

# GUÍA DE NAVEGACIÓN

## Estrategia de Turismo para Colombia



**Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo**

República de Colombia

Libertad y Orden

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
**COLOMBIA**

Bogotá, 22 de junio de 2012

DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DE MCKINSEY & CO.  
Queda prohibido su uso y distribución  
sin la autorización expresa de McKinsey & Company.



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA  
**COLOMBIA**

Fondo de Promoción  
Turística-Colombia  
República de Colombia

# Guía de navegación para el proyecto: *Estrategia de Turismo para Colombia*

El objetivo de esta Guía de Navegación es facilitar la consulta a través de los cuatro tomos y dos anexos que conforman los documentos finales del estudio titulado *Estrategia de Turismo para Colombia*, proceso FPT-146 de 2011.

La Guía contiene el Resumen Ejecutivo, Índice y una breve descripción del contenido de cada uno de los cuatro tomos, así como también, el Índice y una breve descripción de cada uno de los Anexos y la Bibliografía consultada durante la realización del estudio.

El Proyecto fue un esfuerzo conjunto que contó con la amplia participación de actores clave que asistieron a las diversas reuniones celebradas con el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, el Viceministro de Turismo, la Directora del Fondo de Promoción Turística y su equipo de trabajo. De igual forma, se realizaron tres talleres con la participación de funcionarios de distintas entidades y agremiaciones afiliadas al sector y otros actores clave.

Los documentos finales descritos en las siguientes páginas reflejan las conclusiones a las que se llegó durante estas interacciones. Posteriormente, estas conclusiones fueron validadas por las personas antes mencionadas en la reunión de cierre celebrada el 26 de Abril de 2012. Previo a esta reunión de cierre, se realizó también una validación con el gremio del sector Turismo durante el taller del 26 de Marzo de 2012.



# Resumen Ejecutivo

## CONTEXTO

El sector Turismo representa aproximadamente el 9% del PIB mundial. En 2011, el sector aportó cerca de 6 billones de dólares y generó más de 115 millones de empleos alrededor del mundo, de los cuales 8.1 millones fueron creados en América Latina.

En los últimos años, Colombia ha experimentado una gran mejora en factores que se estiman clave para el turismo, entre los cuales destacan:

- Mejora en seguridad: demostrada por la reducción de la tasa de homicidios de 47,7 homicidios/100.000 habitantes en 2004, a 34,0 homicidios/100.000 habitantes en 2010, y por la reducción de la tasa de secuestros de 3,4 secuestros/100.000 habitantes en 2004, a 0,6 secuestros/100.000 habitantes en 2010, entre otros factores.
- Recuperación de la confianza inversionista: con un aumento en la inversión extranjera directa para el sector Comercio, Restaurantes y Hoteles de 31% entre 2007 y 2008, (de 803 a 1.049 millones de dólares).
- Impulso del Gobierno al sector: con incentivos como la exención del impuesto a la renta para aquellas inversiones en hotelería que se realicen entre 2003 y 2018, deducción sobre el impuesto a la renta del 30% del valor de las inversiones en activos fijos y reducción en aranceles y pagos de IVA sobre bienes de capital utilizados en servicios de exportación.

No obstante lo anterior y a pesar de las ventajas estructurales con las que cuenta el país, (como, por ejemplo, la gran cantidad de sitios declarados *Patrimonio Cultural de la Humanidad* y la gran biodiversidad), Colombia sigue atrayendo un número inferior de turistas en comparación con otros países de la región. Si, por ejemplo, comparamos destinos coloniales de Cultura, Sol y Playa, Cartagena recibe 190 mil visitantes por año, mientras que La Habana recibe 1.2 millones y San Juan, 2.8 millones de visitantes cada año. Si comparamos Ciudades de Negocio y Cultura, Bogotá recibió 782 mil visitantes durante el año 2009, mientras que Buenos Aires recibió más de 2.5 millones de visitantes en el mismo periodo.



## LA NUEVA ESTRATEGIA DE TURISMO PARA COLOMBIA

Siendo el gran objetivo la formulación de una estrategia holística para el sector Turismo, se procedió, en primer lugar, a realizar un diagnóstico y a formular la visión y las estrategias del sector tanto a nivel nacional como regional. Una de las conclusiones derivadas de este diagnóstico señala que el país debe tener en cuenta los nuevos mercados origen, ya que se espera que estos mercados cambien el panorama de la oferta turística en el futuro. Para el año 2015, será el mercado asiático el principal origen de viajeros (China tendrá 111 millones de salidas internacionales y se convertirá en la segunda fuente de turistas a nivel mundial). En consecuencia, Colombia debe prepararse para atender esta demanda.

En función del conocimiento generado durante la etapa de diagnóstico, se coincidió en que Colombia debe enfocarse en desarrollar 4 segmentos-destino (Cultura, Sol y Playa, turismo de Naturaleza, y Reuniones y convenciones y mejorar 5 habilitadores clave (conectividad aérea, formación, incentivos a la inversión, estructuración y financiación, y promoción de destinos). Este enfoque en los segmentos-destino aspira a convertir al país en un destino cultural de clase mundial en el Caribe además de ser el destino preferido para las reuniones y de los sectores del *Programa de Transformación Productiva* (PTP) de Latinoamérica.

Para lograr esta meta, se han identificado 103 iniciativas y 3 macroproyectos, entre las cuales destacan:

- Estructurar y financiar emprendimientos de alto riesgo y enfocarse en proyectos bandera para cambiar la forma de actuar del sector, como los siguientes macroproyectos bandera en este estudio son: “*San Andrés: Paraíso pirata con un centro vacacional integrado*”, “*La Guajira: El ‘Pueblo Wayúu’ de Sol y Playa, Naturaleza y Cultura*” y “*Amazonas: Desarrollo del parque eco-turístico más grande y completo del Amazonas*”.
- Duplicar la capacidad aeroportuaria de Bogotá para generar una mayor competitividad y conectividad aérea.
- Reducir las tasas aeroportuarias para estimular el mercado de viajes aéreos, en especial entre el segmento de turistas y aumentar el interés de las aerolíneas por abrir nuevas rutas.
- Formar más de 300 mil personas para laborar dentro del sector y así estar en capacidad de ofrecer servicios turísticos de talla mundial.



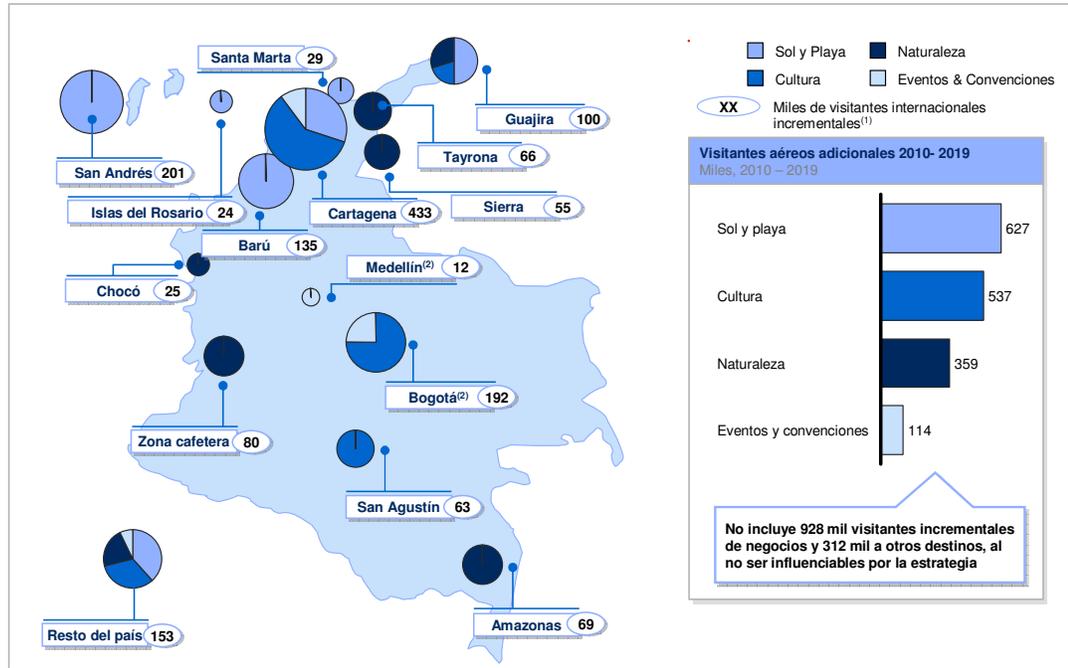
- Desarrollar un nuevo marco de incentivos para la inversión canalizándolos hacia Zona Económicas Especiales con vocación turística. Estos incentivos incluyen la disminución del impuesto sobre la renta, la ayuda para la adquisición de terrenos, apoyo durante la fase de construcción y subsidios para la compra de equipos.

Se recomienda la adopción del Plan de Acción sugerido en el Proyecto para la implementación y consecución de las metas planteadas para las iniciativas seleccionadas. El Plan contempla, durante el primer año (2012), la preparación de los habilitadores para el crecimiento; en 2013, el impulso al sector; y, por último, partir de 2014, el logro de la escala deseada. Para ello, es indispensable modificar la arquitectura de gobierno del sector según se detalla en las recomendaciones generadas en función del análisis de la institucionalidad del sector.

La estrategia pretende convertir a Colombia en el 3<sup>er</sup> ó 4<sup>o</sup> receptor de turistas internacionales de América Latina. De igual forma, se espera que Sol y Playa sea el segmento-destino de mayor crecimiento durante el periodo 2010 - 2020, con 627 mil nuevos visitantes; seguido por el segmento Cultura con 537 mil, Naturaleza con 359 mil, y Eventos y convenciones con 114 mil. La siguiente gráfica ilustra la distribución del crecimiento esperado en los segmentos-destinos del país.



**Distribución del crecimiento esperado en los segmentos-destinos del país**



En síntesis, la nueva estrategia del sector Turismo busca aumentar el número de visitantes que ingresan a Colombia a ~8 millones para el año 2020,. Se espera que este aumento en el número de visitantes genere más de 570 mil nuevos puestos de trabajo y tenga una incidencia en el PIB de un ~1% de incremento.

## Índice de tomos

Los productos finales del contrato FPT-146 de 2011, se recogen en cuatro tomos en los que se describe:

- Tomo 1: Diagnóstico del sector Turismo, visión y estrategia para el sector Turismo a nivel nacional y regional
- Tomo 2: Profundización en el plan de implementación y la pre-estructuración de 3 macroproyectos bandera

- Tomo 3: Análisis del segmento Turismo de Naturaleza
- Tomo 4: Diseño de la arquitectura óptima del sector Turismo.

## **TOMO 1: DIAGNÓSTICO, VISIÓN Y ESTRATEGIAS DEL SECTOR TURISMO A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL:**

El **Tomo 1** consiste en una **Parte A** y una **Parte B**.

La **Parte A** le permite a los actores del sector Turismo y demás lectores, familiarizarse con el contexto mundial, comprender la importancia de impulsar al turismo como motor del desarrollo económico y social del país, y entender el punto de partida de Colombia en comparación con otras experiencias internacionales relevantes.

En primer lugar, se presenta una descripción de las tendencias clave del mercado mundial y sus implicaciones para Colombia. Se caracteriza el impacto que el turismo tiene en el consumo, generación de empleos y efectos exógenos de los países y se describen las características de la industria desde el punto de vista de los inversionistas. Esta caracterización sirve de base para luego identificar las principales tendencias de la industria, cubriendo fenómenos de demanda y oferta, y caracterizando y dimensionando su impacto. De igual forma, se identifican las implicaciones que los fenómenos analizados tienen para Colombia.

La **Parte A** también incluye un análisis de las mejores prácticas de otros países. Se desarrollan casos de éxito de países que ilustran aprendizajes que son de utilidad para Colombia y se identifican las implicaciones de los fenómenos analizados. Los países que se utilizaron como insumo para definir mejores prácticas fueron seleccionados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y por el Fondo de Turismo y entre ellos se encuentra Marruecos, España, Botswana, Costa Rica, Brasil y Tailandia.

Por último, la **Parte A del Tomo 1** presenta el diagnóstico del sector Turismo en Colombia por medio del análisis de sus fortalezas, brechas y potencial de mejoramiento. El diagnóstico incluye el desempeño reciente del turismo en el país con especial atención a la oferta y la fortaleza de los elementos habilitadores del sector.

**Por otro lado, la Parte B del Tomo 1**, le permite a los actores del sector Turismo y demás lectores comprender la estrategia nacional de turismo. La estrategia está enfocada en desarrollar 4 segmentos-destino y mejorar 5 habilitadores por medio de 103 iniciativas. La implementación de esta estrategia



podría transformar la historia del turismo del país gracias a su potencial en la generación de empleos sostenibles y de calidad, crecimiento del PIB, atracción de inversión privada y mejoramiento de la calidad de vida y de la imagen del país.

La **Parte B** plantea la aspiración formulada por el Ministerio y el Fondo para el sector Turismo en Colombia a nivel de visitantes nacionales e internacionales, tamaño económico del sector, inversión atraída por el sector y número de empleos generados. De igual forma, esta sección presenta el volumen de visitantes, la infraestructura en número de camas, la inversión y el consumo generado discriminados por segmento y destino principal.

Por último, la **Parte B** contiene el Plan integral para la estrategia de turismo. El Plan especifica los objetivos, áreas de enfoque e iniciativas de implementación para cada uno de los componentes que definen la estrategia (los segmentos de oferta que serán impulsados y los habilitadores del sector). Se especifican los destinos que serán impulsados y el rol que desempeñará cada uno de ellos, la aspiración y las razones que sustentan su selección. Asimismo, se describe la problemática actual de cada habilitador y se identifican las acciones específicas requeridas para impulsar adecuadamente la estrategia sugerida dimensionando, además, las implicaciones de estas acciones.

## **TOMO 2: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE MACROPROYECTOS BANDERA**

El **Tomo 2**, le permite a los actores del sector Turismo y demás lectores familiarizarse con el concepto de macro-proyectos transformadores. Se trata de identificar aquellos macro-proyectos que requerirán de un apoyo decidido del Estado y permitirán crear importantes oportunidades de inversión para el sector privado, además de impulsar el desarrollo económico y social en las zonas en las que se implementen.

Al inicio del **Tomo 2**, se presenta el proceso de depuración de las 103 iniciativas de la estrategia para llegar a 11 proyectos transformadores prioritarios. Dos de estos proyectos seleccionados son pre-estructurados “*La Guajira: El ‘Pueblo Wayúu’*” de Sol y Playa, Naturaleza y Cultura, y “*San Andrés: Paraíso pirata con un centro vacacional integrado*” de Sol y Playa y Cultura. Estos proyectos se describen en detalle y se identifica su impacto sobre el segmento prioritario al cual pertenecen.



Por último, se presenta el diseño del Plan de ejecución de la estructuración de los proyectos. Para ello, se identifican las etapas de implementación de un proyecto típico describiendo las funciones del sector privado y público en cada una de esas etapas.

### **TOMO 3: ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE TURISMO DE NATURALEZA**

El **Tomo 3**, le permite a los actores del sector Turismo y demás lectores familiarizarse con el punto de partida del turismo de naturaleza y la estrategia para impulsar el desarrollo de destinos diferenciadores en Colombia. El objetivo es contribuir al desarrollo regional y crear oportunidades a través de la inversión directa en destinos y la activación de habilitadores transversales.

Al inicio del **Tomo 3**, se presenta el diagnóstico del segmento de turismo de Naturaleza. Se establece su importancia dentro del contexto del turismo mundial para luego identificar los factores clave de éxito. Como parte del diagnóstico, se revisan las experiencias de Brasil y Costa Rica que fueron los dos países seleccionados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por su relevancia en el desarrollo de su estrategia de turismo de naturaleza. De igual forma, el diagnóstico incluye un análisis del desempeño de Colombia en este segmento en cuanto a estos factores de éxito, para finalizar concluyendo que el país es un “*diamante en bruto*” con grandes atractivos que han sido escasamente desarrollados.

Como parte del análisis a profundidad del segmento de turismo de Naturaleza, el **Tomo 3**, presenta la estrategia específica que se recomienda seguir, los objetivos trazados que deben cumplirse y las áreas de enfoque e iniciativas de implementación. Asimismo, se identifican y describen las acciones que se requieren para impulsar adecuadamente este segmento como la concertación de planes maestros y la formulación de estándares.

Por último, esta sección describe un macro-proyecto seleccionado, “*Amazonas: Desarrollo del parque eco-turístico más grande y completo del Amazonas*”. Al igual que en la sección anterior, además de describir y analizar los proyectos, esta pre-estructuración identifica el impacto del macroproyecto tanto en el sector donde se llevará a cabo, como a nivel nacional.



## **TOMO 4: DISEÑO DE LA ARQUITECTURA ÓPTIMA PARA EL SECTOR**

El **Tomo 4**, le permite a los actores del sector Turismo y demás lectores comprender las principales acciones que se requieren del Estado para promover el turismo entre las cuales, destacan:

- Descripción de funciones
- Coordinación intrasectorial
- Mecanismos de coordinación y alineación con diferentes entidades
- Nuevas capacidades requeridas
- Creación de una oficina de gerencia de proyectos.

El **Tomo 4**, presenta un diagnóstico de la arquitectura actual del sector en función de su preparación para ejecutar la estrategia sugerida. En este tomo se identifican doce retos específicos a nivel de capacidades de ejecución y coordinación intrasectorial. El diagnóstico sirve como base para identificar las diferentes opciones que permitirán hacerle frente a estos retos. Entre las opciones sugeridas se encuentra el enfoque en cambios incrementales, la creación de nuevas capacidades intrasectoriales y el fortalecimiento de mecanismos de coordinación general.

En segundo lugar, se analizan los mecanismos específicos requeridos para la certificación en turismo de Naturaleza, comenzando por la descripción del estado actual de la certificación en Colombia. Se concluye que, si bien Colombia tiene una práctica consolidada en materia de definición de estándares y certificación de establecimientos, los establecimientos presentan deficiencias a la hora de adoptar estos estándares. En consecuencia, tomando como base el caso de turismo de Naturaleza, se sugiere establecer incentivos claros para los establecimientos.

Por último, en el **Tomo 4**, se enumeran los mecanismos de coordinación e interfase que deben instaurarse entre los actores para el esquema de gobierno sugerido.



# Anexos

## ANEXOS 1 AL 6 - AYUDAS DE MEMORIAS DE REUNIONES

Para la realización del estudio se llevaron a cabo tres reuniones y tres talleres con diferentes actores clave del sector Turismo.

Los Anexos 1 al 6 contienen el listado de participantes que asistieron a cada uno de estos eventos, el documento analizado en estas reuniones y las conclusiones finales. A continuación, se enumeran en orden cronológico, las reuniones efectuadas:

CUADRO 2

	Fecha	Tipo	Nombre	Asistentes
1	Dic. 19, 2011	1er taller Turismo	Diagnóstico y punto de partida	MCIT: ViceMinistro, 2 directores, funcionarios FPT: Directora
2	Feb. 14, 2012	2o taller Turismo	Planteamiento de la Estrategia	MCIT: ViceMinistro, 2 directores, funcionarios FPT: Directora
3	Marzo 2, 2012	1a reunión Ministro	Síntesis de diagnóstico y estrategia	MCIT: Ministro, ViceMinistro FPT: Directora PXP: Presidente
4	Marzo 26, 2012	Validación de Gremios	Diagnóstico, Aspiración y Estrategia	ANATO: Julián Torres ACOLTES: Lupoain Sánchez ADDIT: Armando Puerto ASOCOLCHIVAS: Gustavo Aldana ASTIEMPO: Angel Balanzo ATAC: Claudia Velásquez, Daniel Devis FEDEC: Javier Gómez U. EXTERNADO: Luisa Fernanda Tribiño
5	Abril 24, 2012	3er taller Turismo	Implementación	MCIT: ViceMinistro, funcionarios FPT: Directora
6	Abril 26, 2012	2a reunión Ministro	Mensajes Internos y Externos	MCIT: Ministro, ViceMinistro FPT: Directora PXP: Presidente

## ANEXO METODOLÓGICO

Este Anexo describe la metodología utilizada para elaborar la estrategia. El Anexo contiene el modelo que se empleó durante las entrevistas, la información recopilada, además de la explicación de la estructura del modelo de Excel® donde se detallan los cálculos utilizados para llegar a las proyecciones.



# Bibliografía

Las citas bibliográficas se rigen por el formato APA. En los Tomos 1 al 4, se encuentran notas con subíndices (del 1 al 148) que hacen referencia a la bibliografía utilizada, según se lista a continuación.

1. UNWTO. (2010). *UNWTO Annual Report, A year of recovery*. Washington: UNWTO.
2. UNWTO. (2010). *Budgets of National Tourism Organizations*. Washington: UNWTO.
3. UNESCO. (n.d.). *Lista del Patrimonio Mundial*. Retrieved Enero 24, 2012, from UNESCO: [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=45692&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=45692&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
4. Universidad de Magdalena. (2010). *Determinación de un sistema de calificación y certificación de playas turísticas*. Bogotá: Universidad de Magdalena.
5. WCPA. (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas*. Washington: WCPA.
6. World Economic Forum. (2010). *Doing Business*. Washington: World Economic Forum.
7. World Economic Forum. (2010). *Global Competitiveness Report*. Washington: World Economic Forum.
8. World Economic Forum. (2011). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Washington: World Economic Forum.
9. World Travel and Tourism Council. (2011). *Travel & Tourism Economic Impact: Colombia*. London: World Travel and Tourism Council.
10. Aerocivil. (2011). *Boletín de aeropuertos –Edición Octubre 2011*. Bogotá: Aerocivil.
11. Aerocivil. (2011). *Boletín Origen-Destino*. Bogotá: Aerocivil.
12. Aerocivil. (2011). *Oferta y demanda total*. Bogotá: Aerocivil.
13. Banco de la República. (n.d.). *Plan Vallejo*. Descargada el Febrero 22, 2012, de Biblioteca Virtual Biblioteca Luis Ángel Arango: [www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economía/econo107.htm](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economía/econo107.htm)
14. Bien, A. (2006). *A simple user's guide to certification for sustainable Tourism and Ecotourism*. Washington: CESD.
15. Center for Responsible Travel. (2006). *Responsible Travel: Global Trends & Statistics*. Washington: Center for Responsible Travel.
16. CESD. (2007). *Nature Tour Operator's Attitudes and Actions Concerning Travel Related Greenhouse Gas Emissions*. Miami: University of Florida.
17. Chafe, Z. (2005). *Consumer Demand and Operator Support for socially and environmentally Reponsability Tourism*. Washington: CESD.



18. Consejo de Promoción Turística. (2010). *Manual de Organización de Promoción Turística de México*. México, D.F.: Consejo de Promoción Turística.
19. Euro Disney S.C.A. (2009). *Announces Net Profit in Fiscal Year 2008*. Paris: Euro Disney S.C.A.
20. Euromonitor International. (2012). *Travel Accommodation in Argentina*. Euromonitor International.
21. Euromonitor International. (2012). *Travel Accommodation in Chile*. Euromonitor International.
22. Euromonitor International. (2012). *Travel Accommodation in Mexico*. Euromonitor International.
23. Euromonitor International. (2012). *Travel Accommodation in Peru*. Euromonitor International.
24. Eagles, P. F., & F.McCool, S. (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas*. Washington: World Commission on Protected Areas (WCPA).
25. Espectador.com. (2011, Octubre 20). *Advierten que proyecto hotelero en el Tayrona violaría Ley de Parques*. Descargada el Enero 30, 2012, de EL Espectador.com: <http://www.espectador.com/noticias/politica/articulo-306554-advierten-proyecto-hotelero-el-tayrona-violaria-ley-de-parques>
26. DANE. (2011). *Empleo en turismo en Colombia*. Bogotá: DANE.
27. DANE. (2011). *Metodología cuenta satélite*. Bogotá: DANE.
28. Disneyland Paris S.C.A. (2012). *Our Story*. Descargada el Febrero 22, 2012, de Dinseyland Paris: <http://corporate.disneylandparis.com/about-our-company/our-story/index.xhtmlml>
29. DNP. (2004). *Lineamientos para promover la participación de servicios ecoturísticos en el sistema de parques nacionales*. Bogotá: DNP.
30. DNP. (2007). *Proceso de Planificación en las entidades territoriales: el plan de desarrollo y sus instrumentos para la gestión 2008-2011*. Bogotá: DNP.
31. FONATUR. (2010). *Manual de Recursos Humanos*. México, D.F.: N/A.
32. FONATUR. (2010). *Manual Finanzas*. México, D.F.: N/A.
33. FONATUR. *Oportunidades de inversión en el sector de Turismo en México*. México, D.F.: FONATUR.
34. FONATUR. (2011). *Políticas de Comercialización*. México, D.F.: FONATUR.
35. FPT. (2010). *Catálogo de Turismo*. Bogotá: FPT.
36. FPT. (2010). *Catálogo de Turismo 2010*. Bogotá: FPT.
37. FPT. (2011). *Informe de gestión*. Bogotá: FPT.
38. FPT. (2008). *Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos*. Bogotá: FPT.
39. Gobierno Nacional. (2010). *CONPES 3640 de 2010*. Bogotá.
40. IBS Research Center. (2009). *Costa Rica's Reputation as Ecotourism Destination at risk?* San Jose: IBS Research Center.
41. ICCA. (n.d.). *ICCA*. Descargada el Febrero 3, 2012, de <http://www.iccaworld.com/nlps/>
42. ICONTEC. (2006). *Destinos Turísticos de Colombia. Requisitos de Sostenibilidad NTS-TS 001-01*. Bogotá: ICONTEC.



43. Invierta en Colombia. (n.d.). *Otros Incentivos por Invertir en Colombia*. Descargada el Febrero 22, 2012, de Portal de Inversión: [www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/otros-incentivos.html](http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/otros-incentivos.html)
44. Instituto Costarricense de Turismo. (2012). *Marco General*. Descargada el Febrero 12, 2012, de Costa Rica: <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/TourismBoard.asp>
45. Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (n.d.). *Instituto de Estadísticas de Puerto Rico*. Descargada el Enero 12, 2012, from <http://www.estadisticas.gobierno.pr/iepr/>
46. Harvard Business School. (2001). *Ecoturism: A brief introduction*. *HBS Journal*.
47. Honey, M. (2002). *Ecotourism and Sustainable Development*. Island Press.
48. MCIT. (2006). *Boletín estadístico*. Bogotá: MCIT.
49. MCIT. (2009). *El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial*. Bogotá: MCIT.
50. MCIT. (2011). *Destinos turísticos de Playa. Requisitos de sostenibilidad*. Bogotá: MCIT.
51. MCIT. (2010). *Informe de Gestión*. Bogotá: MCIT.
52. MCIT. (2011). *Plan estratégico de gestión administrativa*. Bogotá: MCIT.
53. MCIT. (2003). *Plan de seguridad turística*. Bogotá: MCIT.
54. MCIT. (2009). *Plan indicativo de formación en Turismo*. Bogotá: MCIT.
55. MCIT. (2011). *Plan sectorial de Turismo 2011-2014*. Bogotá: MCIT.
56. MCIT. (2009). *Política de Mercadeo y promoción Turística de Colombia*. Bogotá: MCIT.
57. MCIT. (2009). *Política de Turismo Social*. Bogotá: MCIT.
58. MCIT. (2007). *Política para el turismo cultural*. Bogotá: MCIT.
59. MCIT. (2008). *Sistema de indicadores de competitividad para el turismo*. Bogotá: MCIT.
60. MCIT. (2007). *Rankings Convenios competitivos*. Bogotá: MCIT.
61. McKinsey & Company. (2009). *UK tourism overview*. New York: N/A.
62. McKinsey & Company . (2009). *Taking National Tourism Strategy to the Next Level*. New York: N/A.
63. McKinsey & Company. (2011). *UK Internet travel market Enders Analysis September 2011*. New York: N/A.
64. McKinsey & Company. (2009). *Understanding Essentials MECE Tourism*. New York: N/A.
65. McKinsey & Company. (2008). *US Travel Industry Overview*. New York: N/A.
66. McKinsey & Company . (2010). *Developed World Green Growth Lessons Learned for Future Work*. New York: N/A.
67. McKinsey & Company . (2009). *Taiwan's Hidden gem Supporting exhibits*. New York: N/A.
68. McKinsey & Company. (2008). *What happens in Vegas should NOT stay in Vegas*. New York: N/A.



69. McKinsey & Company. (2002). *Value Creation in Tourism for Croatia and Slovenia*. New York: N/A.
70. McKinsey & Company. (2010). *A strategy for unleashing the tourism potential of Taiwan's east coast*. New York: N/A.
71. McKinsey & Company. (2011). *Airline Cost Benchmarking*. New York: N/A.
72. McKinsey & Company. (2009). *Airline Distribution Primer*. New York: N/A.
73. McKinsey & Company. (2009). *Airline travel demand drivers C Level Summary*. New York: N/A.
74. McKinsey & Company. (2005). *Airlines punctuality cracking the case on long delays*. New York: N/A.
75. McKinsey & Company. (2009). *Airport traffic forecasting*. New York: N/A.
76. McKinsey & Company. (2010). *Airports ABC: The Business the Trends and the Value Drivers*. New York: N/A.
77. McKinsey & Company. (2009). *Approach: Helping governments assess development vs sustainability tradeoffs*. New York: N/A.
78. McKinsey & Company. (2008). *Baltic Sea Tourism Case Studies*. New York: N/A.
79. McKinsey & Company. (2008). *Benchmarking of the Main Functions of Ministries of Industry*. New York: N/A.
80. McKinsey & Company. (2003). *Boosting Tourism Through Integrated Sector Policies: Marco Polo Conquering the World*. New York: N/A.
81. McKinsey & Company. (2010). *Current and Future Trends in Online Travel Distribution*. New York: N/A.
82. McKinsey & Company. (2010). *Can Youth Hostels be an Attractive Business*. New York: N/A.
83. McKinsey & Company. (2010). *Case Studies: Leveraging the Olympic Games for Sector Development*. New York: N/A.
84. McKinsey & Company. (2009). *Charting Botswana's Future Growth*. New York: N/A.
85. McKinsey & Company. (2010). *Chinese Airline Industry Overview*. New York: N/A.
86. McKinsey & Company. (2010). *Competitiveness and growth in tourism*. New York: N/A.
87. McKinsey & Company. (2003). *Creating Economic Value in the Tourism Sector*. New York: N/A.
88. McKinsey & Company. (2010). *Excellence in tourism marketing destination branding*. New York: N/A.
89. McKinsey & Company. (2010). *Excellence in tourism marketing importance of tourism*. New York: N/A.
90. McKinsey & Company. (2010). *Excellence in tourism Marketing ROI*. New York: N/A.
91. McKinsey & Company. (2010). *Excellence in tourism Marketing ROI*. New York: N/A.
92. McKinsey & Company. (2010). *Economic Development Core Insights in Export and Domestic Sectors: Tourism [1]*. New York: N/A.



93. McKinsey & Company. (2009). *Establishing And Operating and Industrial ParkSpecial Economic Zone A Process Handbook*. New York: N/A.
94. McKinsey & Company. (2008). *Developing Marina Industry in Northeast Asia*. New York: N/A.
95. McKinsey & Company. (2009). *Distribution intermediaries*. New York: N/A.
96. McKinsey & Company. (2011). *Indian Airline Industry Perspectives and Trends*. New York: N/A.
97. McKinsey & Company. (2009). *Infrastructure Investment Overview in Chile, Colombia and Peru*. New York: N/A.
98. McKinsey & Company. (2010). *Impact of ETS inclusion on the EU aviation industry*. New York: N/A.
99. McKinsey & Company. (2009). *Impact of the Economic Crisis*. New York: N/A.
100. McKinsey & Company. (2009). *Hotel travel demand drivers V9 CLevel Summary*. New York: N/A.
101. McKinsey & Company. (2009). *Landscape for infrastructure investments in Latam*. New York: N/A.
102. McKinsey & Company. (2009). *Low Cost Carrier Network Revenue Strategy*. New York: N/A.
103. McKinsey & Company. *Low Cost Carriers in Asia Update 2004*. New York: N/A.
104. McKinsey & Company. *Long Term Tourism Strategy for an African Country*. New York: N/A.
105. McKinsey & Company. (2010). *Northern European Country – Tourism Strategy*. New York: N/A.
106. McKinsey & Company. (2009). *Online Travel Agency Industry Charting a Growth Strategy*. New York: N/A.
107. McKinsey & Company. (2007). *Payments for Ecosystem Services*. New York: N/A.
108. McKinsey & Company. (2010). *Partnering with Namibia*. New York: N/A.
109. McKinsey & Company. (2009). *Perspectives on the Vietnamese and ASIAN tourism markets*. New York: N/A.
110. McKinsey & Company. (2007). *Preparing a War Game Workshop A Travel Industry Example*. New York: N/A.
111. McKinsey & Company. (2010). *Supporting SME Financing Through Credit Guarantees and Direct Lending[1]*. New York: N/A.
112. McKinsey & Company. (2011). *Taiwans hidden gema regional tourism study*. New York: N/A.
113. McKinsey & Company. (2010). *Taiwan´s hidden gem report*. New York: N/A.
114. McKinsey & Company. (2010). *The High Speed Train Challenge*. New York: N/A.
115. McKinsey & Company. (2011). *The Power of Place Branding*. New York: N/A.
116. McKinsey & Company. (2008). *Tourism and Hotel Investing*. New York: N/A.
117. McKinsey & Company. (2010). *Tourism is an employment driver*. New York: N/A.
118. McKinsey & Company. (2003). *Tourism Redefinition*. New York: N/A.



119. McKinsey & Company. (2007). *Tool Helping Governments assess development vs sustainability tradeoffs*. New York: N/A.
120. McKinsey & Company. (2005). *Travel & Tourism*. New York: N/A.
121. McKinsey & Company. (2010). *Travel & Tourism industry*. New York: N/A.
122. McKinsey & Company. (2009). *Travel demand: where is it the Impact of the Current Downturn and What it Could Mean to Travel Suppliers*. New York: N/A.
123. McKinsey & Company. (2009). *Travel demand drivers V9 abridged*. New York: N/A.
124. McKinsey & Company. (2009). *Travel demand drivers*. New York: N/A.
125. McKinsey & Company. *Travel Transport Logistics Qualifications Experience*. New York: N/A.
126. McKinsey & Company. (2010). *Trends in the European aviation sector*. New York: N/A.
127. McKinsey & Company. (2003). *Trends in the Tourism Sector and Implications for Private sector Players in the Destination Country*. New York: N/A.
128. Mincetur. (2012). *Funciones*. Descargada el Febrero 12, 2012, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:  
<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=122>
129. MinComercio. (2012, Enero). *Prestadores de servicios turísticos, certificados de calidad turística*. Descargada el Febrero 2012, de MCIT:  
[www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=15612](http://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=15612)
130. Ministry of Innovation. (2006). *Fostering the Development of Tourism in Portugal*. Lisboa: Ministry of Innovation.
131. Oficina Estadística de Cuba. (n.d.). Descargada el Enero 12, 2012, de ONE:  
[www.one.cu](http://www.one.cu)
132. Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2011). *Ecoturismo en Áreas Protegidas Nacionales de Colombia*. Bogotá: PNN.
133. Parques Nacionales Naturales de Colombia. (n.d.). *Parques Nacionales Naturales de Colombia*. Descargada el Febrero 16, 2012, de  
<http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01>
134. Política para el desarrollo del ecoturismo. (2003). *Política para el desarrollo del ecoturismo*. Bogotá: MCIT.
135. Política de Turismo y Artesanías. (2009). *Política de Turismo y Artesanías*. Bogotá: MCIT.
136. Proexport. (2011). *Informe anual de Turismo Internacional*. Bogotá: Proexport.
137. Proexport. (2011). *Turismo en Colombia*. Bogotá: Proexport.
138. PromPerú. (n.d.). *Qué Hacemos?* Descargada el Febrero 12, 2012, de PromPerú:  
[http://www.promperu.gob.pe/index.asp?link=acerca&item=objeto\\_int](http://www.promperu.gob.pe/index.asp?link=acerca&item=objeto_int)
139. Sustainable Tourism Certification Network of the Americas. (2006). *Baseline Criteria*. STCNA.



140. Secretaría de Turismo de Bahía. (n.d.). *Secretaría de Turismo de Bahía*. Descargada el Enero 15, 2012, de [www.setur.ba.gov.br](http://www.setur.ba.gov.br)
141. Secretaría de Turismo. (2010). *Manual de Organización General de la Secretaría de Turismo*. México, D.F.: Secretaría de Turismo.
142. STCNA. (2012). *Members: Certification Programs*. Descargada el Febrero 20, 2012, de STCNA:  
<http://www.certificationnetwork.org/members/index.html>
143. Stewart, E. (2006). *Sun, Sand, and Sustainability*. Palo Alto: IES.
144. Revista Semana. (2011, Octubre 20). "En el Tayrona no habrá proyecto sin que los indígenas autoricen": Santos. Descargada el Enero 30, 2012, de Semana.com: <http://www.semana.com/nacion/tayrona-no-habra-proyecto-indigenas-autoricen-santos/166070-3.aspx>
145. Redacción eltiempo.com. (2011, Octubre 25). *Gobierno sepulta proyecto de hotel en el Tayrona*. Descargada el Enero 30, 2012, de EL Tiempo.com: [http://www.eltiempo.com/justicia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-10638004.html](http://www.eltiempo.com/justicia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10638004.html)
146. TIES. (n.d.). Descargada el Enero 7, 2012, de TIES:  
<http://www.ecotourism.org/certification-and-standards>
147. The International Ecotourism Society. (2005). *Fact Sheets- Global EcoTourism and EcoTourism U.S.* Washington: TIES.
148. Tourism, M. O (2006). *National Tourism plan*. Brazil: Ministry of Tourism.

