



CLUSTER | DEVELOPMENT



CLUSTER | DEVELOPMENT

**DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA PARA LOS MECANISMOS DEL
COMPONENTE 2 DE LA FASE II DEL PROGRAMA COLOMBIA MÁS
COMPETITIVA EN TURISMO SOSTENIBLE**

marzo 30/2021

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	4
INTRODUCCIÓN.....		4
2.	HOJA DE RUTA DE TURISMO SOSTENIBLE	4
INTRODUCCIÓN.....		5
1.	VALIDACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS CUELLOS DE BOTELLA IDENTIFICADOS	5
2.	ÁREAS DE INTERVENCIÓN POTENCIALES	12
3.	COMPONENTES DE LA HOJA DE RUTA	16
INTERVENCIONES DEL FONDO COMPETITIVO SUBNACIONAL.....		16
INTERVENCIONES DEL MECANISMO DE REFORMAS SECTORIALES.....		22
3.	RECOMENDACIONES FINALES	25

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Introducción

El presente documento es la Hoja de Ruta para la cadena de Turismo Sostenible surgida del acompañamiento de **Cluster Development** al **PROGRAMA COLOMBIA MÁS COMPETITIVA** para para apoyar metodológicamente el proceso de su definición para los mecanismos del componente 2 de la fase II del programa.

El objetivo principal de este acompañamiento es:

Acompañar y facilitar metodológicamente la elaboración de una hoja de ruta para cada cadena del Programa Colombia más Competitiva (café especiales, cacao especiales, ingredientes naturales y turismo sostenible) mediante la validación de los cuellos de botella de las cadenas que permitan alcanzar los objetivos del Programa en la Fase II y que puedan ser abordados de manera innovadora por los mecanismos del componente 2 (Fondo concursable y mecanismo de reformas sectoriales).

Específicamente a través de la metodología implementada se ha conseguido:

- Validar los cuellos de botella que se habían analizado previamente bajo la metodología de análisis de sistemas de mercado de Swisscontact.
- Establecer adicionalmente, de manera conjunta con los especialistas sectoriales del PC+C y con los miembros de cada comité estratégico, si dichos cuellos de botella ya vienen siendo abordados por otros Programas/estrategias del nivel nacional (o de Swisscontact) y dar recomendaciones sobre posibilidades de articulación y complementariedad.
- Definir de acuerdo con lo anterior, los cuellos de botella y las áreas de trabajo que PC+C debería abordar desde los mecanismos 2.1 Fondo Concursable y 2.2 Mecanismo de reformas sectoriales.

Para ello se desplegó la siguiente metodología:

1. **Revisión de información disponible**
2. **3 Talleres de validación, priorización y articulación con los especialistas sectoriales del PC+C y con los miembros de cada comité estratégico**
 - a. Taller 1: Validar y priorizar el foco del programa y los cuellos de botella identificados en talleres anteriores.
 - b. Taller 2: Validar las áreas de trabajo PC+C debería abordar en el componente 2 e identificar conjuntamente tipología de proyectos y articulación y complementariedad con otras entidades.
 - c. Taller 3: Validación final de la hoja de ruta para los mecanismos del componente 2 de la fase II del programa Colombia más competitiva.
3. **Elaboración de un documento final de HdR para la cadena de Turismo Sostenible para los mecanismos del componente 2 de la fase II del programa**

2. HOJA DE RUTA DE TURISMO SOSTENIBLE

Introducción

Para la construcción de la Hoja de Ruta de TURISMO SOSTENIBLE se partió de los cuellos de botella que se habían analizado previamente bajo la metodología de ANÁLISIS DE SISTEMAS DE MERCADO de SWISSCONTACT y se realizaron 3 talleres con el Comité Estratégico con el objetivo de:

1. **Priorizar y validar los cuellos de botella** identificados bajo la metodología de análisis de sistemas de mercado, consensuando el tablero de juego y el foco estratégico de Turismo Sostenible de Naturaleza.
2. **Definir, priorizar y validar áreas potenciales de intervención** surgidas a partir del ordenamiento de los cuellos de botella en aquellos que pueden ser abordados por el componente 2.1 Fondo Competitivo Sub-Nacional o por el componente 2.2 Mecanismo de Reformas Sectoriales.
3. **Establecer y acordar las intervenciones que conforman la hoja de ruta**, y que de forma articulada con los actores de nivel nacional, regional, local y de cooperación internacional están desarrollando programas de apoyo complementarios en las regiones donde se priorice trabajar.

1. Validación y priorización de los cuellos de botella identificados

La validación y priorización de los cuellos de botella se realizó en base a 5 criterios de base:

- Perspectiva de **mercado** análisis desde la demanda, cualquier intervención y validación de un cuello de botella debe estar avalada por criterios basados en la demanda potencial (criterios de compra de clientes).
- **Mirada integral** de la cadena, todos los eslabones de la cadena de valor son importantes y se debe ayudar a que cada uno de ellos participe de la generación de valor para la cadena. Además, ese valor generado debe trasladarse a todos los eslabones participantes de forma proporcional.
- **Trabajo articulado** con los diferentes actores. Existen cuellos de botella que están siendo abordados por distintas entidades de cooperación, nacionales, regionales y locales, en este sentido, ha sido clave identificar que instituciones ya están trabajando en ellos para no duplicar esfuerzos. Igualmente es importante identificar que instituciones pueden ser aliadas en la superación de los cuellos de botella identificados.
- Basado en **variables maniobrables** por los actores buscando atacar cuellos de botella sobre los cuales se pueda tener impacto real en el corto y mediano plazo a través de los componentes del programa.
- Con énfasis en la **generación del mayor valor agregado** posible en la cadena de valor superando los cuellos de botella identificados.

Este enfoque busca, a través de una perspectiva de mercado y la generación de valor agregado en la cadena de valor, responder también a dos lógicas importantes a desarrollar en las intervenciones y en las que podemos clasificar los cuellos de botella, por un lado, como ayudamos

a **sofisticar la estrategia de las empresas** para una mejora competitiva en los mercados y, por otro lado, como **mejoramos la calidad del entorno** para acelerar el cambio estratégico.

Gráfico 1: Pilares de la competitividad en el desarrollo estratégico de las cadenas productivas



Fuente: Cluster Development

- **SOFISTICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**, cuellos de botella que tienen que ver con la estrategia y la cadena de valor interna de las empresas y que no permiten el desarrollo del negocio y los mercados. Por **falta de sofisticación de la oferta** (*innovación en el producto, certificación, capacidades de clasificación, calidad, disponibilidad de producto, aseguramiento del abastecimiento, nivel de sofisticación del producto (ej. perfil de taza), productividad, nivel de transformación, atributos diferenciadores (storytelling, sostenibilidad, salud, ...), ...*) y, o, aquellos cuellos de botella que no nos permiten **acelerar la llegada al mercado** (*Incumplimiento de criterios de compra de cliente (ej. Time to market, personalización, ...), desconocimiento de los canales y estrategias de comercialización, acciones de posicionamiento en mercados para que los clientes nos conozcan, capacidades de business development, ...*).
- **CALIDAD DEL ENTORNO**, cuellos de botella que dependen de las capacidades e **infraestructuras especializadas (bienes públicos)** a los que pueden acceder los empresarios **para sofisticar su producto** (*ecosistema de innovación, programas de formación y transferencia tecnológica, infraestructuras de calidad, industria auxiliar competitiva, ...*) y, o, aquellos cuellos de botella que dependen de bienes públicos de conexión con los mercados (*programas de exportación, landing en mercados, inteligencia competitiva, acceso a financiación, programas de formación en business development, ...*)

Gráfico 2: Cuadro resumen del tipo de cuellos de botella

SOFISTICACIÓN ESTRATEGIA	<i>Falta de innovación en el producto, certificación, nivel de calidad, desarrollo de producto, nivel de sofisticación del producto, productividad, nivel de transformación, atributos diferenciadores (storytelling, sostenibilidad, comunidades, ...)</i>	<i>No logra cumplir con los criterios de compra del cliente, desconocimiento de los canales y estrategias de comercialización, acciones de posicionamiento en mercados para que los clientes nos conozcan, capacidades de business development, ...</i>	estrategia y la cadena de valor interna de las empresas y que no permiten el desarrollo del negocio y los mercados
	<i>Falta de ecosistema de desarrollo de producto turístico, programas de formación y transferencia tecnológica, infraestructuras de calidad, industria auxiliar competitiva, modelo de gobernanza público-privado...</i>	<i>programas de exportación, posicionamiento y landing en mercados, inteligencia competitiva, acceso a financiación, programas de formación en business development, ...</i>	
CALIDAD DEL ENTORNO	SOFISTICACIÓN DE LA OFERTA	ACELERADORES DE MERCADO	

Fuente: CLUSTER DEVELOPMENT

Para el caso de **TURISMO SOSTENIBLE** se clasificaron los cuellos de botella en dos grupos:

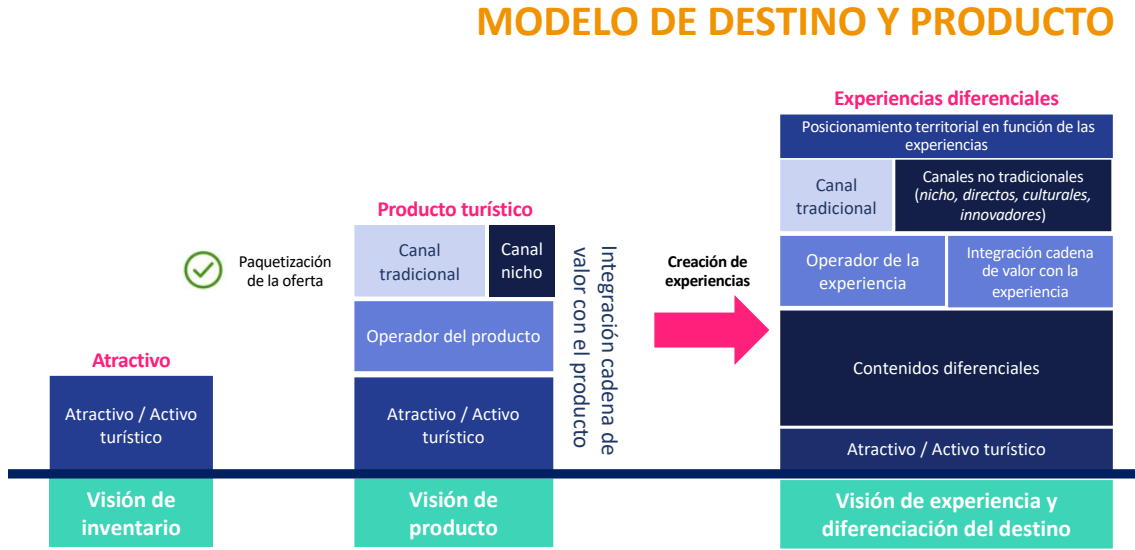
Por un lado, aquellos que tienen que ver la **ESTRATEGIA DE PRODUCTO y EXPERIENCIAS**, y por tanto en las capacidades y habilidades de desarrollo de producto/experiencias turísticas, las capacidades de operación y la gestión del producto/experiencia turística y, las habilidades de promoción, comercialización y post-venta.

Los modelos de intervención dependen de la visión que se tome para el desarrollo de un destino (y producto) y denotan los distintos niveles de desarrollo de los destinos turísticos: En primer lugar, están aquellos Destinos que tienen una visión de inventario y que suelen ser muy poco sofisticados en sus cadenas, los cuales normalmente tienen poco producto empaquetado (Paquetes, packs o combos de servicios hace referencia a ofrecer por un único precio varios servicios que se realizarán en una misma visita) y un desarrollo turístico muy espontaneo (poco planificado).

Una segunda etapa la constituyen los destinos que tienen visión de producto, estos son destinos que han desarrollado el negocio desde la oferta existente de atractivos y activos y han conseguido empaquetarla para su comercialización, pero todavía con un enfoque de oferta.

Finalmente están aquellos destinos cuya estrategia se enfoca en generar experiencias diferenciales, son aquellos que parten del entendimiento de las motivaciones de los flujos a los que quieren dirigirse (enfoque de mercado) buscando canales de comercialización especializados y un posicionamiento diferencial. Por tanto, busca ahondar en el negocio compitiendo con un nivel mayor de sofisticación del producto turístico basado en contenidos y experiencias únicas.

Gráfico 3: Factores clave de éxito de las experiencias turísticas competitivas



Fuente: CLUSTER DEVELOPMENT

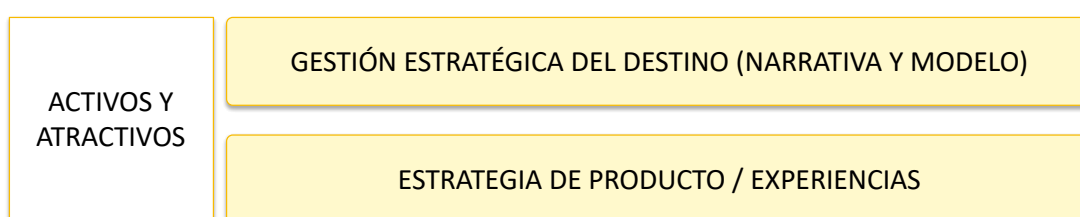
A pesar de los esfuerzos para el desarrollo de productos turísticos en todo el país, aún hay atractivos con potencial turístico que no están empaquetados, aunque es importante continuar la estructuración de productos turísticos. La recomendación es no ahondar en más en empaquetar activos o atractivos en este programa (C+C), a no ser que ello nos lleve a que un destino que ya tiene cierto nivel de avance en desarrollo de producto turístico complemente mejor su oferta de experiencias y fortalezca su propuesta de valor con ello. Además, ya existe un inventario consolidado de productos turísticos que han sido estructurados por los operadores, así como las iniciativas del gobierno nacional, departamental y local; esto significa que ya hay infraestructura y existe cierta integración de la cadena de valor en función del producto en muchos destinos de Colombia.

Una recomendación importante sería priorizar aquellos destinos que ya tienen un nivel de madurez alto y quieran desarrollar niveles de sofisticación más avanzados con productos con contenidos experienciales. Esto implicaría la generación de contenido que resulte en un producto algo más auténtico, personalizable, no tanto con el activo físico sino con los contenidos tejidos alrededor ya sean científicos, cosmogónicos, comunitarios, históricos, gastronómicos, culturales, etc.. (intangibles).

De esta forma se promueve la diversificación y ampliación de la cadena en términos de sus habilidades y capacidades, esto también implica su integración con otras cadenas (ej. Tecnologías de la información, marketing territorial, contenidos y storytelling, negocios culturales y creativos, etc.), además de la implementación de formas no convencionales de hacer marketing territorial directamente relacionado con un portafolio cuidadosamente seleccionado. Además, se debería ampliar la visión de la cadena de valor incorporando habilidades en la generación de contenidos para promoción y el uso de las tecnologías 4.0 para nuevas capas de experiencias antes, durante y después de la visita.

Así como se tiene en cuenta la sofisticación del producto, también es necesario perfilar el turista que busca este tipo de productos o experiencias únicas. Esto se define analizando su nivel de exigencia o de sofisticación. El cliente más sofisticado está en segmentos especializados, representa un gasto más alto que no está directamente relacionado con la cantidad de cosas por hacer, busca que sus viajes tengan un sentido superior con un factor alto de sostenibilidad como concepto alrededor de la experiencia (ej. Huella hídrica, conservación territorio, conservación y fortalecimiento de las comunidades y su cultura, etc)

Por otro lado, se clasificaron también aquellos cuellos de botella que tienen que ver con la **GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESTINO**, haciendo énfasis en las capacidades de gestión, los marcos de trabajo público-privado, la capacidad de generar una narrativa del territorio acorde con las experiencias a desarrollar y el lineamiento de la promoción del destino con la promoción de COLOMBIA en el mundo. **Gráfico 4: Áreas de intervención del programa**



Fuente: CLUSTER DEVELOPMENT

En el caso de la **GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESTINO** se identificaron los siguientes cuellos de botella que se agruparon en 4 áreas de trabajo:

1. **LIMITADA COORDINACIÓN PÚBLICO-PRIVADA DEL DESTINO**, donde se identificó la falta de articulación entre sector público y actores privados en términos de: Formular la visión territorial, asignación de recursos como expresión de la importancia del sector turístico en el territorio (a nivel local y regional) y una planeación del destino insuficiente para articular actores alrededor de una narrativa de destino con enfoque de mercados de valor.
2. **DEBIL CONSOLIDACIÓN DE UNA NARRATIVA ÚNIFICADA DEL DESTINO**, para evitar que coexistan muchas marcas dispersas (locales, subregionales, departamentales, de destino, de espacio geográfico, etc.) y que no aprovechan los elementos diferenciadores país/destino. La falta de selección estratégica de experiencias – temáticas originales/únicas y por tanto poca diferenciación de los destinos, generalmente basados en atractivos/municipios/territorios y no en experiencias integrales. Existe muy poca diferenciación internacional – “es uno más”, muy pocos tienen una narrativa conjunta de posicionamiento, y muchos tienen una estrategia de posicionamiento enfocada en el canal tradicional.
3. **DIFICULTAD DE ACCESO A RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL DESTINO**, entendido como la ausencia de talento humano especializado en gestión de destinos, el acceso a recursos tecnológicos suficientes para potenciar el desarrollo del destino, el acceso a servicios financieros, por la falta de formalidad y la poca disponibilidad de medios de pago electrónicos.
4. **EXISTENCIA DE BARRERAS EN EL MARCO LEGAL**, que incluye temas como el desconocimiento de roles y responsabilidades en el direccionamiento regulatorio, dispersión de normas y regulaciones, normatividad desvinculada de la realidad del

territorio, POT influenciados políticamente (cambio de uso no adecuado) y falta de conectividad.

En el área de **ESTRATEGIA DE PRODUCTO y EXPERIENCIAS** se identificaron cuellos de botella que se agruparon en 8 áreas de trabajo:

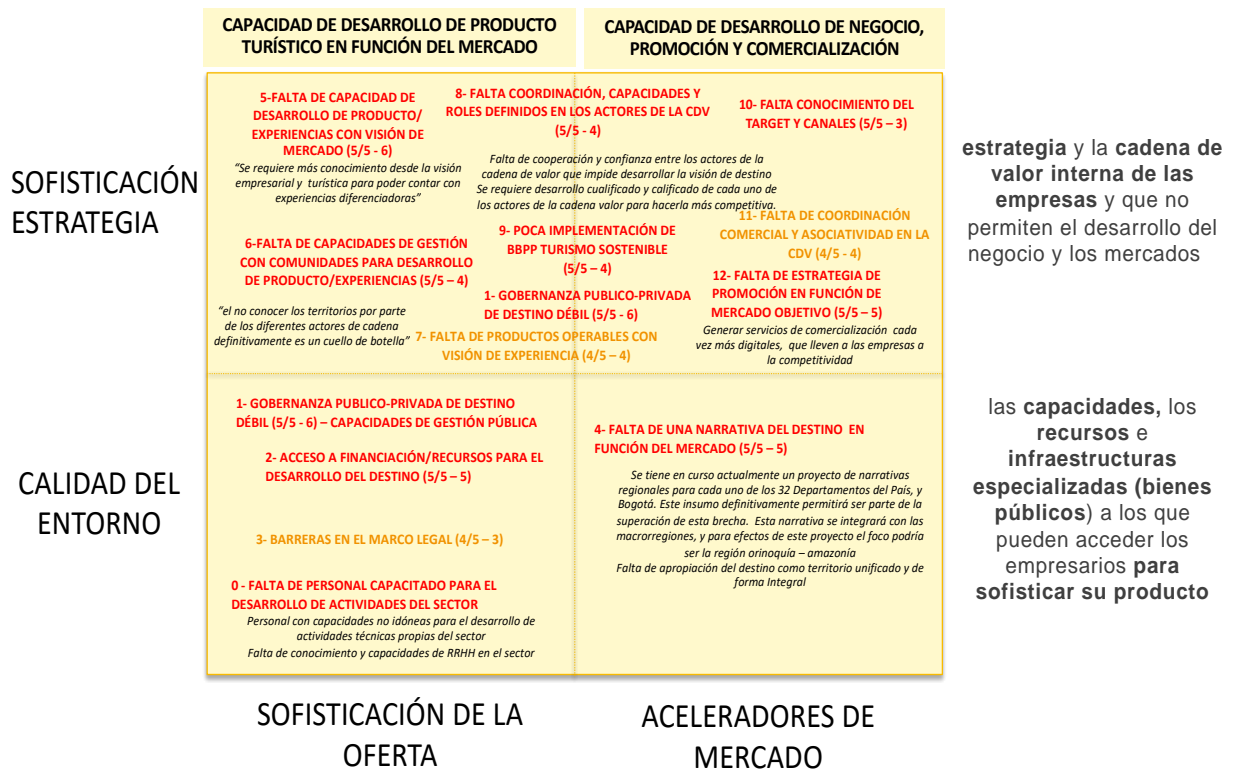
1. **FALTA DE CAPACIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTO/EXPERIENCIAS CON VISIÓN DE MERCADO**, que identificó dificultades en la generación de oferta de calidad y con niveles de sofisticación mayores, falta de conocimiento de preferencias del turista y segmentación del turista, desarrollo de paquetes en función del producto (y no del cliente objetivo), falta de Experiencias estructuradas y “multidimensionales” (aves, interacción auténtica con las comunidades, historia, etc.) y limitadas capacidades locales.
2. **FALTA DE CAPACIDADES DE GESTIÓN CON COMUNIDADES PARA DESARROLLO DE PRODUCTO/EXPERIENCIAS**, que identificó la falta de procesos de co-creación con comunidades, el poco empoderamiento de comunidades, el riesgo de desculturización (mercantilización de la cultura), la falta de identificación del valor patrimonial, la falta de generación de más sostenibilidad en actividades paralelas del destino (hatos/ganadería), la falta de conciencia de conservación (natural y cultural), y la existencia de una visión negativa sobre el desarrollo turístico entre entidades de conservación.
3. **FALTA DE PRODUCTOS OPERABLES CON VISIÓN DE EXPERIENCIA**, que identificó que los productos son poco “inmersivos”, tipo visita, existen pocas experiencias basadas en “contenidos/sensaciones” más allá de lo físico”, que hay una gran desarticulación de los distintos productos en un mismo destino - sin hilo conductor.
4. **FALTA COORDINACIÓN, CAPACIDADES Y ROLES DEFINIDOS EN LOS ACTORES DE LA CDV**, que identificó la falta de gestión por producto/experiencia (cada uno gestiona su paquete), la poca conexión de los eslabones de la cadena (p.e. entre agencias de viaje con comunidades), la falta de coordinación inter-sectorial y solapamiento de roles, la falta de capacidades de operación de experiencias, la falta de oferta de desarrollo de capacidades en desarrollo de negocio, gerencia...(son más empíricos), la falta de inversión del sector privado, la falta de elementos de transformación digital en la operación.
5. **POCA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRACTICAS (BBPP) DE TURISMO SOSTENIBLE**, que identificó una frágil visión de sostenibilidad, poca presencia del concepto de sostenibilidad en el ADN del producto – preservar lo esencial de las comunidades.
6. **FALTA CONOCIMIENTO DEL TARGET Y CANALES** que identificó la falta de enfoque de mercado, la falta de estrategias diferenciadas por país de origen y motivación del turista target, la falta de estrategias para acceder a nuevos mercados, la identificación del canal adecuado de comercialización, la dificultad de generar demanda, la falta de entendimiento y desarrollo de nichos especiales.
7. **FALTA DE COORDINACIÓN COMERCIAL Y ASOCIATIVIDAD EN LA CDV**, entendidas como el desconocimiento entre los eslabones y actores que conforman la cadena de valor, limitada o inexistente asociatividad para negociación conjunta y salir al mercado.
8. **FALTA DE ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN EN FUNCIÓN DE MERCADO OBJETIVO**, que identificó que existen estrategias de promoción difusas y no permanentes, faltan estrategias claras de promoción de DESTINOS, falta de innovación y capacidades en la promoción del destino, no se aprovecha lo suficiente del valor de “multidestino”, no existen

plan de medios con enfoque en canales especializados para las experiencias punta de lanza, no se conoce como aumentar la reputación online, débil aprovechamiento de redes sociales para posicionamiento, no existe investigación de mercados y campañas de marketing – “Leave with a story” y no se desarrollan capas adicionales de experiencias (pre, durante y pos visita) – combinación perfecta entre lo físico y lo virtual.

Finalmente, los cuellos de botella se clasificaron en una matriz (Grafico 5) que nos permite ordenarlos, por un lado, en aquellos que afectan a la **SOFISTICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**, y por tanto que tienen que ver con la cadena de valor interna de las empresas y que no permiten el desarrollo del negocio y los mercados, por falta de sofisticación de la oferta y/o aquellos cuellos de botella que no nos permiten acelerar la llegada al mercado por falta de entendimiento y capacidades de desarrollo de negocio y visión de mercado.

Por otro lado, tenemos aquellos cuellos de botella que afectan a la **CALIDAD DEL ENTORNO**, que dependen de las capacidades e infraestructuras especializadas (bienes públicos) a los que pueden acceder los empresarios para sofisticar su producto y/o, aquellos cuellos de botella que dependen de bienes públicos de conexión con los mercados.

Gráfico 5: Matriz de cuellos de botella



Fuente: CLUSTER DEVELOPMENT

Los cuellos de botella vinculados a la **SOFISTICACIÓN DE LA ESTRATEGIA** y validados en los talleres por su nivel de importancia en el desarrollo estratégico y llegada al mercado de las empresas fueron:

1. **Falta de capacidad de desarrollo de producto/ experiencias con visión de mercado**
2. **Falta de capacidades de gestión con comunidades para desarrollo de producto/experiencias**
3. **Falta de productos operables con visión de experiencia**
4. **Falta coordinación, capacidades y roles definidos en los actores de la CdV**
5. **Falta conocimiento del target y canales**
6. **Falta de coordinación comercial y asociatividad en la CdV**
7. **Falta de estrategia de promoción en función de mercado objetivo**
8. **Poca implementación de BBPP turismo sostenible**

Estos cuellos de botella generan áreas de intervención que podrían ser abordadas por el Fondo competitivo subnacional, que tiene como marco de actuación el desarrollo de **PROYECTOS QUE CONSOLIDEN CADENAS DE VALOR SOSTENIBLES PARA LLEGAR A MERCADOS PRINCIPALMENTE INTERNACIONALES** y que le apunta a tener impacto en **exportaciones, empleo, incremento de ingresos, acceso a financiamiento, aplicación de prácticas sostenibles y enfoque de género.**

Los cuellos de botella vinculados a la **MEJORA DE LA CALIDAD DEL ENTORNO** y validados en los talleres por su nivel de importancia como factores clave de éxito en el entorno para el fortalecimiento de los empresarios fueron:

1. **Falta de una narrativa del destino en función del mercado**
2. **Gobernanza público-privada de destino débil – capacidades de gestión pública**
3. **Acceso a financiación/recursos para el desarrollo del destino**
4. **Falta de personal capacitado para el desarrollo de actividades del sector**
5. **Falta de facilitación para la implementación de buenas prácticas**

Estos cuellos de botella generan áreas de intervención que podrían ser abordadas por el Mecanismo de reformas sectoriales, que tiene como marco de actuación el desarrollo de **REFORMAS DE POLITICA PÚBLICA**, atacar **CUELLOS DE BOTELLA TRANSVERSALES, IMPACTO SECTORIAL y/o CAMBIOS DE REGULACIÓN** y que le apunta a tener impacto en **generar soluciones a las barreras regulatorias, fallas de mercado y de coordinación, medidas (metodologías y herramientas) para la mejora del marco regulatorio y el marco institucional y programas, proyectos o herramientas metodológicas y de diagnóstico y mecanismos de gobernanza.**

2. **Áreas de intervención potenciales**

A partir de los cuellos de botella priorizados y validados en los talleres iniciales se propusieron áreas de intervención potenciales tanto para el fondo competitivo subnacional como para el Mecanismo de reformas sectoriales.

Las áreas de intervención potenciales para el **fondo competitivo subnacional** son:

1. Acciones, proyectos y/o programas que busquen el **FORTALECIMIENTO o DESARROLLO DE UNA OFERTA DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS**, enfocado a destinos donde ya existe una oferta de productos turísticos comercializables, pero les falta avanzar hacia el concepto de experiencia sofisticando su operación y contenidos **CON VISIÓN DE MERCADO INTERNACIONAL**. Adicional al objetivo principal, que es **pasar de una visión de producto a una visión de experiencia** estas intervenciones deben propiciar elementos de digitalización, integración territorial y participación de distintos eslabones de la CdV en un entorno colaborativo de trabajo y de gestión de la experiencia.

Esta área de intervención quiere solventar los 4 primeros cuellos de botella identificados: *FALTA DE CAPACIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTO/ EXPERIENCIAS CON VISIÓN DE MERCADO, FALTA DE CAPACIDADES DE GESTIÓN CON COMUNIDADES PARA DESARROLLO DE PRODUCTO/EXPERIENCIAS, FALTA DE PRODUCTOS OPERABLES CON VISIÓN DE EXPERIENCIA, FALTA COORDINACIÓN, CAPACIDADES Y ROLES DEFINIDOS EN LOS ACTORES DE LA CDV.*

2. Instalación de metodologías de trabajo para el desarrollo de capacidades de **INTELIGENCIA COMPETITIVA, PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIO EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS** en función de los mercados target y que tiene como objetivos, por un lado, incrementar el conocimiento de mercados target, de criterios de compra de los clientes potenciales, la evaluación del atractivo de cada mercado, la segmentación y perfilamiento de los turistas target, los canales de comercialización (sobre todo aquellos que permiten desarrollar la diferenciación), y por otro construir estrategias de desarrollo de negocio nacional e internacional hacia los canales de comercialización priorizados.

Esta área de intervención quiere solventar los cuellos de botella vinculados al conocimiento del mercado: *FALTA CONOCIMIENTO DEL TARGET Y CANALES*

3. Desarrollar procesos de **COORDINACIÓN COMERCIAL DEL DESTINO** que tiene como objetivo fortalecer la articulación privada de la cadena de valor alrededor de la experiencia turística, la articulación público-privada, la implementación de estrategias comerciales conjuntas con reglas de juego y marcos de trabajo acordados, la articulación de la narrativa y el posicionamiento del destino con el proceso de comercialización e incrementar la inserción en la digitalización comercial del destino.

Esta área de intervención quiere solventar los cuellos de botella vinculados a *FALTA DE COORDINACIÓN COMERCIAL Y ASOCIATIVIDAD EN LA CDV* y la *FALTA DE ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN EN FUNCIÓN DE MERCADO OBJETIVO.*

4. *Implementación de capacidades de* **COORDINACIÓN Y GESTIÓN CON COMUNIDADES Y DE MEJORA DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL** de las actividades productivas vinculadas al turismo (triángulo sostenible) que tiene como objetivos fortalecer la articulación con las comunidades, la mejora del desempeño ambiental de la producción turística y aquella asociada y la implementación de Buenas prácticas sostenibles con indicadores de impacto que permitan agregar atributos comerciales y de diferenciación a la experiencia turística.

Esta área de intervención quiere solventar los cuellos de botella vinculados a *POCA IMPLEMENTACIÓN DE BBPP TURISMO SOSTENIBLE*

Cuadro resumen de cuellos de botella y áreas potenciales de intervención

CUELLOS DE BOTELLA	INTERVENCIONES
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FONDO COMPETITIVO SUB-NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE CAPACIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTO/ EXPERIENCIAS CON VISIÓN DE MERCADO • FALTA DE CAPACIDADES DE GESTIÓN CON COMUNIDADES PARA DESARROLLO DE PRODUCTO/EXPERIENCIAS • FALTA DE PRODUCTOS OPERABLES CON VISIÓN DE EXPERIENCIA • FALTA COORDINACIÓN, CAPACIDADES Y ROLES DEFINIDOS EN LOS ACTORES DE LA CDV • FALTA CONOCIMIENTO DEL TARGET Y CANALES • FALTA DE COORDINACIÓN COMERCIAL Y ASOCIATIVIDAD EN LA CDV • FALTA DE ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN EN FUNCIÓN DE MERCADO OBJETIVO • POCA IMPLEMENTACIÓN DE BBPP TURISMO SOSTENIBLE 	<p>Fortalecimiento / DESARROLLO DE UNA OFERTA DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS CON VISIÓN DE MERCADO INTERNACIONAL, digitalización, integración territorial y participación de distintos eslabones de la CdV en un entorno colaborativo de trabajo y de gestión de la experiencia (asociatividad/cluster/coordinación cadena/destino).</p> <p>INTELIGENCIA COMPETITIVA, PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS en función de los mercados objetivo</p> <p>COORDINACIÓN COMERCIAL DEL DESTINO (articulación privada, art. publico-privada, implementación comercial, articulación narrativa, digitalización comercial, ...)</p> <p><i>Implementación de COORDINACIÓN Y GESTIÓN CON COMUNIDADES Y DE MEJORA DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL de las actividades productivas vinculadas al turismo (triángulo sostenible)</i></p>

Fuente: Cluster Development

Las áreas de intervención potenciales para el **Mecanismo de reformas sectoriales** son

1. La implementación de metodologías y herramientas que apoyen el **DESARROLLO DE NARRATIVAS DE TERRITORIO DIFERENCIADORAS** que agreguen valor a la promoción de las experiencias turísticas priorizadas y promuevan el destino y el desarrollo de estrategias de comercialización y fortalezcan las **CAPACIDADES DE PROMOCIÓN TERRITORIAL DEL DESTINO** y gestión de marcas, así como su articulación con las narrativas de las macroregiones.

Esta área de intervención quiere solventar los cuellos de botella vinculados a la **FALTA DE UNA NARRATIVA DEL DESTINO EN FUNCIÓN DEL MERCADO**

2. **DESARROLLO** de marcos de trabajo para una mejor **ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA EL DESARROLLO DEL DESTINO**, siempre en función de nivel de madurez, y promover procesos de fortalecimiento de las **CAPACIDADES DE LOS ENTES PÚBLICOS LOCALES EN GESTIÓN DE DESTINOS**, en gestión de infraestructuras y conexiones de llegada, planificación territorial y modelos de financiación para el desarrollo de los destinos.

Esta área de intervención quiere solventar los cuellos de botella vinculados a fortalecer una **GOBERNANZA PUBLICO-PRIVADA DE DESTINO DÉBIL** y sus **CAPACIDADES DE GESTIÓN PÚBLICA** y el **ACCESO A FINANCIACIÓN/RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL DESTINO**

3. La ejecución de programas para generar modelos de **CAPACITACIÓN EN LA PRÁCTICA PERTINENTE** en función de las temáticas y experiencias a desarrollar en cada territorio.

Esta área de intervención quiere solventar los cuellos de botella vinculados a la **FALTA DE PERSONAL CAPACITADO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL SECTOR**

4. El diseño e implementación de programas enfocados a **INCREMENTAR EL NIVEL DE CALIDAD Y EL DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS EN TURISMO** en los destinos para su fortalecimiento como metodologías y marcos de trabajo transversales.

Esta área de intervención quiere solventar los cuellos de botella vinculados a la **FALTA DE FACILITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS**.

Cuadro resumen de cuellos de botella y áreas potenciales de intervención

	CUELLOS DE BOTELLA	INTERVENCIONES
MECANISMO DE REFORMAS SECTORIALES	<input type="checkbox"/> FALTA DE UNA NARRATIVA DEL DESTINO EN FUNCIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DE NARRATIVAS DE TERRITORIO DIFERENCIADORAS que agreguen las temáticas priorizadas y promuevan el destino y el desarrollo de estrategias y CAPACIDADES DE PROMOCIÓN TERRITORIAL DEL DESTINO
	<input type="checkbox"/> GOBERNANZA PUBLICO-PRIVADA DE DESTINO DÉBIL – CAPACIDADES DE GESTIÓN PÚBLICA	DESARROLLO DE UNA ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA EL DESARROLLO DEL DESTINO (en función de nivel de madurez) y procesos de fortalecimiento de las CAPACIDADES DE LOS ENTES PÚBLICOS LOCALES EN GESTIÓN DE DESTINOS , infraestructuras y conexiones de llegada, planificación territorial y modelos de financiación
	<input type="checkbox"/> ACCESO A FINANCIACIÓN/RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL DESTINO	Ejecución y CAPACITACIÓN EN LA PRÁCTICA PERTINENTE en función de las temáticas y experiencias a desarrollar en cada territorio.
	<input type="checkbox"/> FALTA DE PERSONAL CAPACITADO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL SECTOR	Diseño e implementación de programas enfocados a INCREMENTAR EL NIVEL DE CALIDAD Y EL DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS EN TURISMO en los destinos
	<input type="checkbox"/> FALTA DE FACILITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	

Fuente: Cluster Development

3. Componentes de la Hoja de Ruta

A partir de la validación de las áreas potenciales de intervención se construyeron los componentes de la hoja de ruta en un formato amplio para que se pudieran incluir distintas tipologías de programas, proyectos y acciones, pero siempre bajo el marco definido y acordado de cada una de las áreas de intervención. Además, en los talleres previos y en el de validación de los componentes de la Hoja de Ruta se identificaron las instituciones que, o por estar ya desarrollando programas con objetivos similares o, por tener las competencias en las distintas materias a fortalecer en cada componente, son las aliadas naturales en cada intervención y deberían tener un rol y una responsabilidad concreta.

La hoja de ruta la componen 5 intervenciones para el **fondo competitivo subnacional** y 5 intervenciones para el **mecanismo de reformas sectoriales**. A continuación, se describe cada intervención.

Intervenciones del fondo competitivo subnacional

FORTALECIMIENTO / DESARROLLO DE UNA OFERTA DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS CON VISIÓN DE MERCADO INTERNACIONAL

Objetivo

Fortalecer y sofisticar la oferta turística de destinos con una visión de experiencia

A quien va dirigido

Destinos turísticos (con enfoque regional o suprarregional) que tengan una propuesta de valor bien identificada en sostenibilidad y naturaleza con productos turísticos empaquetados y comercializables pero que no tengan desarrollado el enfoque de experiencia y necesiten fortalecer sus productos turísticos con un enfoque de mercado internacional.

Componentes de la intervención

Entre otros algunos componentes importantes para ser abordados son:

1. Fortalecimiento de experiencias con visión de mercado internacional en el destino a intervenir
2. Fortalecimiento del conocimiento de canales de comercialización target, el desarrollo de una narrativa comercial y la implementación de herramientas de promoción y comercialización
3. Desarrollo de capacidades de coordinación y gestión de la Cadena de Valor turística para el destino basado en la experiencia

Instituciones de apoyo

- Comisiones Regionales de Competitividad como entidades de coordinación regional y local para la implementación de las intervenciones de forma articulada, valorizar el negocio turístico en la región y con relevancia para el entorno
- Colombia productiva
- Procolombia
- Sippo

- Acotur
- Comisiones Regionales de Competitividad como entidades de coordinación regional y local para la implementación de las intervenciones de forma articulada y con relevancia para el entorno

Gráfico: Esquema de la intervención

El gráfico es indicativo y solo muestra los componentes, dependerá de cada destino y su nivel de desarrollo los componentes y profundidad de la intervención.



Fuente: Cluster Development

Dentro del gráfico se consideran las instituciones que realizan actividades relacionadas con estas intervenciones y con las cuales se busca generar complementariedades.

COORDINACIÓN Y GESTIÓN CON COMUNIDADES Y DE MEJORA DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

Objetivo

La implementación de una mejor **COORDINACIÓN Y GESTIÓN CON COMUNIDADES Y DE MEJORA DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL** de las actividades productivas vinculadas al turismo (triángulo sostenible)

A quien va dirigido

Igual que en la actividad anterior, esta intervención va enfocada a destinos turísticos (con enfoque regional o suprarregional) que tengan una propuesta de valor bien identificada en sostenibilidad y naturaleza con productos turísticos empaquetados y comercializables y que además tengan un fuerte componente de trabajo con las comunidades, el territorio y actividades productivas vinculadas al turismo.

También podrían acogerse a esta intervención destinos emergentes que necesiten un nivel mayor de articulación y consolidación de la cadena de valor y mayor empaquetamiento de las experiencias turísticas, ello se podría fortalecer a través de estos proyectos de desarrollo del triángulo sostenible.

Componentes de la intervención

Entre otros algunos componentes importantes para ser abordados son:

- El fortalecimiento de gestión con comunidades para adecuar la potencial oferta de experiencias con las comunidades y articular la operación turística con ellas.
- La mejora del desempeño ambiental con proyectos de reducción de huellas ambientales
- La implementación de buenas prácticas en sostenibilidad con indicadores que permitan su valorización en el mercado turístico.

Instituciones de apoyo

- Viceministerio de turismo
- Colombia productiva
- Acotur

PRIORIZACIÓN DE 2-4 DESTINOS NIVEL DE MADUREZ PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD (enfocado a destinos emergentes)

IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS DE DESARROLLO DEL TRIANGULO SOSTENIBLE

FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN CON COMUNIDADES

MEJORA DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL (GESTIÓN DE HUELLAS)

BBPP EN SOSTENIBILIDAD E INDICADORES DE IMPACTO



COORDINACIÓN– HERRAMIENTAS Y PROGRAMAS (EJ. METODOLOGIA DE NIVEL DE MADUREZ)



COORDINACIÓN– HERRAMIENTAS Y PROGRAMAS (EJ. ACCESO A CERTIFICACIONES)



Fuente: Cluster Development

Gráfico: Esquema de la intervención

El gráfico es indicativo y solo muestra los componentes, dependerá de cada destino y su nivel de desarrollo los componentes y profundidad de la intervención.



INTELIGENCIA COMPETITIVA, PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Objetivo

Desarrollo de **CAPACIDADES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA, PROMOCIÓN, CONSTRUCCIÓN DE OFERTAS DE VALOR POR MERCADO Y DESARROLLO DE NEGOCIO INTERNACIONAL** en función de los mercados objetivo.

A quien va dirigido

Destinos turísticos (con enfoque regional o suprarregional) que tengan una propuesta de valor bien identificada en sostenibilidad y naturaleza con productos turísticos empaquetados y comercializables para el mercado internacional y que quieran desarrollar nuevos mercados.

Componentes de la intervención

- Desarrollo de capacidades en el destino de INTELIGENCIA COMPETITIVA de MERCADOS EN FUNCIÓN DE TARGETS de turismo. Este componente se podría linear con la estrategia de PROCOLOMBIA y el perfilamiento de segmentos de turista realizado, pero deben quedar-se las capacidades instaladas en el destino.
- Desarrollo de estrategias de comercialización nacional/internacional a medio plazo con identificación de clientes target y herramientas de llegada a mercado
- Desarrollo de capacidades de comercialización y promoción internacional en el destino (gestión de cuentas, discovery de clientes, herramientas de promoción, estrategias de acercamiento a clientes internacionales, etc...)

Instituciones de apoyo

PRIORIZACIÓN DE 2-4 DESTINOS CON DEFINICIÓN DE OFERTA ALISTADA ENFOCADA A MERCADOS INTERNACIONALES

CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NEGOCIO EN 3 MERCADOS OBJETIVO

INTELIGENCIA COMPETITIVA MERCADOS EN FUNCIÓN DE TARGETS

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZ. A 3 AÑOS

CAPACIDADES DE COMERCIALIZACIÓN INT'L DEL DESTINO



COORDINACIÓN PROCOLOMBIA COORDINACIÓN CON LA ESTRATEGIA NACIONAL MACROREGIONAL

COORDINACIÓN COMERCIAL DEL DESTINO

NOTA: EL ENFOQUE DEL PROGRAMA ES INTERNACIONAL, AUNQUE EN LA PARTE DE DESARROLLO DE NEGOCIO Y MERCADOS SE PRIORIZA EL DESARROLLO DEL MERCADO NACIONAL CON CALIDAD INTERNACIONAL

Objetivo

Implementar procesos de promoción y comercialización mejorando la **COORDINACIÓN COMERCIAL DEL DESTINO** con mayores niveles de articulación privada y articulación público-privada, con procesos de implementación comercial incorporando una mejor articulación de la narrativa del destino para los mercados y niveles de digitalización comercial con una mejor integración en los canales digitales de venta y de promoción.

A quien va dirigido

Destinos turísticos (con enfoque regional o suprarregional) que tengan una propuesta de valor bien identificada en sostenibilidad y naturaleza con productos turísticos empaquetados y comercializables para el mercado internacional y que quieran desarrollar nuevos mercados.

Componentes de la intervención

- Promover acciones de promoción internacional del destino (fam trips, participación en ferias internacionales, ruedas de negocio turístico, promoción en canales digitales, integración con OTAS y otras plataformas de comercialización internacional, ...)
- Generar capacidades de comercialización del destino en los mercados internacionales

Instituciones de apoyo

- **PROCOLOMBIA, SIPPO**

PRIORIZACIÓN DE
2-4 DESTINOS CON
DEFINICIÓN DE
OFERTA ALISTADA
ENFOCADA A
MERCADOS
INTERNACIONALES

PROYECTOS PILOTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DEL DESTINO

FORTALECIMIENTO DE
CAPACIDADES
COMERCIALES DEL
DESTINO

ACCIONES DE
PROMOCIÓN
INTERNACIONAL/
NACIONAL DEL DESTINO



PROCOLOMBIA

www.procolombia.gov.co

COORDINACIÓN PROCOLOMBIA – HERRAMIENTAS DE
PROMOCIÓN



SIPPO

Sistema Integral Promoción Programática

HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Intervenciones del mecanismo de reformas sectoriales

DESARROLLO DE NARRATIVAS DE TERRITORIO DIFERENCIADORAS y CAPACIDADES DE PROMOCIÓN TERRITORIAL DEL DESTINO

Objetivo

DESARROLLO DE NARRATIVAS DE TERRITORIO DIFERENCIADORAS que agreguen las temáticas priorizadas y promuevan el destino y el desarrollo de estrategias y **CAPACIDADES DE PROMOCIÓN TERRITORIAL DEL DESTINO**

A quien va dirigido

A instituciones líderes en el ámbito turístico de destinos turísticos (con enfoque regional o suprarregional) que tengan una propuesta de valor bien identificada en sostenibilidad y naturaleza con productos turísticos empaquetados y comercializables para el mercado internacional y que quieran desarrollar nuevos mercados.

Componentes de la intervención

- Desarrollo de un modelo de priorización de temáticas, narrativa y promoción destino articulado con la estrategia nacional (metodología, herramientas)
- Generar un modelo de articulación con las narrativas macroregionales
- Promover capacidades de promoción territorial del destino en las entidades públicas.

Instituciones de apoyo

- **Coordinación de políticas de desarrollo turístico regional CRC (gobiernos locales y regionales, cámaras comercio, clusters, entidades gestoras de promoción del turismo...)**



ARTICULACIÓN CON NARRATIVAS MACROREGIONES

DESARROLLO DE UN MODELO DE PRIORIZACIÓN DE TEMÁTICAS, NARRATIVA Y PROMOCIÓN DESTINO ARTICULADO CON LA ESTRATEGIA NACIONAL (METODOLOGÍA, HERRAMIENTAS)

COORDINACIÓN POLITICAS DE DESARROLLO TURÍSTICO REGIONAL CRC (GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES, CAMARAS COMERCIO, CLUSTERS , ENTIDADES GESTORAS DE PROMOCIÓN DEL TURISMO...)

DESARROLLO DE UNA ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA EL DESARROLLO DEL DESTINO y CAPACIDADES DE LOS ENTES PÚBLICOS LOCALES EN GESTIÓN DE DESTINOS

Objetivo

DESARROLLO DE UNA ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA EL DESARROLLO DEL DESTINO (en función de nivel de madurez) y procesos de fortalecimiento de las **CAPACIDADES DE LOS ENTES PÚBLICOS LOCALES EN GESTIÓN DE DESTINOS**, infraestructuras y conexiones de llegada, planificación territorial y modelos de financiación

A quien va dirigido

A entidades públicas locales y regionales con responsabilidad en la gestión y promoción de destinos turísticos

Componentes de la intervención

- Programa de fortalecimiento de CAPACIDADES PÚBLICAS REGIONALES EN GESTIÓN DE TURISMO (misiones, transferencia, capacitaciones, ...) – MANAGEMENT DE DESTINO
- Generación de metodologías para el desarrollo de marcos de trabajo de gestión público-privada de destinos

Instituciones de apoyo

- **Colombia + competitiva, viceministerio de turismo**

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES PÚBLICAS REGIONALES EN GESTIÓN DE TURISMO (misiones, transferencia, capacitaciones, ...) – MANAGEMENT DE DESTINO

MARCOS DE TRABAJO DE GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA DE DESTINOS (misiones, transferencia, capacitaciones, ...)



COORDINACIÓN CON EL PROGRAMA DESTINOS + COMPETITIVOS + SOSTENIBLES

CAPACITACIÓN EN LA PRÁCTICA PERTINENTE E INCREMENTAR EL NIVEL DE CALIDAD Y EL DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS EN TURISMO

Objetivo

Ejecución y **CAPACITACIÓN EN LA PRÁCTICA PERTINENTE** en función de las temáticas y experiencias a desarrollar en cada territorio.

A quien va dirigido

Escuelas de turismo y entidades de formación profesional en turismo

Componentes de la intervención

- Desarrollar programas de formación adaptados a las especificidades de cada destino fortaleciendo sus habilidades y sus factores clave de éxito (guianza, gastronomía, productos culturales, gestión de comunidades, biodiversidad, ...)
- Desarrollar marcos de trabajo nacional-regional para la implementación de buenas prácticas en turismo y elevar los niveles de calidad

Instituciones de apoyo

- **SENA**

FORTALECIMIENTO DE LAS ESCUELAS DE TURISMO Y
CONEXIÓN CON LOS DESTINOS PARA FORMACIÓN
PERTINENTE

MARCOS DE TRABAJO NACIONAL-REGIONAL PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN TURISMO Y
ELEVAR LOS NIVELES DE CALIDAD

3. RECOMENDACIONES FINALES

En la realización de los talleres mencionados en el apartado de metodología usada se identificó que existe una urgencia en el sector por la reactivación y puede hacer perder la visión de largo plazo, en este sentido se acuerda trabajar el mercado nacional, como mercado de reactivación, pero con una visión e implementación de BUENAS PRÁCTICAS que respondan al mercado internacional.

Se sugiere que el trabajo se realice en función del nivel de madurez de los destinos (una metodología existente es la herramienta del Viceministerio de turismo para autodiagnóstico de municipios) cada una de las distintas intervenciones del fondo competitivo. Se sugiere priorizar los destinos con nivel de madurez alto o "alistados" para los proyectos de desarrollo de negocio nacional o internacional, y trabajar con destinos más emergentes el desarrollo de experiencias y la implementación de buenas prácticas de turismo sostenible. En este sentido acceder a información de sistema de seguimiento y medición de iniciativas clúster de Confecamaras y MINCIT también es clave para incorporar en este proceso aquellas iniciativas clúster del país que estén bien articuladas desde un punto de vista de gobernanza y equipo gestor, para acelerar los procesos de implementación, así como aquellas iniciativas clúster que han desarrollado proyectos de generación de experiencias e implementado modelos de club de producto (ej. Guajira y cámara de comercio).

La capacidad de coordinar la cadena de valor de turismo para fortalecer los roles y responsabilidades de cada actor y articularse en función de los productos del destino será clave para el éxito de las intervenciones.

El fortalecimiento y coordinación con las entidades gestoras de promoción turística (local o regional) es clave en: desarrollo de capacidades de "gestión" del destino, en la construcción conjunta con los empresarios de la estrategia del destino, en la coordinación con la marca país y las distintas estrategias de promoción internacional.

Se identifica la necesidad de coordinar/mapear las intervenciones de las distintas instituciones públicas, privadas y de cooperación en cada territorio para organizar los esfuerzos.