar por tipo de visitante
 - Cálculos: Estimaciones de demanda de Formación
 - Cálculos: Estimaciones de inversiones para los 3 macro-proyectos pre-estructurados



El estudio se apalancó en información proveída por el análisis de datos de diversas fuentes, revisión de publicaciones y entrevistas a profundidad

NO EXHAUSTIVO

	Descripción	Objetivo
1 Recolección y análisis de datos publicados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de cifras basado en información pública disponible obtenida de diferentes instituciones: <ul style="list-style-type: none"> – Públicas nacionales, p.ej. OEE de MCIT, DANE – Privadas nacionales, p.ej. ANATO – Internacionales, p.ej. UNWTO, WTTC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuantificar el tamaño y características del turismo colombiano ▪ Cuantificar las brechas vs. comparaciones internacionales relevantes ▪ Substanciar recomendaciones basadas en hechos que han logrado otros mercados
2 Revisión de publicaciones nacionales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta de documentos públicos: <ul style="list-style-type: none"> – Internacionales, p.ej. WEF, FONATUR – Nacionales por entidades Públicas, p.ej. DNP, DANE – Nacionales por entidades Privadas, p.ej. Hotelería Urbana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión de la evolución histórica del turismo en Colombia ▪ Casos de estudio y mejores prácticas internacionales ▪ Diferencias, brechas y oportunidades en segmentos, destinos, productos y habilitadores para elaborar la estrategia
3 Entrevistas en Profundidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con los actores más importantes del sector turismo en Colombia: <ul style="list-style-type: none"> – Actores públicos: – Actores privados: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender la perspectiva del desarrollo histórico del turismo en Colombia ▪ Identificar las principales oportunidades del turismo ▪ Entender marco regulatorio y fiscal



1 Se recolectaron y analizaron cifras y datos de las siguientes fuentes de información; a continuación se relacionan las principales

NO EXHAUSTIVO

Fuentes internacionales

- EIU (Economist Intelligence Unit)
- Euromonitor
- Eurostat
- FMI (Fondo Monetario Internacional)
- Global Insight
- ICCA (International Congress and Convention Association)
- Observatorio de Turismo del Reino de Marruecos
- TIES (The International Ecotourism Society)
- TRIP ADVISOR
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization)
- WEF (World Economic Forum)
- WTTC (World Travel & Tourism Council)

Fuentes Nacionales

- OEE MCIT (Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo)
- ANI (Agencia Nacional de Infraestructura)
- ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo)
- PNN (Parques Nacionales Naturales)
- POLICÍA NACIONAL
- DANE
- BANCO DE LA REPÚBLICA

Durante el proyecto se revisaron múltiples cifras y fuentes de información sugeridas por el equipo de trabajo y sus colaboradores
Todas están referenciadas en los documentos finales



2 Se revisó una bibliografía de publicaciones existentes incluyendo los siguientes documentos (1/5)

NO EXHAUSTIVO

Fuente	Publicación	Fecha
▪ Aerocivil	▪ Boletín de Aeropuertos	▪ 2011
▪ Aerocivil	▪ Oferta y Demanda Total	▪ 2011
▪ Aerocivil	▪ Boletín Origen-Destino	▪ 2011
▪ Brasil	▪ National Tourism plan	▪ 2006
▪ CESD	▪ Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmental Reponsability Tourism	▪ 2005
▪ CESD	▪ A simple User's Guide to Certification for Sustainable Tourism and Ecoturism	▪ 2006
▪ CESD	▪ Nature Tour Operator's Attitudes and Actions Concerning Travel Related Greenhouse Gas Emissions	▪ 2007
▪ DANE	▪ Empleo en Turismo en Colombia	▪ 2011
▪ DANE	▪ Metodología Cuenta Satélite	▪ 2011



2 Se revisó una bibliografía de publicaciones existentes incluyendo los siguientes documentos (2/5)

NO EXHAUSTIVO

Fuente	Publicación	Fecha
▪ DNP	▪ Proceso de Planificación en las Entidades Territoriales: El Plan de Desarrollo y sus Instrumentos para la Gestión 2008-2011	▪ 2007
▪ DNP	▪ Lineamientos para Promover la Participación de Servicios Ecoturísticos en el Sistema de Parques Nacionales	▪ 2004
▪ España	▪ An Introduction to the Tourism PPP	▪ 2010
▪ FONATUR	▪ Políticas de Comercialización	▪ 2011
▪ FONATUR	▪ Manual Finanzas	▪ 2010
▪ FONATUR	▪ Manual de Recursos Humanos	▪ 2010
▪ FONATUR	▪ Oportunidades de Inversión en el sector de Turismo en México	▪ 2011
▪ FPT	▪ Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos	▪ 2008
▪ FPT	▪ Informe de gestión	▪ 2011
▪ FPT	▪ Catalogo de Turismo 2010	▪ 2010



2 Se revisó una bibliografía de publicaciones existentes incluyendo los siguientes documentos (3/5)

NO EXHAUSTIVO

Fuente	Publicación	Fecha
▪ HBS	▪ Ecoturism: A Brief Introduction	▪ 2001
▪ Hotelería Urbana	▪ Oportunidades de Inversión en el Sector Turísticos Colombiano	▪ N/a
▪ IBS Research Center	▪ Costa Rica's Reputation as Ecoturism Destination at Risk?	▪ 2009
▪ ICMR	▪ Tourism Malaysia: Creating "Brand Malaysia"	▪ 2007
▪ IES	▪ Sun, Sand, and Sustainability	▪ 2006
▪ MCIT	▪ Plan Sectorial de Turismo 2011-2014	▪ 2011
▪ MCIT	▪ Plan Estratégico de Gestión Administrativa	▪ 2011
▪ MCIT	▪ Informe de Gestión	▪ 2010
▪ MCIT	▪ Sistema de Indicadores de Competitividad para el Turismo	▪ 2008
▪ MCIT	▪ Destinos Turísticos de Playa. Requisitos de Sostenibilidad	▪ 2011
▪ MCIT	▪ Boletín Estadístico	▪ 2006
▪ MCIT	▪ Rankings Convenios Competitivos	▪ 2007
▪ MCIT	▪ Plan de Seguridad Turística	▪ 2003
▪ MCIT	▪ Política para el Desarrollo del Ecoturismo	▪ 2003
▪ MCIT	▪ Política para el Turismo Cultural	▪ 2007



2 Se revisó una bibliografía de publicaciones existentes incluyendo los siguientes documentos (4/5)

NO EXHAUSTIVO

Fuente	Publicación	Fecha
▪ MCIT	▪ El Desafío para Alcanzar un Turismo de Clase Mundial	▪ 2009
▪ MCIT	▪ Plan Indicativo de Formación en Turismo	▪ 2009
▪ MCIT	▪ Política de Mercadeo y Promoción Turística de Colombia	▪ 2009
▪ MCIT	▪ Política de Turismo y Artesanías	▪ 2009
▪ MCIT	▪ Política de Turismo Social	▪ 2009
▪ México	▪ Manual de Organización de Promoción Turística de México	▪ 2010
▪ Min. of Innovation	▪ Fostering the Development of Tourism in Portugal	▪ 2006
▪ New York Times	▪ Buzzword of the Year: Ecotourism; If it Worked in Costa Rica	▪ 2006
▪ Proexport	▪ Informe Anual de Turismo Internacional	▪ 2011
▪ Proexport	▪ Turismo en Colombia	▪ 2011
	▪ Manual de Organización General de la Secretaría de Turismo	▪ 2010
▪ SECTUR		
▪ THR	▪ Experiencias Turísticas Únicas en Colombia	▪ 2012
▪ TIES	▪ TIES Global Ecotourism Fact Sheet	▪ 2006



2 Se revisó una bibliografía de publicaciones existentes incluyendo los siguientes documentos (5/5)

NO EXHAUSTIVO

Fuente	Publicación	Fecha
▪ Universidad del Magdalena	▪ Determinación de un Sistema de Calificación y Certificación de Playas Turísticas	▪ 2010
▪ UNWTO	▪ Budget of National Tourism Organizations	▪ 2010
▪ UNWTO	▪ UNWTO Annual Report , A Year of Recovery	▪ 2010
▪ WCPA	▪ Sustainable Tourism in Protected Areas	▪ 2002
▪ WEF	▪ Doing Business	▪ 2010
▪ WEF	▪ Global Competitiveness Report	▪ 2010
▪ WEF	▪ The Travel & Tourism Competitiveness Report	▪ 2011
▪ Wolfgang Strasdas	▪ Voluntary Offsetting of Flight Emissions	▪ 2007
▪ WTTC	▪ Travel & Tourism Economic Impact: Colombia	▪ 2011



3 Se realizaron al menos 40 entrevistas¹ para validar los hallazgos del diagnóstico, construir la estrategia y validar las recomendaciones (1/2)

Relación de entrevistas seleccionadas

Entidad	Posición / Cargo	Nombre
Aerocivil	Director Desarrollo Aeroportuario	Luis Fernando Zuluaga
	Director Oficina de Comercialización e Inversión	Andrés Figueredo
	Jefe Grupos Sectoriales	Jorge Alonso Quintana
ANATO	Presidente	Paula Cortés Calle
ANI	Director	Luis Fernando Andrade
	Oficina Estructuración	Daniel Álvarez
ATAC	Directora Ejecutiva	Claudia Velásquez
	Subdirector Económico	Daniel Devis
Corporación Turismo de Cartagena	Presidente	Luis Ernesto Araújo
COTELCO	VicePresidente	Adriano Fajardo

¹ Varias personas fueron entrevistadas varias veces. La lista contiene personas con quienes más se tuvo contacto



3 Se realizaron al menos 40 entrevistas¹ para validar los hallazgos del diagnóstico, construir la estrategia y validar las recomendaciones (2/2)

Relación de entrevistas seleccionadas

Entidad	Posición / Cargo	Nombre
FENALCO	Director Ejecutivo (Antioquia)	Sergio Soto
Proexport	Directora	Julia Miranda
Proexport	Presidente Director Oficina Planeación Director Turismo de Eventos Director Turismo Vacacional	Maria Claudia Lacouture Maria Cecilia Obando Shalma Diaz Granados Paola Valencia
SENA	Asesora Dirección de Formación Profesional	Yolanda Martínez
Universidad Externado de Colombia	Coordinadora Académica Maestría Director Postgrados Coordinadora Académica Pregrado	Luis Fernanda Triviño Carlos Mendoza Cristina Vitela

¹ Varias personas fueron entrevistadas varias veces. La lista contiene personas con quienes más se tuvo contacto



3 Las entrevistas se orientaron mediante preguntas estructuradas utilizando guías de entrevista

Guía de entrevista Proexport
 Vicepresidente, Zully Salazar
 Diciembre 16 de 2011

Preguntas

- **Cuál es la estrategia de promoción externa?**
 - ¿Cuanto se invierte en los principales rubros?
 - ¿Qué canales utilizan?
 - ¿Cómo escogen los mercados?
 - ¿Qué son los siguientes rubros?
 - = PAES
 - = **Proyectos de gestión**
 - = Workshops
 - = PAR
 - = PAC
 - = **Planes exportadores**
 - = **Proyectos mercadeo**
 - = **Planes por mercado y destino**
 - = **Proyectos de mercadeo vacacional**
 - ¿En qué se invierten los recursos del FPT?
- **¿Cuáles son las debilidades?**
- **¿Cómo se definen los objetivos?**
- **¿Cuáles son los principales obstáculos en términos de oferta?**
- **¿Qué apoyo dan a la creación de paquetes?**
 - Alianzas
- **¿Cuáles son los principales obstáculos organizacionales?**
 - ¿Cómo se coordinan con el Ministerio?

Documentos a solicitar

- Encuestas e investigaciones de mercado
- Otros datos



3 Ejemplos de preguntas realizadas en las guías de entrevista (1/4)

Sector público:

▪ Aerocivil:

- ¿Cuál es la situación competitiva del sector?
- ¿Dónde existen cuellos de botella en capacidad operativa?
- ¿Qué acciones se están tomando frente a esos cuellos de botella? ¿En cuánto tiempo se espera produzcan resultados? ¿Qué inversiones se requieren? ¿Están aseguradas?
- ¿Qué inversiones se requerirían para adecuar destinos específicos de interés, e.g. Nuquí, Cartagena, San Agustín, para recibir una frecuencia competitiva?

▪ ANI:

- ¿Qué costos unitarios tendría construir infraestructura específica del sector, e.g. vías en lugares planos como La Guajira, según la experiencia de ANI?
- ¿Cómo se estructura actualmente la inversión en grandes proyectos de infraestructura?
- ¿Es posible emplear la capacidad desarrollada por la ANI para gestionar macroproyectos del sector?

▪ Fondo Promoción Turística:

- ¿Cómo está organizado el sector actualmente?
- ¿Qué fortalezas y debilidades se perciben dentro de esa organización?
- ¿Cuáles fueron las inversiones realizadas a través del FPT durante el año anterior?



3 Ejemplos de preguntas realizadas en las guías de entrevista (2/4)

Sector público:

▪ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

- ¿Cuál debe ser la aspiración para el sector? ¿La aspiración actual es suficiente?
- ¿Cómo está organizado el sector actualmente? ¿Qué relaciones se mantienen con los demás sectores de Gobierno y los privados?
- ¿Qué fortalezas y debilidades se perciben dentro de esa organización?
- ¿Cuál es la estrategia actual para el sector? ¿Cuáles son los objetivos centrales? ¿Cómo se enmarca dentro de lo que se venía haciendo?
- ¿Qué aspectos están funcionando bien? ¿Cuáles no?
- ¿Qué estudios previos existen que puedan apoyar la estrategia actual?

▪ Proexport:

- ¿Cuál es la estrategia de promoción actual para el sector?
- ¿Cómo se coordina esa estrategia con la estrategia agregada del sector en cabeza del Viceministerio? ¿Cómo se garantiza operativamente esta coordinación?
- ¿Qué oportunidades existen de mejorar la efectividad de la promoción internacional?
- ¿Qué roles adicionales podría desarrollar Proexport dentro del sector?

▪ SENA:

- ¿En qué oficios relacionados con el turismo capacita el SENA?
- ¿Cuántas personas son capacitadas en esos oficios por año? ¿En qué lugares?
- ¿Cómo se diseña y ejecuta la capacitación? ¿Qué participación tienen los usuarios o empleadores?
- ¿Qué seguimiento se realiza en cuanto a empleabilidad e ingresos de las personas capacitadas?



3 Ejemplos de preguntas realizadas en las guías de entrevista (3/4)

Sector privado:

▪ ANATO:

- ¿Qué ventajas competitivas tiene el sector en Colombia frente a otros países desde el punto de vista de oferta?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso de los agremiados?
- ¿Cómo participan los agremiados en la promoción?
- ¿Cuál sería una segmentación útil de la base de agremiados para efectos de su impacto en viajeros nacionales e internacionales?

▪ ATAC:

- ¿Cuál es la situación competitiva del sector?
- ¿Qué limitantes existen para la rentabilidad? ¿Influyen los aeropuertos en estas limitantes?
- ¿Qué restricciones existen para el aumento de frecuencias en el país? En particular, ¿para el aumento de frecuencias punto a punto?
- ¿Cuál ha sido la experiencia de establecer operadores de bajo costo en el país? ¿Cuál es la tendencia de desarrollo actual de los mismos?
- ¿Qué habilitaría la entrada de operadores internacionales punto a punto a los destinos principales? ¿Y a través de Bogotá como hub?
- ¿Qué se requeriría para establecer altas frecuencias a destinos con bajo tráfico inicial, e.g. Nuquí y San Agustín?

▪ CORPORACIÓN TURISMO DE CARTAGENA:

- ¿Cuál es el posicionamiento competitivo actual de Cartagena frente a destinos comparables internacionalmente?
- ¿Cuál es el rol del turismo doméstico para el destino? Del turismo foráneo?
- ¿Qué planes tiene la Corporación para el desarrollo del destino?
- ¿Qué otros actores influyen sobre estos planes?



3 Ejemplos de preguntas realizadas en las guías de entrevista (4/4)

Sector privado:

▪ COTELCO:

- ¿Cuáles son los destinos más exitosos?
- ¿Cuál es el rol de la certificación para los agremiados?
- ¿Qué limitantes existen para la rentabilidad de los agremiados? ¿Son influenciables?
- ¿Qué efecto han tenido los beneficios tributarios otorgados a los hoteles? ¿Qué ajuste a los incentivos podría realizarse?
- ¿Qué apetito de inversión existiría para sostener un crecimiento del sector?
- ¿Cómo participan los agremiados de la promoción de destinos?
- ¿Qué disponibilidad existe de personal calificado para el segmento?

▪ FEDEC:

- ¿Cuáles son los principales destinos en turismo de naturaleza?
- ¿Qué experiencias positivas y negativas existen en el desarrollo del segmento?
- ¿Cómo se asegura la sostenibilidad de destinos? ¿Qué efectividad tienen el MCIT y el Ministerio de Ambiente? ¿Importa la sostenibilidad para los visitantes?

▪ FENALCO:

- ¿Cuál es la incidencia del sector sobre los agremiados?
- ¿Qué objetivos se ha trazado el gremio frente al sector?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades para el desarrollo del sector? ¿Cómo puede contribuir el gremio a las mismas?

▪ UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA:

- ¿Cómo se gestiona la certificación en turismo sostenible?
- ¿Por qué la certificación no tiene buena acogida entre los establecimientos?
- ¿Qué ventajas ofrece la certificación de destinos, a diferencia de establecimientos?



3 Aportes de entrevistas seleccionadas de mayor valor (1/6)

Entidad	Posición / Persona / Fecha	Principales aportes / perspectivas
MCIT	Viceministro de Turismo y su equipo 21 Nov 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario fortalecer la arquitectura del sector. Existen duplicidades y falta de control. Se debe crear una entidad única que concentre la política, la inversión y la promoción. - Uno de los grandes problemas es el uso de tierra. No hay mecanismos de coordinación claros con los municipios. Planes de desarrollo territoriales no contemplan turismo bien ni dedican recursos al mismo - Playas deberían certificarse y mejorar calidad - Estrategias de promoción internacional y nacional no están coordinadas.
	Reunión Director de Calidad del MCIT 12 Dic 2011	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una política de apoyo al emprendedor. Las políticas son a nivel nacional y no distinguen las particularidades del sector. - La certificación y control de calidad es muy limitado. Existen pocas normas de obligatorio cumplimiento y la propuesta de valor de la certificación para el empresario no es clara. -El MCIT no tiene las suficientes facultades para impulsar el desarrollo del sector. Es necesario darle mayor visibilidad y autonomía presupuestal.
	Viceministro 21 Feb 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo es la “locomotora” olvidada: más turismo=más empleo - Riesgo de inversión y del mercado debe recaer en el privado, no Estado - Se debe solicitar mayor atención a seguridad en destinos (p.ej. Cartagena) por vulnerabilidad - Entidades territoriales deben aprovechar turismo como motor del desarrollo regional y dedicarle suficiente atención - Se debe desarrollar capacidad para estructurar grandes proyectos que transformen la historia del país (como FONATUR México con Cancún)



3 Aportes de entrevistas seleccionadas de mayor valor (2/6)

Entidad	Posición / Persona / Fecha	Principales aportes / perspectivas
MCIT	Director de Infraestructura 7 Mar 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos de negociación con las comunidades indígenas son lentos y dispendiosos. Dependen de las personas y siempre se tiene que transar. - Hay ausencia de proyectos de infraestructura. Se tienen los recursos pero no hay grandes proyectos que se propongan. - Duplicidad en gestión de infraestructura con FPT. No siempre se tienen las capacidades técnicas para evaluar y monitorear los proyectos.
PNN	Directora de Parques Nacionales Naturales 15 Dic 2011	<ul style="list-style-type: none"> - PNN está pensando restringir desarrollos hoteleros dentro de parques, y solamente permitir desarrollar hoteles en las inmediaciones del parque - Un problema del desarrollo del turismo en los PNN son las comunidades aledañas, ya que las consultas previas demoran y dificultan los desarrollos
SENA	Asesora Dirección de Formación Profesional 20 enero 2012	<ul style="list-style-type: none"> - El mayor déficit de capacitación es en Inglés. Existe personas capacitadas pero sin hablar Inglés cuya interacción se afecta con visitantes internacional - Los acuerdos con las empresas privadas para capacitar a los empleados funciona bien. Si la empresa requiere capacitaciones especiales, pueden traer el instructor y el SENA les presta instalaciones.



3 Aportes de entrevistas seleccionadas de mayor valor (3/6)

Entidad	Posición / Persona / Fecha	Principales aportes / perspectivas
Fondo de Promoción Turística	Director Fondo de Promoción y su equipo 30 Nov 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Funciona bien: corporación turismo Cartagena, IDT Bogotá, impuesto turismo Meta - Oportunidades: especialización segmentos, mejorar productos, aumentar gasto promedio y elevar estándares de calidad, enfocar esfuerzos - Principales barreras: capacitación, sensibilización de atención al sector y seguridad, compromiso entes territoriales (instituciones robustas y aportar recursos), capacidad para estructurar buenos planes/propuestas más allá de conceptos, toma de decisiones ágiles y técnicas
	Director Fondo de Promoción y su equipo 1 Dic 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Se han identificado 7 grandes segmentos. - La estrategia se debe concentrar en el turismo nacional ya que este es el que genera mayor valor actualmente. - Existe 4 grandes problemas en términos de capacitación de los empleados, de sensibilización de la gente para tratar bien al turista, de coordinación con los entes territoriales y de selección de proyectos de inversión (pequeños y fragmentados)
	Director Fondo de Promoción y su equipo 1 Dic 2012	<ul style="list-style-type: none"> - FPT le falta tener una estructura sólida. No tiene los mecanismos ni las capacidades para hacer una óptima gestión de los recursos. - Los recursos han crecido pero los proyectos siguen siendo de mala calidad. La mayoría son pequeños y fragmentados. - Existe grandes problemas de coordinación en el sector. No es claro los roles frente a otros ministerios. La coordinación de la promoción es a nivel personal no institucional.



3 Aportes de entrevistas seleccionadas de mayor valor (4/6)

Entidad	Posición / Persona / Fecha	Principales aportes / perspectivas
Proexport	Vicepresidente de Turismo 16 Dic 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Colombia no tiene un conocimiento real de la demanda, y tiende a sobrevalorar la calidad de su oferta, lo cual dificulta el mercadeo - Se debería explorar tarjetas de información en migración para obtener información del visitante por nacionalidad, destino, consumo, etc.
	Gerente Reuniones y Eventos 19 Ene 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades para eventos se concentran en viajes de familiarización, apoyo en negociaciones y actividades de co-mercadeo con operadores. - Ausencia de operadores de congresos certificados es un gran problema. - Los operadores locales no son buenos creando paquetes para el turista de negocios; son muy limitados. - Necesidad de Bilingüismo y disponibilidad de Centros de Convenciones.
	Gerente Vacacional de Proexport 24 Ene 2012	<ul style="list-style-type: none"> - El Gobierno hace un estudio de que se está demandando a nivel internacional y luego va a las regiones y determina que se puede vender. - Las actividades de Proexport se concentran en el co-mercadeo con operadores clave y en campañas a nivel internacional. Se hacen grandes esfuerzos en ferias internacionales y viajes de familiarización. - No considera que exista problemas de coordinación pero si un gran problema de ausencia de productos de calidad en el mercado colombiano.
	Vicepresidente de Turismo y VP de Planeación 20 Feb 2012	<ul style="list-style-type: none"> - No existen problemas de coordinación con MCIT y FPT pero si una zona gris: el que desarrolla el producto no es quien hace el mercadeo. - La base de la estrategia de promoción no es la oferta sino la demanda internacional. Se evalúa lo que están comprando en el mundo y se hace esfuerzos para empaquetar los productos nacionales. - El gran problema es la falta de producto de calidad y actividades complementarias, visitantes no tienen que hacer a los dos días



3 Aportes de entrevistas seleccionadas de mayor valor (5/6)

Entidad	Posición / Fecha	Principales aportes / perspectivas
ATAC	Presidente de Gremio y equipo 30 Ene 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Controladores tráfico aéreo limitan capacidad aeropuerto El Dorado (insuficiente personal, inadecuada capacitación, remuneración muy baja) - Optimizar tráfico aéreo moviendo tráfico civil, militar - Aumentar licencia de uso de pista sur - Aerolíneas no tienen incentivos económicos para establecer hub en otras ciudades (p.ej. Medellín)
ANATO	Presidente de gremio y su equipo 12 Dic 2011	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un gran desarrollo de productos. Seguimos con los mismos productos de siempre. - La infraestructura de conectividad impide el desarrollo del sector. - La inversión del gobierno está fragmentada y se concentra en proyectos de poco valor. La certificación es un gran problema. - En promoción internacional el gobierno ha realizado un gran esfuerzo.
COTELCO	VicePresidente de Gremio 7 Dic 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Actores han pasado de mentalidad de vender sus productos, a desarrollar destinos turísticos en conjunto - Aeropuerto BOG es cuello de botella que limita crecimiento - Franquicias internacionales e inversionistas están aprovechando incentivos, por lo cual el sector no será cuello de botella, pero si puede haber falta conocimiento de demanda - Baja exigencia y relevancia de certificaciones establecimientos turísticos - Registro Nacional de Turismo poco útil por falta de control de contenido - Financiación del Estado es muy baja: alta percepción de riesgo, sobre todo medianos y pequeños, Bancoldex ni Findeter ni banca comercial priorizan el sector



3 Aportes de entrevistas seleccionadas de mayor valor (6/6)

Entidad	Posición / Fecha	Principales aportes / perspectivas
FEDEC	Presidente 13 Dic 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Colombia tiene grandes activos pero no muchos productos desarrollados. - La difícil conectividad impide el desarrollo del ecoturismo. - No existen recursos para el ecoturismo y el desarrollo de emprendimientos es difícil debido a las comunidades locales y al tipo de emprendedor.
FENALCO	Director Fenalco Antioquia 9 Feb 2012	<ul style="list-style-type: none"> -No hay una verdadera coordinación entre el sector público y privado. No se están haciendo las inversiones que se requieren y los esfuerzos son aislados. -La conectividad es el principal obstáculo. Colombia se ha dedicado a defender los intereses de Avianca. -La labor de promoción internacional y nacional ha sido sumamente exitosa.
Universidad Externado de Colombia	Directora académica Pregrado y Director académico posgrados Facultad de administración de hotelería 23 Ene 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Cada vez hay más programas de educación en turismo en Colombia, sin embargo no se sabe la calidad de la formación. -Se está educando a las personas para labores sin un conocimiento real de qué requiere la industria, por ejemplo no se están formando guías para destinos



Para desarrollar este proyecto se adelantaron las siguientes reuniones de trabajo para validación y retroalimentación en grupo (1/3)

1

1er taller Turismo

- **Tema: Diagnóstico y punto de partida**
- **Objetivo:** Revisar y discutir sobre
 - Tendencias internacionales
 - Mejores prácticas internacionales
 - Primer vistazo diagnóstico en Colombia incluyendo turismo de naturaleza y arquitectura de gobierno
- **Asistentes:**
 - MCIT: ViceMinistro, 2 directores, funcionarios
 - FPT: Directora
- **Fecha:** Lunes 19 Diciembre de 2011, MCIT

2

2º taller Turismo

- **Tema: Planteamiento de la Estrategia**
- **Objetivo:** revisar y retroalimentar sobre:
 - Diagnóstico revisado y retroalimentado incluyendo turismo de naturaleza y arquitectura de gobierno
 - Estrategia nacional emergente
- **Asistentes:**
 - MCIT: ViceMinistro, 2 directores, funcionarios
 - FPT: Directora
 - PXP: Presidente
- **Fecha:** Martes 14 de Febrero de 2012, MCIT



Para desarrollar este proyecto se adelantaron las siguientes reuniones de trabajo para validación y retroalimentación en grupo (2/3)

3

1ª Reunión con Ministro

- **Tema: Síntesis de diagnóstico, estrategia**
- **Objetivo:** Presentar y recibir retroalimentación sobre:
 - Diagnóstico, Estrategia Nacional; Macro-proyectos; Arquitectura de Gobierno
- **Asistentes:**
 - MCIT: Ministro, ViceMinistro
 - FPT: Directora
 - PXP: Presidente
- **Fecha:** Viernes 2 de Marzo de 2012, Corferias

4

3er taller Turismo

- **Tema: implementación**
- **Objetivo:** Revisar y discutir sobre
 - Estrategia retroalimentada
 - Arquitectura de Gobierno
 - Plan de Acción de 113 iniciativas
- **Asistentes:**
 - MCIT: ViceMinistro, funcionarios
 - FPT: Directora
- **Fecha:** Martes 17 y Jueves 19 de Abril de 2012, MCIT



Para desarrollar este proyecto se adelantaron las siguientes reuniones de trabajo para validación y retroalimentación en grupo (2/3)

5

2ª Reunión con Ministro

- **Tema: Mensajes Internos y Externos**
- **Objetivo:** Revisar y retroalimentar sobre:
 - Estrategia Nacional; Arquitectura de Gobierno y Plan de Acción
 - Mensajes de primer nivel e implicaciones de la comunicación
- **Asistentes:**
 - MCIT: Ministro, ViceMinistro
 - FPT: Directora
 - PXP: Presidente
- **Fecha:** Jueves 26 de Abril de 2012, Cartagena



Para desarrollar este proyecto se adelantaron las siguientes reuniones de trabajo para validación y retroalimentación en grupo (3/3)

3

3er Taller de avance

- **Objetivo:** Validar Aspiración y retroalimentar estrategia
- **Asistentes representantes de los gremios registrados:**
 - – ANATO: Julián Torres
 - – ACOLTES: Lupoain Sánchez
 - – ADDIT: Armando Puerto
 - – ASOCOLCHIVAS: Gustavo Aldana
 - – ASTIEMPO: Angel Balanzo
 - – ATAC: Claudia Velásquez, Daniel Devis
 - – FEDEC: Javier Gómez
 - – UNIVERSIDAD EXTERNADO: Luisa Fernanda Tribiño
- **Organizaciones invitadas** (pudieron haber asistido pero no se registraron):
 - ACODRES
 - ACOLAP
 - ACOVITUR
 - ASOBARES
 - COTELCO
 - FEDEGUIAS
 - FENALCO
- **Fecha:** 26 Marzo de 2012, oficina consultor





Anexo Metodológico: Contenido

- Objetivos y Plan de Trabajo
- **Metodología**
 - Análisis de información local, extranjera y publicada por terceros
 - **Aportes de conocimiento de McKinsey & Co.**
- Proyecciones presentadas dentro de los tomos
- Cálculos: Estimaciones de aspiraciones al 2020 de destinos de cada pilar por tipo de visitante
- Cálculos: Estimaciones de demanda de Formación
- Cálculos: Estimaciones de inversiones para los 3 macro-proyectos pre-estructurados



Para la realización de este proyecto McKinsey aportó lo mejor de sus capacidades como firma consultora líder mundial en Turismo

Expertos Mundiales en turismo

Se contó con un grupo de 3 expertos reconocidos mundialmente por sus aportes a la investigación en desarrollo de políticas y esfuerzos gubernamentales turismo. Su experiencia fue invaluable a la hora de realización de este proyecto

Experiencia en turismo, viajes y transporte

- En los últimos 3 años se han desarrollado más de 140 proyectos solo en turismo en el mundo
- Más de 60 proyectos de turismo solo en Latinoamérica, de los cuales 31 fueron en estrategia

Estrategia de Turismo para Colombia



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

En Colombia, McKinsey cuenta con 18 años ininterrumpidos de trabajo continuo, elaborando más de 300 proyectos con las empresas más importantes del país divididas en diferentes industrias. La oficina de Bogotá cuenta con un grupo de 5 socios y 40 consultores

Conocimiento local de Colombia

McKinsey apalanca su conocimiento de 10 prácticas funcionales (p.ej. Estrategia, finanzas, mercadeo, operaciones) y 11 industrias (p.ej. Viajes y transporte, Consumo, Banca, Salud).

Experiencia en prácticas industriales y funcionales



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



Para la elaboración de expertos se consulto al siguiente grupo de expertos internacionales de McKinsey & Company



Urs Bingelli, socio Director de la oficina de Suiza, Europa

El Sr. Binggeli es un experto de la industria de Viajes y Aerolíneas en nuestra oficina de Zurich, es un miembro del grupo de liderazgo mundial en viajes / turismo. Él tiene una experiencia única combinada global de más de 30 proyectos de los agentes del mercado de origen y destino en toda la cadena de valor del turismo

Proyectos recientes:

- Dos proyectos de turismo a largo plazo proyectos de desarrollo de estrategia para uno de los países líderes en turismo en África, y por un país árabe



Mourad Taoufiki, Socio principal de la oficina de Casablanca, Marruecos, África

El Sr. Taoufiki tiene más de 20 años en consultoría, de los cuales los 7 más recientes han sido en McKinsey. EL Sr. Taoufiki ha realizado más de 50 proyectos en McKinsey en temas de desarrollo económico asesorando gobiernos de África, Europa, Medio Oriente y América Latina

Proyectos recientes:

- El apoyo de un país asiático en el desarrollo de su turismo y la agricultura
- El apoyo de un gobierno de un país de África en el desarrollo de una estrategia de crecimiento centrada en los sectores nacionales



Ethan Hawkes, Gerente de Proyecto Senior de la oficina de Chicago, EE.UU., Norteamérica

El Sr Hawkes ha realizado 10 proyectos relacionados con turismo en McKinsey en los últimos 3 años

Proyectos recientes:

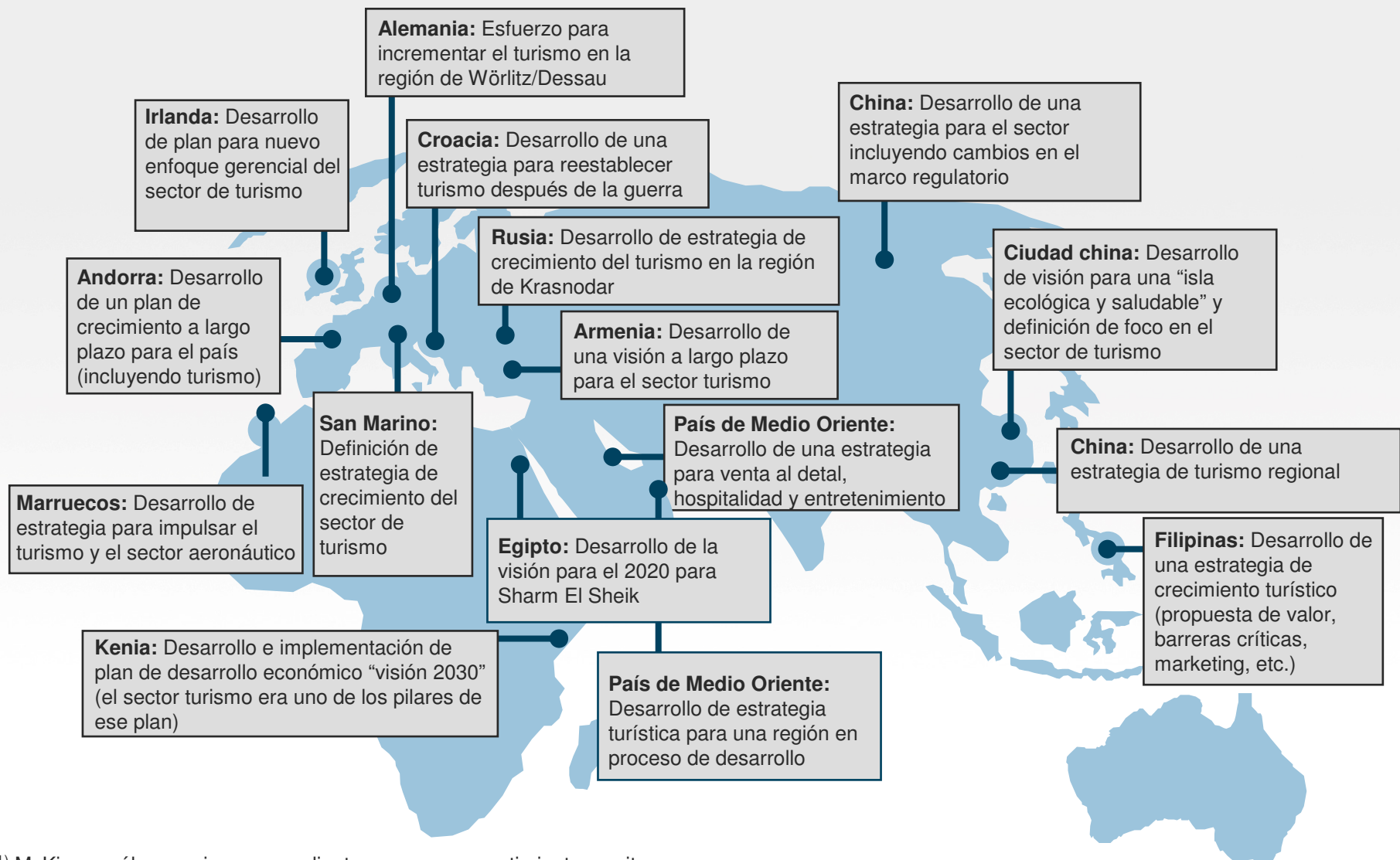
- 2 proyectos con cadenas hoteleras internacionales en desarrollo de marketing y construcción de marca

Entre sus publicaciones:

- “Connecting with the Culture. A Case Study in Sustainable Tourism.” Cornell Hotel and Restaurant Administration



McKinsey se basa su experiencia en la realización de proyectos en diversos países del mundo



(1) McKinsey sólo menciona a sus clientes con su consentimiento escrito

FUENTE: McKinsey



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



Se consultan documentos de estudios internos de McKinsey (1/5)

NO EXHAUSTIVO

Fecha	Publicación
▪ 2002	▪ Value Creation in Tourism for Croatia and Slovenia
▪ 2003	▪ Boosting Tourism Through Integrated Sector Policies Marco Polo Conquering the World
▪ 2003	▪ Creating Economic Value in the Tourism Sector
▪ 2003	▪ Tourism Redefinition
▪ 2003	▪ Trends in the Tourism Sector and Implications for Private Sector Players in the Destination Country
▪ 2005	▪ Travel & Tourism
▪ 2005	▪ Airlines Punctuality Cracking the Case on Long Delays
▪ 2007	▪ Payments for Ecosystem Services
▪ 2007	▪ Preparing a War Game Workshop A Travel Industry Example
▪ 2007	▪ Tool Helping Governments Assess Development vs Sustainability Tradeoffs
▪ 2008	▪ US Travel Industry Overview

Por razones de confidencialidad con nuestros clientes, estos documentos se mantienen bajo reserva y no se pueden compartir con el público. Sin embargo, McKinsey puede enseñarlos bajo solicitud del contratante y con la participación de auditores externos

Se consultan documentos de estudios internos de McKinsey (2/5)

NO EXHAUSTIVO

Fecha	Publicación
▪ 2008	▪ Tourism and Hotel Investing
▪ 2008	▪ What happens in Vegas should NOT stay in Vegas
▪ 2008	▪ Benchmarking of the Main Functions of Ministries of Industry
▪ 2008	▪ Developing Marina Industry in Northeast Asia
▪ 2008	▪ Baltic Sea Tourism Case Studies
▪ 2009	▪ Travel Demand Drivers
▪ 2009	▪ Airline travel demand drivers C Level Summary
▪ 2009	▪ Hotel travel demand drivers C Level Summary
▪ 2009	▪ Travel Demand Where is it The Impact of the Current Downturn and What it Could Mean to Travel Suppliers
▪ 2009	▪ Perspectives on the Vietnamese and ASEAN Tourism Markets
▪ 2009	▪ Establishing and Operating an Industrial Park Special Economic Zone A Process Handbook
▪ 2009	▪ Online Travel Agency Industry Charting a Growth Strategy
▪ 2009	▪ Impact of the Economic Crisis
▪ 2009	▪ Taking National Tourism Strategy to the Next Level

Por razones de confidencialidad con nuestros clientes, estos documentos se mantienen bajo reserva y no se pueden compartir con el público. Sin embargo, McKinsey puede enseñarlos bajo solicitud del contratante y con la participación de auditores externos



Se consultan documentos de estudios internos de McKinsey (3/5)

NO EXHAUSTIVO

Fecha	Publicación
▪ 2009	▪ Landscape for Infrastructure Investments in LatAm
▪ 2009	▪ Airline Distribution Primer
▪ 2009	▪ UK Tourism Overview
▪ 2009	▪ Understanding Essentials MICE Tourism
▪ 2009	▪ Airport Traffic Forecasting
▪ 2009	▪ Low Cost Carrier Network Revenue Strategy
▪ 2009	▪ Taiwa's Hidden GEM Supporting exhibits
▪ 2009	▪ Approach Helping Governments Assess Development vs Sustainability Tradeoffs
▪ 2009	▪ Infrastructure Investment Overview in Chile Colombia and Peru
▪ 2009	▪ Charting Botswana's Future Growth
▪ 2009	▪ Distribution Intermediaries
▪ 2009	▪ A strategy for Unleashing the Tourism Potential of Taiwan's East Coast
▪ 2010	▪ Travel & Tourism industry
▪ 2010	▪ Low Cost Carriers in Asia Update 201004
▪ 2010	▪ Excellence in Tourism Marketing Importance of Tourism

Por razones de confidencialidad con nuestros clientes, estos documentos se mantienen bajo reserva y no se pueden compartir con el público. Sin embargo, McKinsey puede enseñarlos bajo solicitud del contratante y con la participación de auditores externos



Se consultan documentos de estudios internos de McKinsey (4/5)

NO EXHAUSTIVO

<u>Fecha</u>	<u>Publicación</u>
▪ 2010	▪ Excellence in Tourism Marketing Destination Branding
▪ 2010	▪ Excellence in Tourism Marketing ROI
▪ 2010	▪ Competitiveness and Growth in Tourism
▪ 2010	▪ Impact of ETS inclusion on the EU aviation industry
▪ 2010	▪ Current and Future Trends in Online Travel Distribution
▪ 2010	▪ Developed World Green Growth Lessons Learned for Future Work
▪ 2010	▪ Airports ABC The Business the Trends and the Value Drivers
▪ 2010	▪ Taiwan's Hidden GEM Report
▪ 2010	▪ Trends in the European Aviation Sector
▪ 2010	▪ The High Speed Train Challenge
▪ 2010	▪ Supporting SME Financing Through Credit Guarantees and Direct Lending
▪ 2010	▪ Economic Development Core Insights in Export and Domestic Sectors Tourism
▪ 2010	▪ Can Youth Hostels be an Attractive Business
▪ 2010	▪ Case Studies Leveraging the Olympic Games for Sector Development
▪ 2010	▪ Partnering with Namibia

Por razones de confidencialidad con nuestros clientes, estos documentos se mantienen bajo reserva y no se pueden compartir con el público. Sin embargo, McKinsey puede enseñarlos bajo solicitud del contratante y con la participación de auditores externos

Se consultan documentos de estudios internos de McKinsey (5/5)

NO EXHAUSTIVO

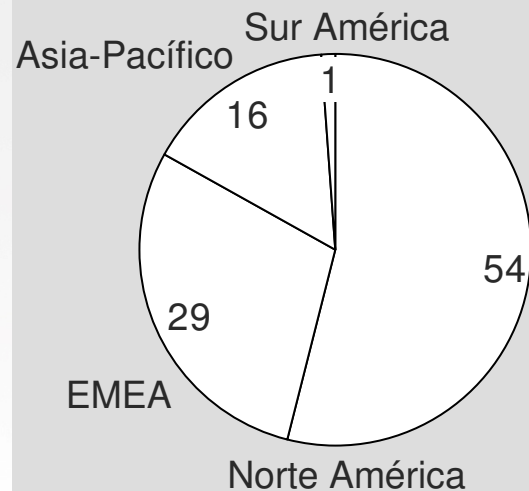
Fecha	Publicación
▪ 2010	▪ Tourism is an Employment Driver
▪ 2010	▪ Long Term Tourism Strategy for African Country
▪ 2010	▪ Northern European Country – Tourism Strategy
▪ 2011	▪ Travel Transport Logistics Qualifications Experience
▪ 2011	▪ Chinese Airline Industry Overview
▪ 2011	▪ Taiwan's hidden GE regional tourism study
▪ 2011	▪ UK Internet Travel Market Enders Analysis September 2011
▪ 2011	▪ The Power of Place Branding
▪ 2011	▪ Indian Airline Industry Perspectives and Trends
▪ 2011	▪ Airline Cost Benchmarking

Por razones de confidencialidad con nuestros clientes, estos documentos se mantienen bajo reserva y no se pueden compartir con el público. Sin embargo, McKinsey puede enseñarlos bajo solicitud del contratante y con la participación de auditores externos

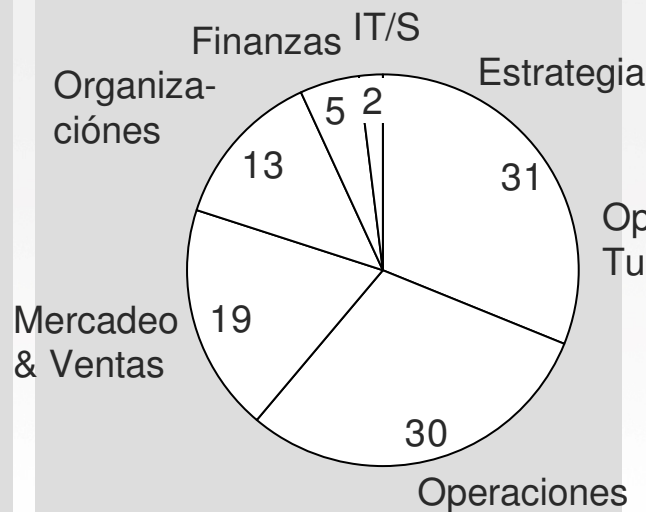
En los últimos 5 años, McKinsey ha ayudado a más de 230 clientes en esfuerzos relacionados con el sector de turismo

Porcentaje, 100% = ~ 170 estudios, ~ 235 años de consultor

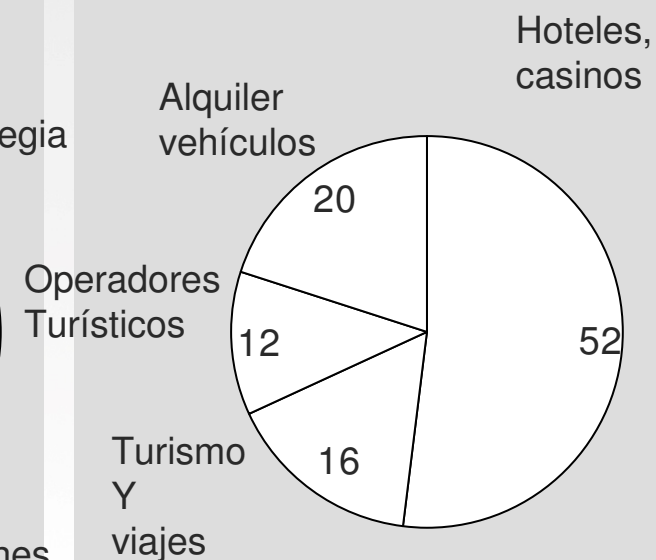
Por geografía



Por función



Por sub-industria



FUENTE: McKinsey Travel Infrastructure Logistics



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia





Anexo Metodológico: Contenido

- Objetivos y Plan de Trabajo
- Metodología
- **Proyecciones presentadas dentro de los tomos**
 - Cálculos: Estimaciones de aspiraciones al 2020 de destinos de cada pilar por tipo de visitante
 - Cálculos: Estimaciones de demanda de Formación
 - Cálculos: Estimaciones de inversiones para los 3 macro-proyectos pre-estructurados



Proyecciones presentadas dentro de los tomos

Aclaración

A través del documento se citan proyecciones realizadas por el equipo de trabajo. Estas proyecciones se pueden encontrar en las siguientes páginas y tomos:

Tomo 1B:

15, 17, 18, 22-25, 27-30, 32, 50, 68, 80, 84, 98, 104, 108-110, 120, 124, 133, 135, 138, 153, 165

Tomo 2:

10,13-16

El sustento de dichos números se puede encontrar en el Excel “Modelo Turismo”, en el cual pueden revisar los supuestos, cálculos y aproximaciones realizadas. Estas proyecciones además fueron realizadas de la mano de expertos internacionales en turismo, de MINTIC y el Fondo Promoción Turístico





Anexo Metodológico: Contenido

- Objetivos y Plan de Trabajo
- Metodología
- Proyecciones presentadas dentro de los tomos
- **Cálculos: Estimaciones de aspiraciones al 2020 de destinos de cada pilar por tipo de visitante**
- Cálculos: Estimaciones de demanda de Formación
- Cálculos: Estimaciones de inversiones para los 3 macro-proyectos pre-estructurados



La aspiración de visitantes internacionales al 2020 se compone por la suma de los destinos estratégicos principales y la suma del resto país

A detallar en Sigüientes 2 páginas

Destino	Visitantes internacionales 2010 Miles	Aspiración visitantes internacionales 2020 Miles	Supuestos empleados	TACC visitantes internacionales 2010-2020 %	Visitantes internacionales 2020/2010 Múltiplo
Total Destinos Estratégicos	1.188	3.551	Total destinos estratégicos estimados de “abajo para arriba”	13	3.0
Resto de País	287	440	Crecimiento del 4, %	5	1.5
Total País	1.475	3.991	Suma de “abajo para arriba” de destinos estratégicos y resto del país	12	2.7



Supuestos aspiración de visitantes internacionales por destino a 2020 (1/2)

Visitantes Internacionales

Destino	Visitantes internacional es 2010 Miles	Aspiración visitantes internacionales 2020 Miles	Supuestos empleados	TACC visitantes internacional es 2010-2020 %	Visitantes internacionales 2020/2010 Múltiplo
Bogota	757	1.719	"-Crecimiento de eventos y convenciones para alcanzar a Buenos Aires en el 2019-Crecimiento del resto de turismo al 9,3%, siguiendo tendencia del 2009-2010"	10	2.3
Cartagena	168	601	Meta de tener aproximadamente los mismos visitantes internacionales que tiene Bahía (Salvador, Brasil) en el 2010. Solo incluye visitantes aéreos	15	3.6
San Andrés	48	249	Meta de tener aproximadamente los mismos visitantes internacionales que tiene islas Caimán en el 2010	20	5.2
San Agustín	6	69	Meta de tener aprox. el mismo número de visitantes nacionales e internacionales que el mirador de las líneas de Nazca en Perú, asumiendo que un 30% de los visitantes serán internacionales	31	11.0
Barú	ND	135	Meta de recibir aprox el 40% de los visitantes totales que van a Cartagena, 21% de los cuales sean internacionales. (22% de los visitantes internacionales de CTG)	ND	ND
Islas del Rosario	ND	16	Meta de recibir aprox. El 5% de visitantes a Cartagena, siendo ~20% de ellos internacionales (3% de los visitantes internacionales de CTG)	ND	ND
Islas de San Bernardo	ND	8	Meta de recibir aprox. El 2,5% de visitantes a Cartagena, siendo ~20% de ellos internacionales (1% de los visitantes internacionales de CTG)	ND	ND



Supuestos aspiración de visitantes Internacionales por destino a 2020 (2/2)

Visitantes Internacionales

Destino	Visitantes internacional es 2010 Miles	Aspiración visitantes internacionales 2020 Miles	Supuestos empleados	TACC visitantes internacional es 2010-2020 %	Visitantes internacionales 2020/2010 Múltiplo
Medellín	126	297	Meta de crecer al 10% anual	10	2.4
Santa Marta	18	47	Meta de crecer al 11,1% anual, tendencia histórica últimos 5 años	11	2.6
Guajira	ND	100	Meta de alcanzar la proyección para Guelmin Es Smara, zona del Sur de Marruecos con características similares y con un plan de desarrollo del gobierno	N/A	N/A
Chocó	ND	25	Meta de alcanzar una tercera parte del desarrollo esperado del Amazonas, al tener características similares pero ser menos reconocido	N/A	N/A
Sierra Nevada	ND	55	Meta de cumplir con el tope máximo de capacidad de visitantes (500 visitantes por día) del Camino del Inca en Machu Picchu	N/A	N/A
Tayrona	28	52	Meta de cumplir capacidad de carga max, teniendo en cuenta que el 50% de la capacidad la ocupan visitantes de día, y la capacidad restante se divide en partes iguales entre huéspedes y empleados. Se asume que el 50% de los huéspedes son internacionales	N/A	1.8
Amazonas	7	76	Crecimiento anual del 30%, de acuerdo a las tendencias mundiales de crecimiento en ecoturismo	30	10.6
Zona Cafetera	29	102	Crecimiento anual del 15%, por debajo del crecimiento anual mundial de agroturismo que es ~20%	15	3.5



La aspiración de visitantes nacionales al 2020 se compone por la suma de los destinos estratégicos principales y la suma del resto país

A detallar en
Sigüientes
2 páginas

Destino	Visitantes internacionales 2010 Miles	Aspiración visitantes internacionales 2020 Miles	Supuestos empleados	TACC visitantes internacionales 2010-2020 %	Visitantes internacionales 2020/2010 Múltiplo
Total Destinos Estratégicos	3.891	6.714	Total destinos estratégicos estimados de “abajo para arriba”	6	1.7
Resto de País	2.169	2.830	Crecimiento del 4, %		
Total País	6.059	9.544	Suma de “abajo para arriba” de destinos estratégicos y resto del país	5	1.6



Supuestos aspiración de visitantes nacionales por destino a 2020 (1/2)

Visitantes Domésticos

Destino	Visitantes internacional es 2010 Miles	Aspiración visitantes internacionales 2020 Miles	Supuestos empleados	TACC visitantes internacional es 2010-2020 %	Visitantes internacionales 2020/2010 Múltiplo
Bogota	1.314	1.870	Estimación de crecimiento de acuerdo a la economía	4	1.4
Cartagena	757	1.077	Estimación de crecimiento de acuerdo a la economía	4	1.4
San Andrés	206	293	Estimación de crecimiento de acuerdo a la economía	4	1.4
San Agustín	50	162	Meta de tener aprox el mismo número de visitantes nacionales e internacionales que el mirador de las líneas de Nazca en Perú, asumiendo que un 30% de los visitantes serán internacionales	14	3.2
Barú	ND	515	Meta de recibir aprox el 40% de los visitantes totales que van a Cartagena, 21% de los cuales sean internacionales. (22% de los visitantes internacionales de CTG)	N/A	N/A
Islas del Rosario	6	65	Meta de recibir aprox. El 5% de visitantes a Cartagena, siendo ~20% de ellos internacionales (3% de los visitantes internacionales de CTG)	30	10.5
Islas de San Bernardo	ND	33	Meta de recibir aprox. El 2,5% de visitantes a Cartagena, siendo ~20% de ellos internacionales (1% de los visitantes internacionales de CTG)	N/A	N/A



Supuestos aspiración de visitantes nacionales por destino a 2020 (2/2)

Visitantes Domésticos

Destino	Visitantes internacional es 2010 Miles	Aspiración visitantes internacionales 2020 Miles	Supuestos empleados	TACC visitantes internacionales es 2010-2020 %	Visitantes internacionales 2020/2010 Múltiplo
Medellín	412	586	Estimación de crecimiento de acuerdo a la economía	4	1.4
Santa Marta	449	639	Estimación de crecimiento de acuerdo a la economía	4	1.4
Guajira	ND	150	Meta de alcanzar la proyección para Guelmin Es Smara, zona del Sur de Marruecos con características similares y con un plan de desarrollo del gobierno	N/A	N/A
Chocó	ND	38	Meta de alcanzar una tercera parte del desarrollo esperado del Amazonas, al tener características similares pero ser menos reconocido	N/A	N/A
Sierra Nevada	ND	37	Meta de cumplir con el tope máximo de capacidad de visitantes (500 visitantes por día) del Camino del Inca en Machu Picchu	N/A	N/A
Tayrona	14	52	Meta de cumplir capacidad de carga max, teniendo en cuenta que el 50% de la capacidad la ocupan visitantes de día, y la capacidad restante se divide en partes iguales entre huéspedes y empleados. Se asume que el 50% de los huéspedes son int.	16	3.7
Amazonas	23	175	Crecimiento anual del 25%, cerca las tendencias mundiales de crecimiento en ecoturismo	25	7.5
Zona Cafetera	660	1.024	Estimación de crecimiento de acuerdo a la economía	5	1.6



Para cada destino principal se ha estimado una distribución de segmentos de la estrategia

ESTIMADOS

Destino	Distribución de visitantes por segmento %	
▪ Barú	100	Sol y Playa
▪ San Andrés	100	Sol y Playa
▪ Cartagena	30	Sol y Playa
▪ Cartagena	60	Cultura
▪ Cartagena	10	Eventos
▪ Santa Marta	100	Sol y Playa
▪ Islas Rosario y San Bernardo	100	Sol y Playa
▪ San Agustín	100	Cultura
▪ Bogotá	80	Negocios
▪ Bogotá	15	Cultura
▪ Bogotá	5	Eventos
▪ Medellín	7	Eventos
▪ Medellín	93	Negocios
▪ Guajira	50	Sol y Playa
▪ Guajira	20	Cultura
▪ Guajira	30	T Naturaleza
▪ Chocó TdN	100	T Naturaleza
▪ Sierra Nevada TdN	100	T Naturaleza
▪ Tayrona TdN	100	T Naturaleza
▪ Amazonas TdN	100	T Naturaleza
▪ Zona Cafetera TdN	100	T Naturaleza

FUENTE: Entrevistas; Análisis Equipo de Trabajo



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



Bajo los supuesto mencionados se calculó los siguientes índices de alojamiento (1/2)

Destino	Número de habitaciones	Número de camas	Camas/habitación	% Ocupación hotelera (2010)	% Ocupación hotelera est. (2020)	Noches cama disponibles	Noches cama ocupadas
Bogotá	18.614	27.838	1	61	61	10.160.870	6.212.356
Cartagena	10.325	18.620	2	61	75	6.796.300	4.162.734
San Andrés	2.918	5.552	2	56	75	2.026.480	1.141.921
San Agustín	N/D	N/D	2	50	60	N/D	N/D
Barú	N/D	N/D	2	75	75	N/D	N/D
Islas del Rosario	51	153	3	50	50	55.845	27.923
Islas de San Bernardo	N/D	N/D	3	50	50	N/D	N/D



Bajo los supuesto mencionados se calculó los siguientes índices de alojamiento (2/2)

Destino	Número de habitaciones	Número de camas	Camas/habitación	% Ocupación hotelera (2010)	% Ocupación hotelera est. (2020)	Noches cama disponibles	Noches cama ocupadas
Medellín	9.000	14.727	2	50	60	5.375.355	5
Santa Marta	5.957	14.068	2	50	60	5.134.820	6
Guajira	N/D	N/D	2	51	60	N/D	5
Chocó	N/D	N/D	2	51	60	N/D	3
Sierra Nevada	N/D	N/D	2	51	60	N/D	4
Tayrona	N/D	N/D	2	51	60	N/D	2
Amazonas	N/D	N/D	2	51	60	N/D	3
Zona Cafetera	6.091	12.249	2	39	60	4.470.885	3

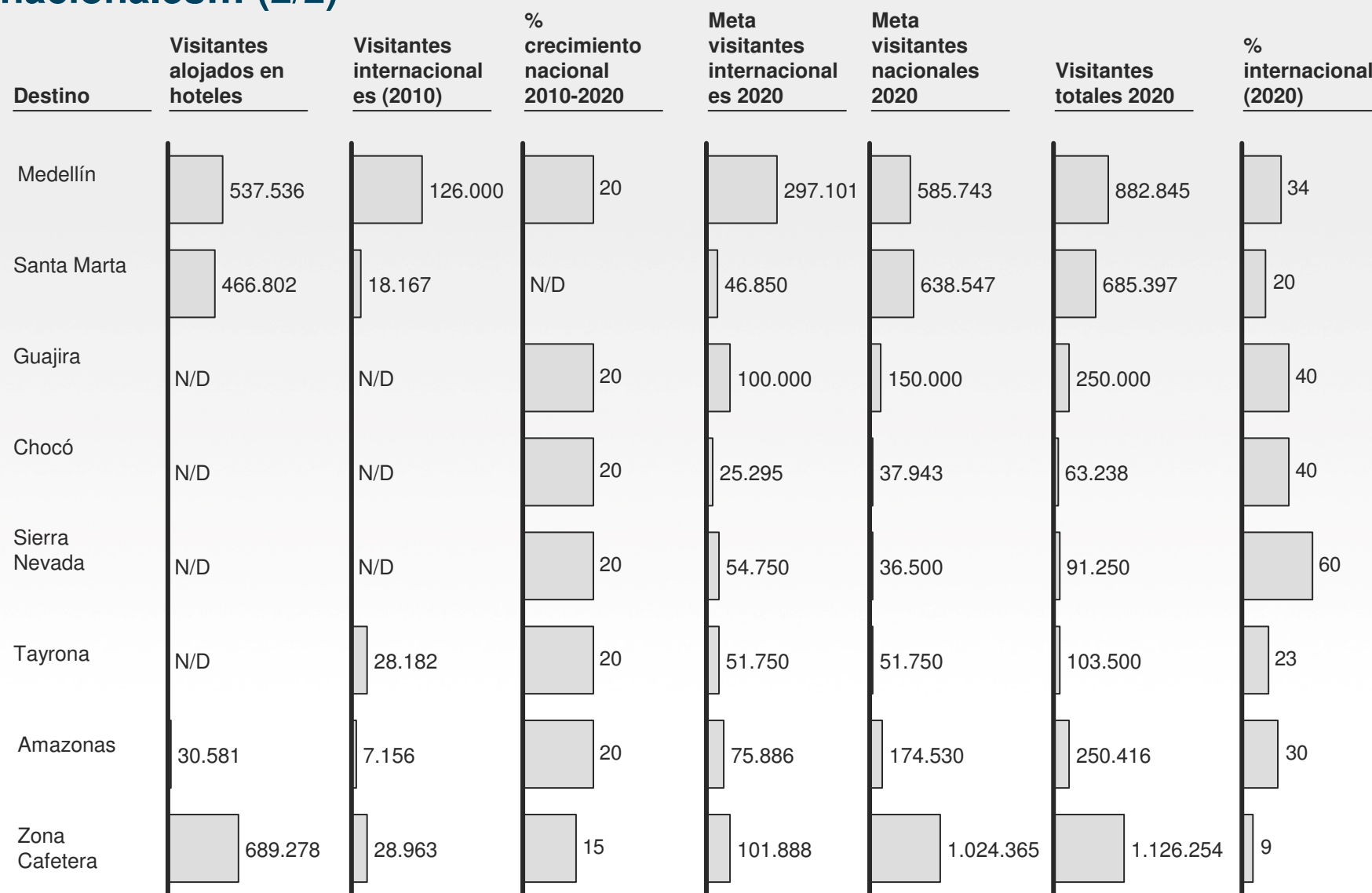


Además se calculó los proyecciones de visitantes internacionales y nacionales... (1/2)

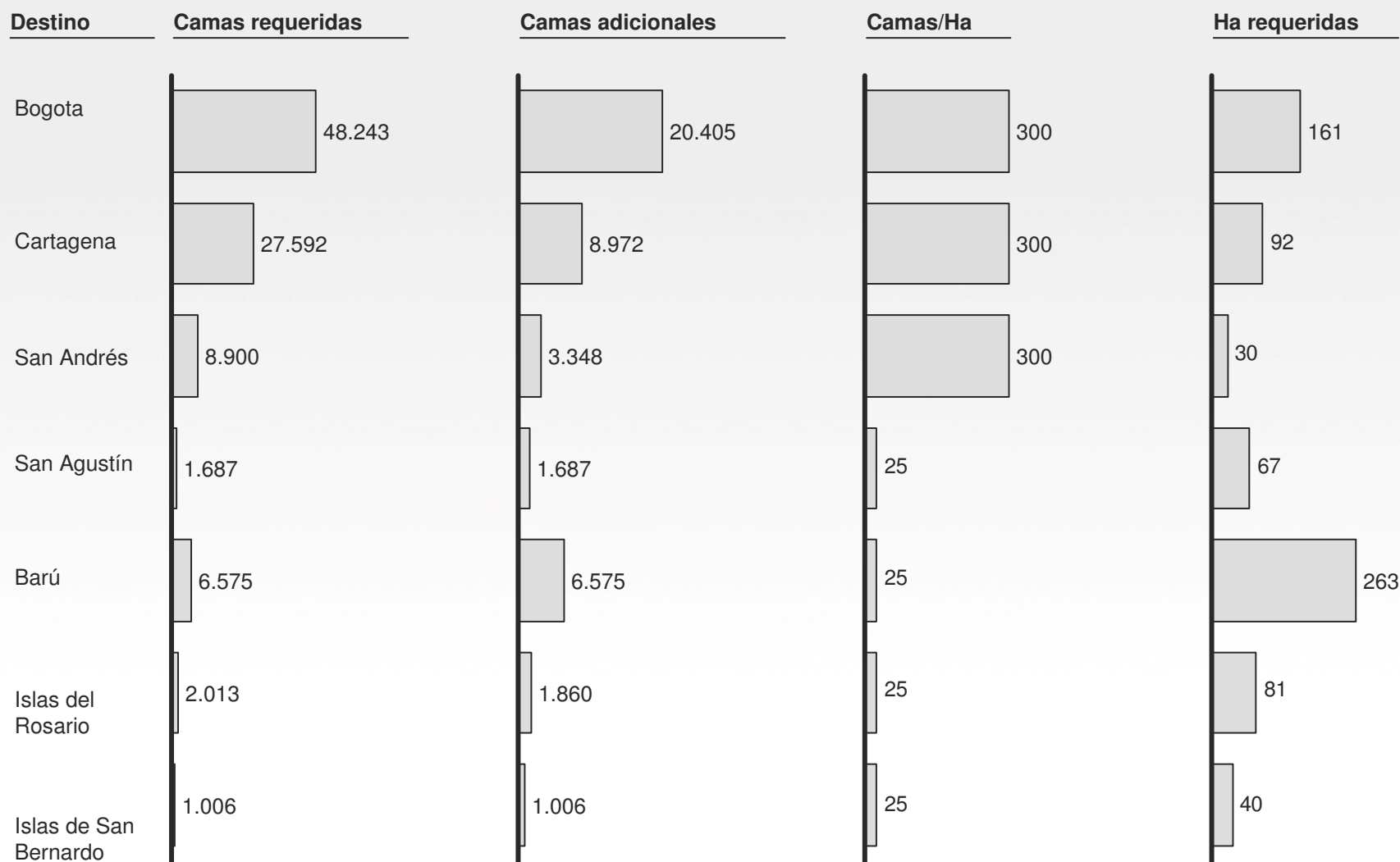
Destino	Visitantes alojados en hoteles	Visitantes internacional es (2010)	% crecimiento nacional 2010-2020	Meta visitantes internacional es 2020	Meta visitantes nacionales 2020	Visitantes totales 2020	% internacional (2020)
Bogota	2.070.785	756.827	N/D	1.718.507	1.870.172	3.588.679	48
Cartagena	925.052	168.036	30	601.020	1.077.470	1.678.490	36
San Andrés	253.760	48.237	15	248.892	292.524	541.416	46
San Agustín	N/D	6.269	15	69.269	161.629	184.719	38
Barú	N/D	N/D	20	135.050	514.950	400.000	21
Islas del Rosario	6.205	N/D	20	16.328	65.310	81.638	20
Islas de San Bernardo	N/D	N/D	20	8.164	32.655	40.819	20



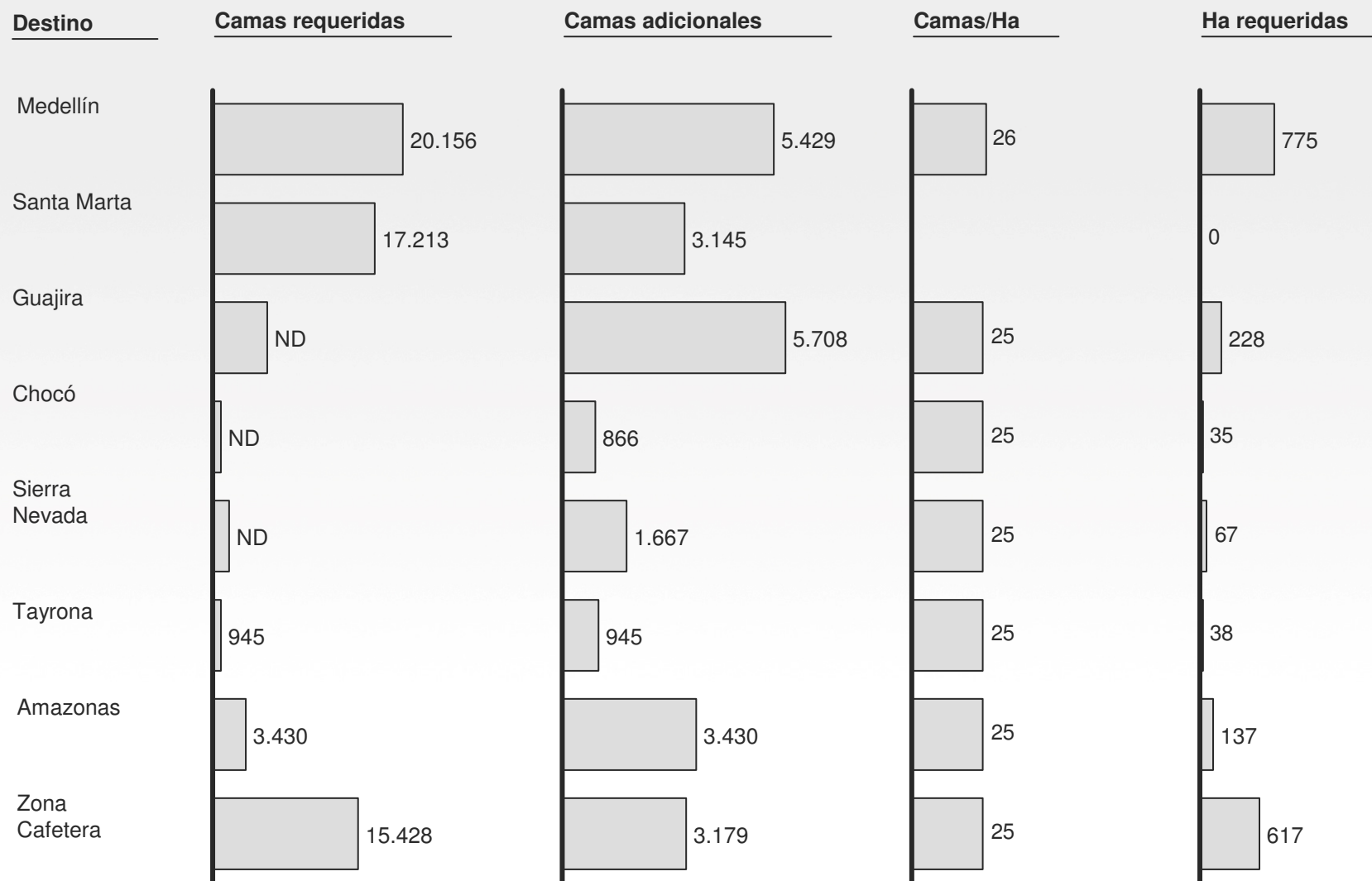
Además se calculó las proyecciones de visitantes internacionales y nacionales... (2/2)



... con base en esos resultados se proyectó la cantidad de camas y hectáreas requeridas (1/2)



... con base en esos resultados se proyectó la cantidad de camas y hectáreas requeridas (2/2)

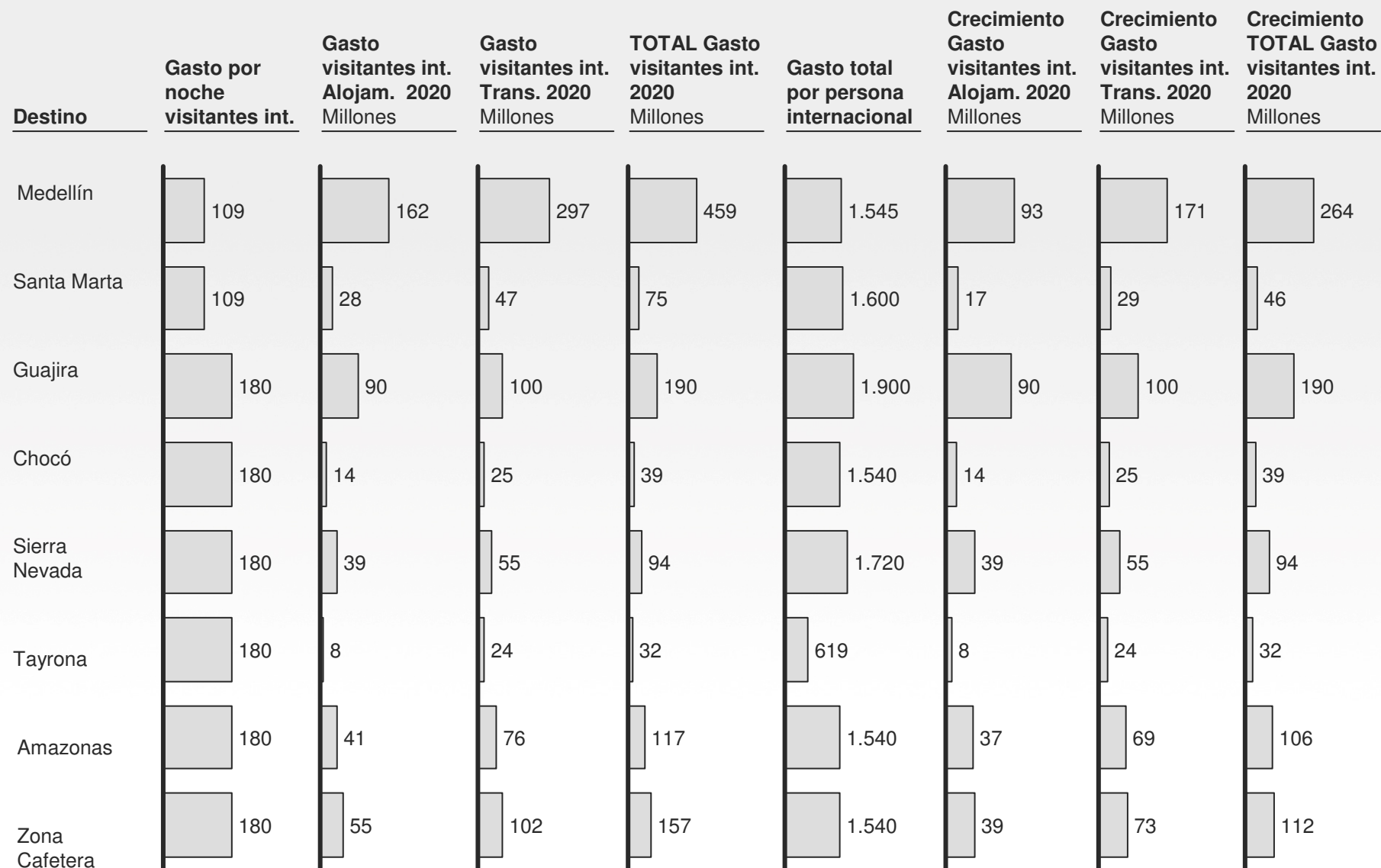


Finalmente se calculó los gastos de visitantes por segmento (1/2)

Destino	Gasto por noche visitantes int.	Gasto visitantes int. Aloj. 2020 Millones	Gasto visitantes int. Trans. 2020 Millones	TOTAL Gasto visitantes int. 2020 Millones	Gasto total por persona internacional	Crecimiento Gasto visitantes int. Aloj. 2020 Millones	Crecimiento Gasto visitantes int. Trans. 2020 Millones	Crecimiento TOTAL Gasto visitantes int. 2020 Millones
Bogota	109	562	1.719	2.280	1.327	314	962	1.276
Cartagena	109	295	601	896	1.491	212	433	645
San Andrés	109	122	249	371	1.491	98	201	299
San Agustín	109	15	69	84	1.218	14	63	77
Barú	109	66	135	201	1.491	66	135	201
Islas del Rosario	350	26	16	42	2.575	26	16	42
Islas de San Bernardo	350	13	8	21	2.575	13	8	21



Finalmente se calculó los gastos de visitantes por segmento (2/2)





Anexo Metodológico: Contenido

- Objetivos y Plan de Trabajo
- Metodología
- Proyecciones presentadas dentro de los tomos
- Cálculos: Estimaciones de aspiraciones al 2020 de destinos de cada pilar por tipo de visitante
- **Cálculos: Estimaciones de demanda de Formación**
- Cálculos: Estimaciones de inversiones para los 3 macro-proyectos pre-estructurados



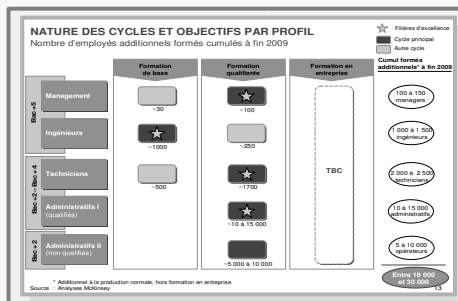
Un plan de formación parte de determinar las necesidades, establecer acuerdos para suplirlas y definir acciones específicas para cumplirlas

1

Análisis de necesidades

- Cantidades
- Tipos de perfiles

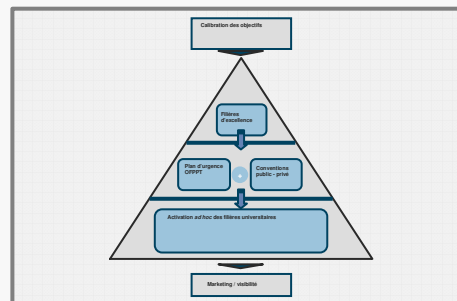
- Definición y análisis de las necesidades de formación de acuerdo a la estrategia de turismo nacional en términos de:
 - Perfiles necesarios
 - Número de personas a formar



2

Estrategia de formación

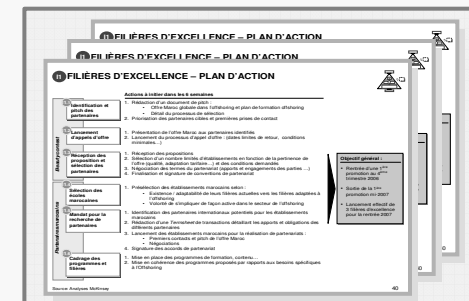
- Definición de una posible estrategia para la realización de objetivos de formación
- Diseño de una estrategia de acción adaptada a cada acuerdo de formación



3

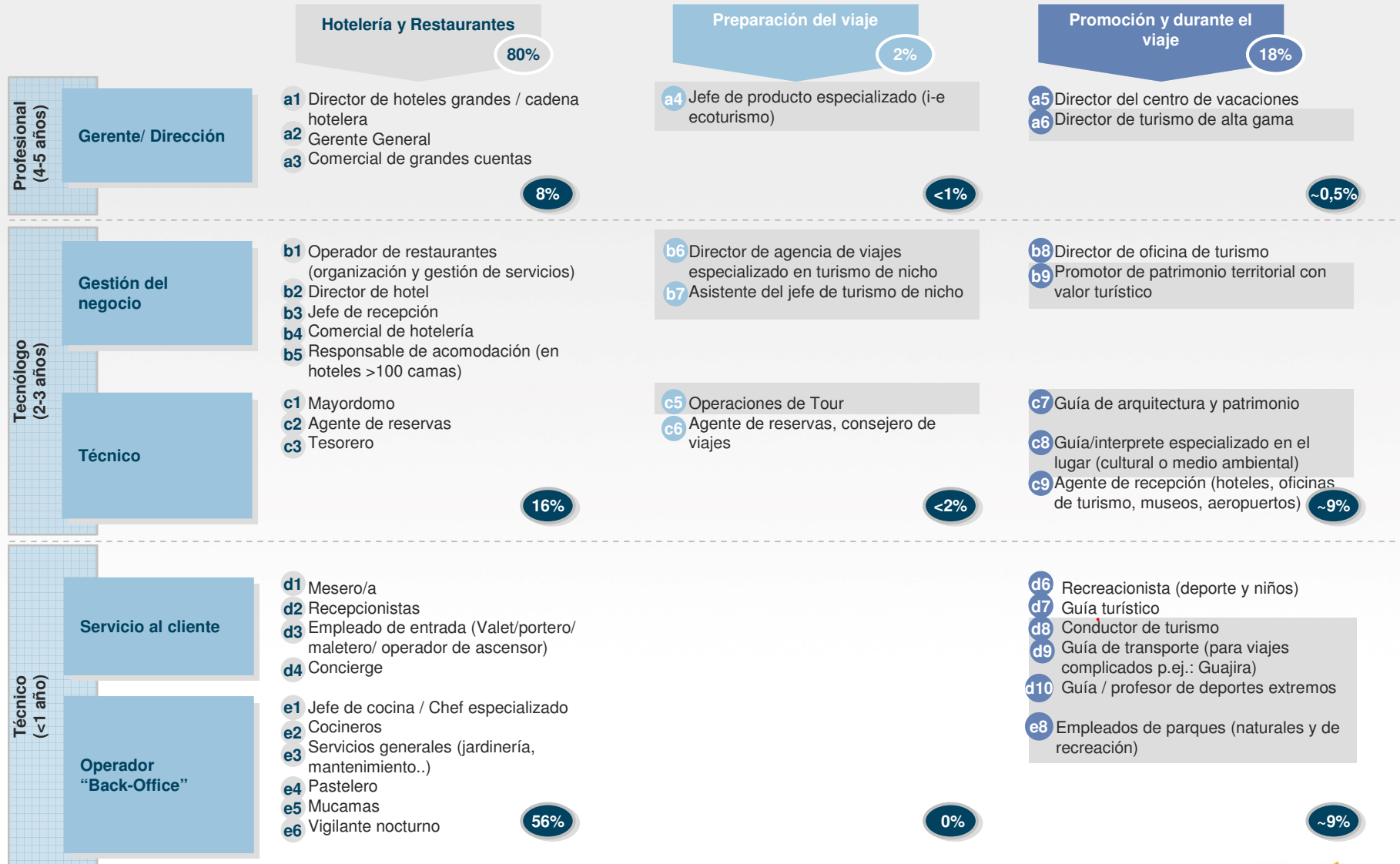
Plan de acción

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



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

Específico a Turismo de nicho
 Porcentaje del total de personas



FUENTE: Estándar internacional obtenido de experiencia McKinsey

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

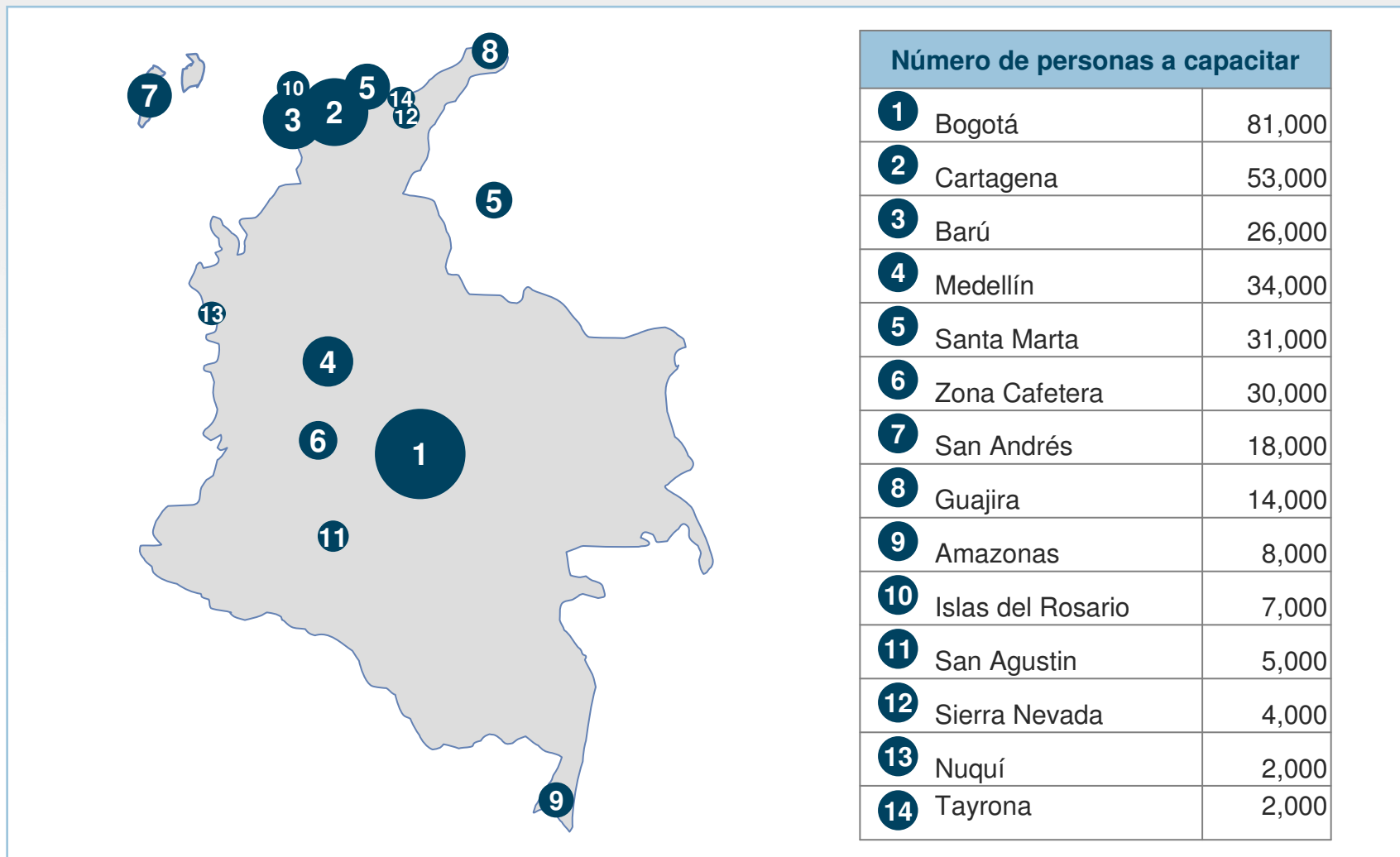
□ Especifico a Turismo de nicho
 ● Porcentaje del total de personas

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

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



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



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Resumen de requerimientos de formación

ESTIMADOS

	Requerimientos de formación bajos	requerimiento o formación Altos
Número de turistas 2020 (millones)	9.382	9.382
Número de camas nuevas	69.483	69.483
Número de camas total	151.591	151.591
Cubrimiento de camas actuales	50%	75%
Numero de empleados necesarios (x2 numero de camas + 20% por peerdida de profesionales)x 1+radio visitantes 2010/visitantes incrementales)	265.290	314.554

	Requerimientos de formación bajos	requerimiento o formación Altos
Profesionales	23.876	28.310
Tecnólogos	68.975	81.784
técnicos	172.438	204.460
Suma	265.290	314.554

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



Resumen de necesidades por segmento y por destino principal

ESTIMADOS

	Visitantes B	Visitantes A	Numero camas total	Camas nuevas	Necesidad empleados Baja	Necesidad empleados Alta
Sol & Playa	2.168	2.753	49.839	24.480	89.182	104.397
TdNaturaleza	1.333	1.617	23.891	11.800	42.830	50.085
Cultura	1.486	1.776	25.137	11.083	43.464	51.897
Eventos	3.194	3.933	52.724	22.121	89.814	108.176
Cartagena			26.840	8.220	42.072	53.244
Baru			10.685	10.685	25.644	25.644
San Andres			8.696	3.144	14.208	17.539
Santa Marta			16.532	2.464	22.796	31.237
Islas del Rosario			3.019	2.866	7.063	7.155
San Agustin			2.109	2.109	5.061	5.061
Bogota			38.555	19.338	69.472	81.002
medellin			17.268	4.862	26.556	34.000
Guajira			5.708	5.708	13.699	13.699
Choco			866	866	2.079	2.079
Sierra			1.667	1.667	4.000	4.000
Tayrona			788	945	2.079	1.985
Amazonas			3.430	3.430	8.233	8.233
Z cafetera			15.428	3.179	22.329	29.678
Total	8.181	10.080	151.591	69.483	265.290	314.554

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel



Estimados de formación para Hotelería por segmento

ESTIMADOS

	Función	% a capacitar	total		Necesidad empleados Sol y playa		Necesidad empleados TdN		Necesidad empleados Cultura		Necesidad empleados Eventos	
			Necesidad de empleados Baja	Necesidad de empleados Alta	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Hotelería y restaurantes												
Gerente / Director	Director de hotel	2,67%	7.074	8.388	2.378	2.784	1.142	1.336	1.159	1.384	2.395	2.885
	Gerente General	2,67%	7.074	8.388	2.378	2.784	1.142	1.336	1.159	1.384	2.395	2.885
	Comercial de grandes cuentas	2,67%	7.074	8.388	2.378	2.784	1.142	1.336	1.159	1.384	2.395	2.885
total Profesional Hotelería		8%	21.223	25.164	7.135	8.352	3.426	4.007	3.477	4.152	7.185	8.654
Gestión del Negocio / técnico	Operador de restaurantes	2,00%	5.306	6.291	1.784	2.088	857	1.002	869	1.038	1.796	2.164
	Director de hotel	2,00%	5.306	6.291	1.784	2.088	857	1.002	869	1.038	1.796	2.164
	Jefe de recepción	2,00%	5.306	6.291	1.784	2.088	857	1.002	869	1.038	1.796	2.164
	Comercial de hotelería	2,00%	5.306	6.291	1.784	2.088	857	1.002	869	1.038	1.796	2.164
	Responsable de acomodación	2,00%	5.306	6.291	1.784	2.088	857	1.002	869	1.038	1.796	2.164
	Total Gestion del negocio		26.529	31.455	8.918	10.440	4.283	5.008	4.346	5.190	8.981	10.818
	Mayordomo	2,00%	5.306	6.291	1.784	2.088	857	1.002	869	1.038	1.796	2.164
	Agente de reservas	2,00%	5.306	6.291	1.784	2.088	857	1.002	869	1.038	1.796	2.164
	Tesorero	2,00%	5.306	6.291	1.784	2.088	857	1.002	869	1.038	1.796	2.164
	Total técnico		15.917	18.873	5.351	6.264	2.570	3.005	2.608	3.114	5.389	6.491
Total Capacitación Tecnica hotelería		16%	42.446	50.329	14.269	16.704	6.853	8.014	6.954	8.304	14.370	17.308
Operador Front	Mesero/a	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
	Recepcionistas	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
	Empleado de entrada (Valet/portero)	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
	Concierge	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
Total Operador Front			59.425	70.460	19.977	23.385	9.594	11.219	9.736	11.625	20.118	24.231
Operador Back	Jefe de cocina / Chef especializado	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
	*Cocineros	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
	*Servicios generales (i.e mantenimiento...)	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
	*Pastelero	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
	*Mucamas	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
	*Vigilante nocturno	5,60%	14.856	17.615	4.994	5.846	2.398	2.805	2.434	2.906	5.030	6.058
Total Operador Back			89.137	105.690	29.965	35.077	14.391	16.828	14.604	17.437	30.178	36.347
total Capacitación Tecnológica Hotelería		56%	148.562	176.151	49.942	58.462	23.985	28.047	24.340	29.062	50.296	60.578
Total Hotelería			212.232	251.644								

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



Estimados de formación para Preparación y Promoción por segmento

ESTIMADOS

	Función	% a capacitar	total		Necesidad empleados Sol y playa		Necesidad empleados TdN		Necesidad empleados Cultura		Necesidad empleados Eventos	
			Necesidad de empleados Baja	Necesidad de empleados Alta	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Preparación Viaje												
Gerente / Director	Jefe de producto especializado (i-e ecoturismo)	0,5%	1.326	1.573	446	522	214	250	217	259	449	541
	total Profesional preparacion viaje	0,5%	1.326	1.573	446	522	214	250	217	259	449	541
Gestión del Negocio / técnico	Director de agencia de viajes especializado en turismo de nicho	0,4%	995	1.180	334	391	161	188	163	195	337	406
	•Asistente del jefe de turismo de nicho	0,38%	995	1.180	334	391	161	188	163	195	337	406
	Total Gestion del negocio		1.990	2.359	669	783	321	376	326	389	674	811
	Forfaitiste*	0,38%	995	1.180	334	391	161	188	163	195	337	406
	•Agente de reservas, consejero de viajes	0,38%	995	1.180	334	391	161	188	163	195	337	406
	Total técnico		1.990	2.359	669	783	321	376	326	389	674	811
	Total Capacitación Tecnica preparacion el viaje	2%	3.979	4.718	1.338	1.566	642	751	652	778	1.347	1.623
	Total preparacion el viaje		5.306	6.291								
Promoción y durante viaje												
Gerente / Director	Director del centro de vacaciones	0,25%	663	786	223	261	107	125	109	130	225	270
	Director de turismo de alta gama	0,25%	663	786	223	261	107	125	109	130	225	270
	Total Profesional Promoción	0,50%	1.326	1.573	446	522	214	250	217	259	449	541
Gestión del Negocio / técnico	Director de oficina de turismo	1,70%	4.510	5.347	1.516	1.775	728	851	739	882	1.527	1.839
	Promotor de patrimonio territorial con valor turístico	1,70%	4.510	5.347	1.516	1.775	728	851	739	882	1.527	1.839
	Total Gestion del negocio		9.020	10.695	3.032	3.550	1.456	1.703	1.478	1.764	3.054	3.678
	Guía de arquitectura y patrimonio	1,70%	4.510	5.347	1.516	1.775	728	851	739	882	1.527	1.839
	Guía/interprete especializado(cultural o medio ambiental)	1,70%	4.510	5.347	1.516	1.775	728	851	739	882	1.527	1.839
	Agente de recibimiento (i.e. hoteles, aeropuertos)	1,70%	4.510	5.347	1.516	1.775	728	851	739	882	1.527	1.839
	Total técnico		13.530	16.042	4.548	5.324	2.184	2.554	2.217	2.647	4.581	5.517
	Total Capacitación Tecnica Promoción	8,5%	22.550	26.737	7.580	8.874	3.641	4.257	3.694	4.411	7.634	9.195
Operador Front	•Recreacionista (deporte y niños)	1,50%	3.979	4.718	1.338	1.566	642	751	652	778	1.347	1.623
	•Guía turístico	1,50%	3.979	4.718	1.338	1.566	642	751	652	778	1.347	1.623
	•Conductor de turismo	1,50%	3.979	4.718	1.338	1.566	642	751	652	778	1.347	1.623
	•Guía de transporte (para viajes complicados p.ej.: Guajira)	1,50%	3.979	4.718	1.338	1.566	642	751	652	778	1.347	1.623
	•Guía / profesor de deportes extremos	1,50%	3.979	4.718	1.338	1.566	642	751	652	778	1.347	1.623
	Total Operador Front		19.897	23.592	6.689	7.830	3.212	3.756	3.260	3.892	6.736	8.113
Operador Back	•Empleados de parques (naturales y de recreación)	1,50%	3.979	4.718	1.338	1.566	642	751	652	778	1.347	1.623
	Total Capacitación Tecnológica Promoción	9%	23.876	28.310	8.026	9.396	3.855	4.508	3.912	4.671	8.083	9.736
	Total Promoción		47.752	56.620								
TOTAL	Total	100,00%	265.290	314.554	89.182	104.397	42.830	50.085	43.464	51.897	89.814	108.176

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



Industria y Turismo
República de Colombia

COLOMBIA

Ministerio de Promoción
Turística- Colombia
República de Colombia



Estimados de formación para Hotelería por principales destinos (1/2)

ESTIMADOS

Función	Necesidad empleados Cartagena		Necesidad empleados Barú		Necesidad empleados San Andres		Necesidad empleados Santa marta		Necesidad empleados Islas del Rosario		Necesidad empleados San Agustín		Necesidad empleados Bogota	
	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
	Hotelería y restaurantes													
Gerente / Director														
Director de hotel	1.122	1.420	684	684	379	468	608	833	188	191	135	135	1.853	2.160
Gerente General	1.122	1.420	684	684	379	468	608	833	188	191	135	135	1.853	2.160
Comercial de grandes cuentas	1.122	1.420	684	684	379	468	608	833	188	191	135	135	1.853	2.160
total Profesional Hotelería	3.366	4.259	2.052	2.052	1.137	1.403	1.824	2.499	565	572	405	405	5.558	6.480
Gestión del Negocio / técnico														
Operador de restaurantes	841	1.065	513	513	284	351	456	625	141	143	101	101	1.389	1.620
Director de hotel	841	1.065	513	513	284	351	456	625	141	143	101	101	1.389	1.620
Jefe de recepción	841	1.065	513	513	284	351	456	625	141	143	101	101	1.389	1.620
Comercial de hotelería	841	1.065	513	513	284	351	456	625	141	143	101	101	1.389	1.620
Responsable de acomodación	841	1.065	513	513	284	351	456	625	141	143	101	101	1.389	1.620
Total Gestion del negocio	4.207	5.324	2.564	2.564	1.421	1.754	2.280	3.124	706	715	506	506	6.947	8.100
Mayordomo	841	1.065	513	513	284	351	456	625	141	143	101	101	1.389	1.620
Agente de reservas	841	1.065	513	513	284	351	456	625	141	143	101	101	1.389	1.620
Tesorero	841	1.065	513	513	284	351	456	625	141	143	101	101	1.389	1.620
Total técnico	2.524	3.195	1.539	1.539	852	1.052	1.368	1.874	424	429	304	304	4.168	4.860
Total Capacitación Técnica hotelería	6.731	8.519	4.103	4.103	2.273	2.806	3.647	4.998	1.130	1.145	810	810	11.115	12.960
Operador Front														
Mesero/a	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
Recepcionistas	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
Empleado de entrada (Vale/portero)	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
Concierge	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
Total Operador Front	9.424	11.927	5.744	5.744	3.183	3.929	5.106	6.997	1.582	1.603	1.134	1.134	15.562	18.144
Jefe de cocina / Chef especializado	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
*Cocineros	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
Operador Back														
*Servicios generales (p.ej. mantenimiento..)	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
*Pastelero	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
*Mucamas	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
*Vigilante nocturno	2.356	2.982	1.436	1.436	796	982	1.277	1.749	396	401	283	283	3.890	4.536
Total Operador Back	14.136	17.890	8.616	8.616	4.774	5.893	7.660	10.496	2.373	2.404	1.700	1.700	23.343	27.217
total Capacitación Tecnología Hotelería	23.560	29.816	14.361	14.361	7.956	9.822	12.766	17.493	3.955	4.007	2.834	2.834	38.904	45.361
Total Hotelería														

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel



Estimados de formación para Hotelería por principales destinos (2/2)

ESTIMADOS

Función	Necesidad empleados Medellín		Necesidad empleados Guajia		Necesidad empleados Choco		Necesidad empleados Sierra Nevada		Necesidad empleados Tayrona		Necesidad empleados Amazonas		Necesidad empleados Zona Cafetera		
	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	
Hotelería y restaurantes															
Gerente / Director	Director de hotel	708	907	365	365	55	55	107	107	55	53	220	220	595	791
	Gerente General	708	907	365	365	55	55	107	107	55	53	220	220	595	791
	Comercial de grandes cuentas	708	907	365	365	55	55	107	107	55	53	220	220	595	791
	total Profesional Hotelería	2.124	2.720	1.096	1.096	166	166	320	320	166	159	659	659	1.786	2.374
Gestión del Negocio / técnico	Operador de restaurantes	531	680	274	274	42	42	80	80	42	40	165	165	447	594
	Director de hotel	531	680	274	274	42	42	80	80	42	40	165	165	447	594
	Jefe de recepción	531	680	274	274	42	42	80	80	42	40	165	165	447	594
	Comercial de hotelería	531	680	274	274	42	42	80	80	42	40	165	165	447	594
	Responsable de acomodación	531	680	274	274	42	42	80	80	42	40	165	165	447	594
	Total Gestion del negocio	2.656	3.400	1.370	1.370	208	208	400	400	208	198	823	823	2.233	2.968
	Mayordomo	531	680	274	274	42	42	80	80	42	40	165	165	447	594
	Agente de reservas	531	680	274	274	42	42	80	80	42	40	165	165	447	594
	Tesorero	531	680	274	274	42	42	80	80	42	40	165	165	447	594
	Total técnico	1.593	2.040	822	822	125	125	240	240	125	119	494	494	1.340	1.781
	Total Capacitación Técnica hotelería	4.249	5.440	2.192	2.192	333	333	640	640	333	318	1.317	1.317	3.573	4.748
Operador Front	Mesero/a	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	Recepcionistas	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	Empleado de entrada (Vale/portero)	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	Concierge	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	Total Operador Front	5.949	7.616	3.068	3.068	466	466	896	896	466	445	1.844	1.844	5.002	6.648
Operador Back	Jefe de cocina / Chef especializado	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	Cocineros	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	•Servicios generales (i.e mantenimiento..)	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	•Pastelero	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	•Mucamas	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	•Vigilante nocturno	1.487	1.904	767	767	116	116	224	224	116	111	461	461	1.250	1.662
	Total Operador Back	8.923	11.424	4.603	4.603	699	699	1.344	1.344	699	667	2.766	2.766	7.502	9.972
total Capacitación Tecnológica Hotelería	14.871	19.040	7.671	7.671	1.164	1.164	2.240	2.240	1.164	1.112	4.610	4.610	12.504	16.620	
Total Hotelería															

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel



Estimados de formación para Preparación y Promoción por principales destinos (1/2)

ESTIMADOS

	Función	Necesidad empleados Cartagena		Necesidad empleados Barú		Necesidad empleados San Andres		Necesidad empleados Santa marta		Necesidad empleados Islas del Rosario		Necesidad empleados San Agustín		Necesidad empleados Bogota	
		Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Preparación Viaje															
Gerente / Director	Jefe de producto especializado (i-e ecoturismo)	210	266	128	128	71	88	114	156	35	36	25	25	347	405
	total Profesional preparacion viaje	210	266	128	128	71	88	114	156	35	36	25	25	347	405
Gestión del Negocio / técnico	Director de agencia de viajes especializado en turismo de nicho	158	200	96	96	53	66	85	117	26	27	19	19	261	304
	*Asistente del jefe de turismo de nicho	158	200	96	96	53	66	85	117	26	27	19	19	261	304
	Total Gestion del negocio	316	399	192	192	107	132	171	234	53	54	38	38	521	608
	Operador de tour	158	200	96	96	53	66	85	117	26	27	19	19	261	304
	*Agente de reservas, consejero de viajes	158	200	96	96	53	66	85	117	26	27	19	19	261	304
	Total técnico	316	399	192	192	107	132	171	234	53	54	38	38	521	608
	Total Capacitación Tecnica preparacion el viaje	631	799	385	385	213	263	342	469	106	107	76	76	1.042	1.215
	Total preparacion el viaje														
Promoción y durante viaje															
Gerente / Director	Director del centro de vacaciones	105	133	64	64	36	44	57	78	18	18	13	13	174	203
	Director de turismo de alta gama	105	133	64	64	36	44	57	78	18	18	13	13	174	203
	Total Profesional Promoción	210	266	128	128	71	88	114	156	35	36	25	25	347	405
	Director de oficina de turismo	715	905	436	436	242	298	388	531	120	122	86	86	1.181	1.377
	Promotor de patrimonio territorial con valor turístico	715	905	436	436	242	298	388	531	120	122	86	86	1.181	1.377
	Total Gestion del negocio	1.430	1.810	872	872	483	596	775	1.062	240	243	172	172	2.362	2.754
Gestión del Negocio / técnico	Guía de arquitectura y patrimonio	715	905	436	436	242	298	388	531	120	122	86	86	1.181	1.377
	Guía/interprete especializado(cultural o medio ambiental)	715	905	436	436	242	298	388	531	120	122	86	86	1.181	1.377
	Agente de recibimiento (i.e. hoteles, aeropuertos)	715	905	436	436	242	298	388	531	120	122	86	86	1.181	1.377
	Total técnico	2.146	2.715	1.308	1.308	725	894	1.163	1.593	360	365	258	258	3.543	4.131
	Total Capacitación Tecnica Promoción	3.576	4.526	2.180	2.180	1.208	1.491	1.938	2.655	600	608	430	430	5.905	6.885
Operador Front	*Recreacionista (deporte y niños)	631	799	385	385	213	263	342	469	106	107	76	76	1.042	1.215
	*Guía turístico	631	799	385	385	213	263	342	469	106	107	76	76	1.042	1.215
	*Conductor de turismo	631	799	385	385	213	263	342	469	106	107	76	76	1.042	1.215
	*Guía de transporte (para viajes complicados p.ej.: Guajira)	631	799	385	385	213	263	342	469	106	107	76	76	1.042	1.215
	*Guía / profesor de deportes extremos	631	799	385	385	213	263	342	469	106	107	76	76	1.042	1.215
	Total Operador Front	3.155	3.993	1.923	1.923	1.066	1.315	1.710	2.343	530	537	380	380	5.210	6.075
Operador Back	*Empleados de parques (naturales y de recreación)	631	799	385	385	213	263	342	469	106	107	76	76	1.042	1.215
	Total Capacitación Tecnológica Promoción	3.786	4.792	2.308	2.308	1.279	1.579	2.052	2.811	636	644	455	455	6.252	7.290
	Total Promoción														
TOTAL	Total	42.072	53.244	25.644	25.644	14.208	17.539	22.796	31.237	7.063	7.155	5.061	5.061	69.472	81.002

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



Industria y Turismo
República de Colombia

COLOMBIA
Turística- Colombia
República de Colombia



Estimados de formación para Preparación y Promoción por principales destinos (2/2)

ESTIMADOS

	Función	Necesidad empleados Medellín		Necesidad empleados Guajia		Necesidad empleados Choco		Necesidad empleados Sierra Nevada		Necesidad empleados Tayrona		Necesidad empleados Amazonas		Necesidad empleados Zona Cafetera	
		Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Preparación Viaje															
Gerente / Director	Jefe de producto especializado (i-e ecoturismo)	133	170	68	68	10	10	20	20	10	10	41	41	112	148
	total Profesional preparacion viaje	133	170	68	68	10	10	20	20	10	10	41	41	112	148
Gestión del Negocio / técnico	Director de agencia de viajes especializado en turismo de nicho	100	127	51	51	8	8	15	15	8	7	31	31	84	111
	*Asistente del jefe de turismo de nicho	100	127	51	51	8	8	15	15	8	7	31	31	84	111
	Total Gestion del negocio	199	255	103	103	16	16	30	30	16	15	62	62	167	223
	Operador de tour	100	127	51	51	8	8	15	15	8	7	31	31	84	111
	*Agente de reservas, consejero de viajes	100	127	51	51	8	8	15	15	8	7	31	31	84	111
	Total técnico	199	255	103	103	16	16	30	30	16	15	62	62	167	223
	Total Capacitación Tecnica preparacion el viaje	398	510	205	205	31	31	60	60	31	30	123	123	335	445
	Total preparacion el viaje														
Promoción y durante viaje															
Gerente / Director	Director del centro de vacaciones	66	85	34	34	5	5	10	10	5	5	21	21	56	74
	Director de turismo de alta gama	66	85	34	34	5	5	10	10	5	5	21	21	56	74
	total Profesional Promoción	133	170	68	68	10	10	20	20	10	10	41	41	112	148
Gestión del Negocio / técnico	Director de oficina de turismo	451	578	233	233	35	35	68	68	35	34	140	140	380	505
	Promotor de patrimonio territorial con valor turístico	451	578	233	233	35	35	68	68	35	34	140	140	380	505
	Total Gestion del negocio	903	1.156	466	466	71	71	136	136	71	67	280	280	759	1.009
	Guía de arquitectura y patrimonio	451	578	233	233	35	35	68	68	35	34	140	140	380	505
	Guía/interprete especializado(cultural o medio ambiental)	451	578	233	233	35	35	68	68	35	34	140	140	380	505
	Agente de recibimiento (i.e. hoteles, aeropuertos)	451	578	233	233	35	35	68	68	35	34	140	140	380	505
	Total técnico	1.354	1.734	699	699	106	106	204	204	106	101	420	420	1.139	1.514
	Total Capacitación Tecnica Promoción	2.257	2.890	1.164	1.164	177	177	340	340	177	169	700	700	1.898	2.523
Operador Front	*Recreacionista (deporte y niños)	398	510	205	205	31	31	60	60	31	30	123	123	335	445
	*Guía turístico	398	510	205	205	31	31	60	60	31	30	123	123	335	445
	*Conductor de turismo	398	510	205	205	31	31	60	60	31	30	123	123	335	445
	*Guía de transporte (para viajes complicados p.ej.: Guajira)	398	510	205	205	31	31	60	60	31	30	123	123	335	445
	*Guía / profesor de deportes extremos	398	510	205	205	31	31	60	60	31	30	123	123	335	445
	Total Operador Front	1.992	2.550	1.027	1.027	156	156	300	300	156	149	617	617	1.675	2.226
Operador Back	*Empleados de parques (naturales y de recreación)	398	510	205	205	31	31	60	60	31	30	123	123	335	445
	Total Capacitación Tecnológica Promoción	2.390	3.060	1.233	1.233	187	187	360	360	187	179	741	741	2.010	2.671
	Total Promoción														
TOTAL	Total	26.556	34.000	13.699	13.699	2.079	2.079	4.000	4.000	2.079	1.985	8.233	8.233	22.329	29.678

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



Industria y Turismo
República de Colombia



FONDO DE PROMOCION TURISTICA
Turistica- Colombia
República de Colombia



Proyección de formación requerida en el tiempo

ESTIMADOS

Perfil		Crecimiento proyectado de la demanda								
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Acumulado 2020
		10,0%	10,6%	11,3%	12,0%	12,8%	13,6%	14,4%	15,4%	
Gerente / Director	a1	836	889	946	1.006	1.071	1.139	1.212	1.289	8.388
	a2	836	889	946	1.006	1.071	1.139	1.212	1.289	8.388
	a3	836	889	946	1.006	1.071	1.139	1.212	1.289	8.388
	a4	157	167	177	189	201	214	227	242	1.573
	a5	78	83	89	94	100	107	114	121	786
	a6	78	83	89	94	100	107	114	121	786
	Total Gerente/Director		3.000	3.000	3.000	3.500	3.500	4.000	4.000	4.500
Gestión del Negocio	b1	627	667	709	755	803	854	909	967	6.291
	b2	627	667	709	755	803	854	909	967	6.291
	b3	627	667	709	755	803	854	909	967	6.291
	b4	627	667	709	755	803	854	909	967	6.291
	b5	627	667	709	755	803	854	909	967	6.291
	b6	118	125	133	142	151	160	170	181	1.180
	b7	118	125	133	142	151	160	170	181	1.180
	b8	533	567	603	642	683	726	773	822	5.347
	b9	533	567	603	642	683	726	773	822	5.347
Total Gestión de Negocio		4.434	4.718	5.019	5.340	5.681	6.044	6.431	6.842	44.509
Técnico	c1	627	667	709	755	803	854	909	967	6.291
	c2	627	667	709	755	803	854	909	967	6.291
	c3	627	667	709	755	803	854	909	967	6.291
	c4	118	125	133	142	151	160	170	181	1.180
	c5	118	125	133	142	151	160	170	181	1.180
	c6	533	567	603	642	683	726	773	822	5.347
	c7	533	567	603	642	683	726	773	822	5.347
	c8	533	567	603	642	683	726	773	822	5.347
Total Técnico		3.713	3.951	4.203	4.472	4.758	5.062	5.386	5.730	37.275
Total Gestión de Negocio y Técnico		8.000	8.500	9.000	10.000	10.500	11.000	12.000	12.500	82.000
Operador Front (servicio al Cliente)	d1	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	d2	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	d3	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	d4	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	d5	470	500	532	566	602	641	682	725	4.718
	d6	470	500	532	566	602	641	682	725	4.718
	d7	470	500	532	566	602	641	682	725	4.718
	d8	470	500	532	566	602	641	682	725	4.718
	d9	470	500	532	566	602	641	682	725	4.718
Total Operador Front (servicio al Cliente)		9.370	9.969	10.606	11.284	12.005	12.772	13.589	14.457	94.052
Operador Back Office	e1	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	e2	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	e3	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	e4	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	e5	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	e6	1.755	1.867	1.986	2.113	2.248	2.392	2.545	2.708	17.615
	e7	470	500	532	566	602	641	682	725	4.718
Total operador Back Office		10.999	11.702	12.450	13.246	14.093	14.994	15.952	16.972	110.409
Total operadores		20.500	21.500	23.000	24.500	26.000	28.000	29.500	31.500	204.500
Total todos los perfiles		31.517	33.340	35.279	37.842	40.037	42.872	45.357	48.500	314.745

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación" del archivo en Excel

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
COLOMBIA

Fondo de Promoción
Turística - Colombia
República de Colombia



Resumen de posiciones requeridas al 2020 en Hotelería

ESTIMADOS

	Función	Necesidad de empleados Baja	Necesidad de empleados Alta	
Hotelería y restaurantes				
Gerente / Director	Director de hotel	7.074	8.388	
	Gerente General	7.074	8.388	
	Comercial de grandes cuentas	7.074	8.388	
	total Profesional Hotelería	21.223	25.164	
Gestión del Negocio / técnico	Operador de restaurantes	5.306	6.291	
	Director de hotel	5.306	6.291	
	Jefe de recepción	5.306	6.291	
	Comercial de hotelería	5.306	6.291	
	Responsable de acomodación	5.306	6.291	
	Total Gestion del negocio	26.529	31.455	
	Mayordomo	5.306	6.291	
	Agente de reservas	5.306	6.291	
	Tesorero	5.306	6.291	
	Total técnico	15.917	18.873	
	Total Capacitación Tecnica hotelería		42.446	50.329
	Operador Front	Mesero/a	14.856	17.615
		Recepcionistas	14.856	17.615
		Empleado de entrada (Valet/portero)	14.856	17.615
Concierge		14.856	17.615	
Total Operador Front		59.425	70.460	
Operador Back	Jefe de cocina / Chef especializado	14.856	17.615	
	•Cocineros	14.856	17.615	
	•Servicios generales (i.e mantenimiento..)	14.856	17.615	
	•Pastelero	14.856	17.615	
	•Mucamas	14.856	17.615	
	•Vigilante nocturno	14.856	17.615	
	Total Operador Back	89.137	105.690	
	total Capacitación Tecnóloga Hotelería		148.562	176.151
	Total Hotelería		212.232	251.644

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación en el tiempo" del archivo en Excel

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



Resumen de posiciones requeridas al 2020 en Preparación y Promoción

ESTIMADOS

Preparación Viaje			
Gerente / Director	Jefe de producto especializado (i-e ecoturismo)	1.326	1.573
	total Profesional preparacion viaje	1.326	1.573
Gestión del Negocio / técnico	Director de agencia de viajes especializado en turismo de nicho	995	1.180
	•Asistente del jefe de turismo de nicho	995	1.180
	Total Gestion del negocio	1.990	2.359
	Forfaitiste*	995	1.180
	•Agente de reservas, consejero de viajes	995	1.180
	Total técnico	1.990	2.359
	Total Capacitación Tecnica preparacion el viaje	3.979	4.718
	Total preparacion el viaje	5.306	6.291
Promoción y durante viaje			
Gerente / Director	Director del centro de vacaciones	663	786
	Director de turismo de alta gama	663	786
	Total Profesional Promoción	1.326	1.573
Gestión del Negocio / técnico	Director de oficina de turismo	4.510	5.347
	Promotor de patrimonio territorial con valor turístico	4.510	5.347
	Total Gestion del negocio	9.020	10.695
	Guía de arquitectura y patrimonio	4.510	5.347
	Guía/interprete especializado(cultural o medio ambiental)	4.510	5.347
	Agente de recibimiento (i.e. hoteles, aeropuertos)	4.510	5.347
	Total técnico	13.530	16.042
	Total Capacitación Tecnica Promoción	22.550	26.737
Operador Front	•Recreacionista (deporte y niños)	3.979	4.718
	•Guía turístico	3.979	4.718
	•Conductor de turismo	3.979	4.718
	•Guía de transporte (para viajes complicados p.ej.: Guajira)	3.979	4.718
	•Guía / profesor de deportes extremos	3.979	4.718
	Total Operador Front	19.897	23.592
Operador Back	•Empleados de parques (naturales y de recreación)	3.979	4.718
	Total Capacitación Tecnológica Promoción	23.876	28.310
	Total Promoción	47.752	56.620
TOTAL	Total	265.290	314.554

Para mayor detalle, referirse a pestaña "Formación en el tiempo" del archivo en Excel

FUENTE: Análisis equipo de trabajo



Industria y Turismo
República de Colombia

COLOMBIA

Turística- Colombia
República de Colombia





Anexo Metodológico: Contenido

- Objetivos y Plan de Trabajo
- Metodología
- Proyecciones presentadas dentro de los tomos
- Cálculos: Estimaciones de aspiraciones al 2020 de destinos de cada pilar por tipo de visitante
- Cálculos: Estimaciones de demanda de Formación
- **Cálculos: Estimaciones de inversiones para los 3 macro-proyectos pre-estructurados**



Pedir excel jaime aragon

