

Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Quito al 2021 **Atracción de inversiones para el turismo de Quito**

Quito, 15 de septiembre de 2016



Contenido



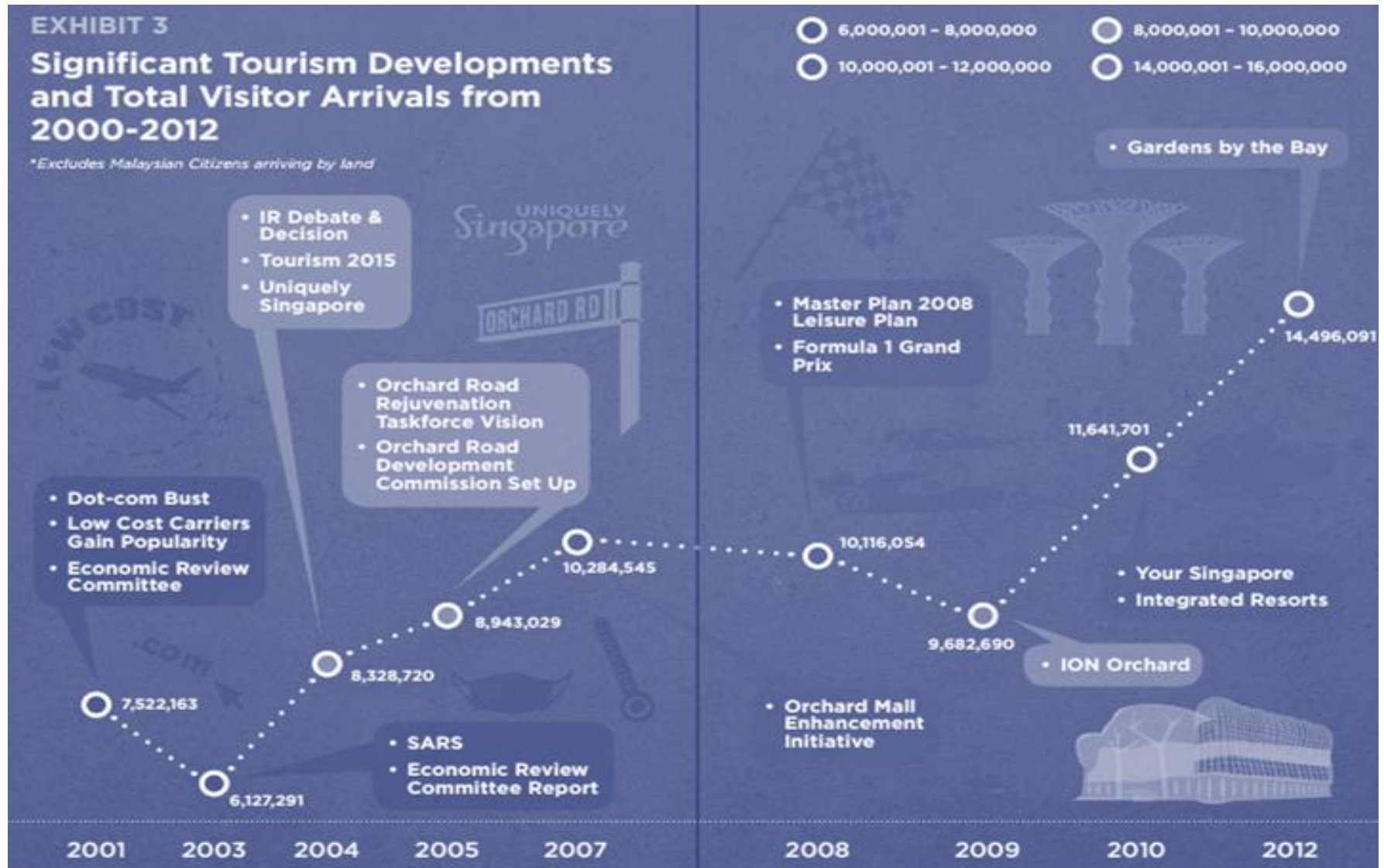
0. Planning for tourism development: ejemplos
1. Qué dice el Plan Estratégico de Turismo de Quito
2. Casos de éxito a nivel internacional
3. Modelos de inversión y transacción
4. Atracción de inversores

0.

Planning for tourism: ejemplos

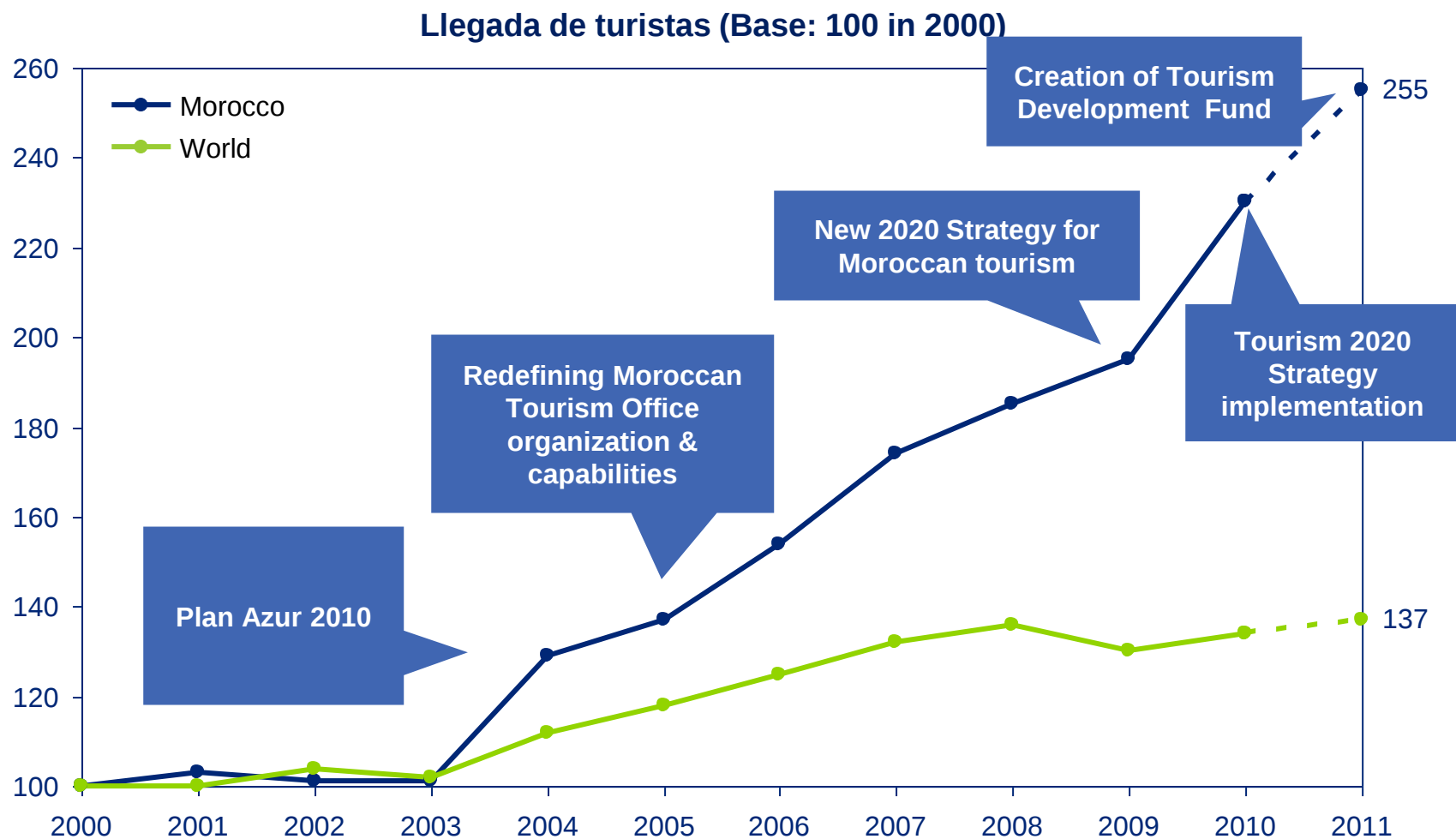
El desarrollo de nuevos proyectos turísticos está altamente correlacionado con el incremento en la llegada de nuevos turistas

Planning for tourism: Creating a vibrant Singapore



El desarrollo de proyectos turísticos está directamente correlacionado a la llegadas de turistas

Marruecos – Plan Azur, visión 2020, fondo de desarrollo turístico



1.

Qué dice el Plan Estratégico de Turismo de Quito

Estrategias del plan estratégico

Pilares para el desarrollo de inversiones, objetivos y metas, estrategias...

Pilares estratégicos	Situación actual	Objetivos y metas estratégicas	# Proyectos	Descripción general de las estrategias a seguir
 Conectividad	<u>Atracción de inversiones</u> Proyectos emblemáticos para el posicionamiento de la Ciudad Modelos de inversión poco atractivo para inversionistas Mitad del Mundo como proyecto emblemático mundial desaprovechado y con obstáculos políticos <u>Producto y desarrollo</u> - Oportunidades para íconos mundiales (ej. Mitad del Mundo, Guayasamín, Centro Histórico) Centro Histórico con amplio margen de dinamización y aprovechamiento turístico; Guápulo, Cumbayá y Noroccidente con alto potencial de desarrollo, pero con obstáculos logísticos o de integración en el negocio operativo de turismo Reducida diversidad de oferta, falta de productos y eventos culturales Riesgo de pérdida de identidad y degradación de	Objetivo 14: Incrementar el atractivo de proyectos y modelos de inversión turística de alto impacto y posicionar Quito como plaza de inversiones turísticas mundiales	Metas para Quito: - Incrementar el volumen de inversión privada en proyectos turísticos: 2017: 25 millones USD - Periodo 2018-2021: 120 millones 2021: 40 millones USD anuales - TACC 2015-2021: 12,2% - Disponer de un paquete de incentivos de inversión especializado por tipologías de proyectos turísticos en el 2017	Estrategia 1: Desarrollo inorgánico del turismo a través de captación de inversiones de alto impacto Orientada a proyectos bandera, proyectos de carácter/singulares y generadores de demanda
 Desarrollo producto RICE		Objetivo 15: Desarrollar las oportunidades de desarrollo en barrios y centralidades urbanas o rurales con potencial turístico de Quito	Metas: - Contar al menos con 4 productos turísticos activos por centralidad en el 2021 - Duplicar la afluencia de visitantes a cada centralidad respecto a 2015	Estrategia 2: Promoción de la inversión adecuada a cada tipología de proyecto Busca la creación y promoción de incentivos y acciones para la inversión específicos por tipología de proyectos
 Marketing		Objetivo 16: Consolidar a Quito como una ciudad vibrante, dinámica, cultural y atractiva	Metas: - Mantener el nivel de satisfacción de la experiencia turística en Quito sobre el 80% - Duplicar el nº de alojamientos turísticos certificados Q - Multiplicar por 10 el nº de establecimientos de alimentos y bebidas certificados Q - Triplificar el nº de productos turísticos en Quito, no subvencionados con antigüedad > 2 años	Estrategia 3: Aumentar y comunicar los beneficios integrales para la calidad A través del uso de beneficios fiscales, comercialización y promoción marketplace
 Marketing online				Estrategia 4: Foco de desarrollo turístico en centralidades de alto atractivo y potencial Impulso de Centro Histórico, La Mariscal, Guápulo y Cumbayá, oferta complementaria en noroccidente, peatonalización de barrios y calles, actividades de calle, intervenciones urbanas de dinamización, señalización, seguridad, etc.
Producto, desarrollo e inversiones				Estrategia 5: Dinamización turística integral Definición de conceptos de posicionamiento e identidad cultural de centralidades turísticas, a la creación de agenda cultural intensiva, actividades de calle nocturnas y diurnas, tematizaciones gastronómicas, culturales, de naturaleza en noroccidente, desarrollo de rutas e itinerarios urbanos (ej. peatonales, tematizados, etc.)
 Mercadeo y promoción				

Plan estratégico y base programática

...estrategias y programas

Objetivos estratégicos

Aumentar aporte del turismo al PIB de la Ciudad hasta el 8% en 5 años

Posicionar a Quito como destino turístico único mundial

Estrategias y proyectos por pilares clave

Marketing online	E1. Especialización de la gestión digital por públicos diferenciados		E2. Inbound marketing		E3. Desarrollo de la web como herramienta de conversión				
	1.1: Desarrollo de ecosistema digital de marketing turístico		2.1: Creación Unidad de Marketing online	2.2: Campañas de marketing online	3.1: Dossier funcional Web Turismo de Quito para sector privado		3.2: Captación de operadores turísticos y proveedores en la web		3.3: Monitoreo e informes de Inbound marketing
Producto, desarrollo e inversiones	E1. Desarrollo inorgánico del turismo a través de captación de inversiones de alto impacto		E2. Promoción de la inversión adecuada a cada tipología de proyecto		E3. Aumentar y comunicar los beneficios integrales para la calidad	E4. Foco de desarrollo turístico en centralidades de alto atractivo y potencial	E5. Dinamización turística integral		
	1.1: Estructuración de portafolio de proyectos de inversión turística de nivel internacional	1.2: Estructuración de paquetes de incentivos de atracción a la inversión turística de nivel internacional	2.1: Marketing de atracción de inversiones	2.2: Fortalecimiento de la Dirección de Inversiones de Quito Turismo	3.1: Plan Intensivo para la Calidad Turística de Quito	4.1: Dinamización urbana y rural de barrios y áreas turísticas de Quito	5.1: Desarrollo de productos turísticos sustentables	5.2: Incubadora y Aceleradora de Productos Turísticos Sustentable	5.3: Fomento de Encadenamiento s Productivos en el destino
Mercadeo y promoción (internacional)	E1: Especialización de marketing por grandes públicos		E2: Reclasificación de mercados internacionales target		E3: Promociones conjuntas con actores clave		E4: Inteligencia de mercados en tiempo real para toma de decisiones		
	1.1: Campaña y plan operativo de marketing turístico internacional offline (B2B)					4.1: Creación de una Plataforma de Inteligencia Operativa de Mercado			
Mercadeo y promoción (nacional)	E1: Reclasificación de mercados por objetivos de acción al mercado				E2: Distribución del presupuesto por objetivos para cada mercado				
	1.1: Plan de Marketing de Turismo Interno para Quito (B2C)								

Plan estratégico y base programática

...estrategias y programas




Objetivos

- Captar inversión internacional directa en proyectos de diversa magnitud que generen una demanda adicional a Quito que rompa con el patrón de crecimiento histórico y orgánico.


Impacto

Alto

Medio

Bajo


Responsables

Actores Involucrados

Líder de Proyecto: Quito Turismo y Conquito

Equipo de Proyecto: Quito Turismo (Dirección de Inversiones – Cristina Burgos)

Bureau de Convenciones (UEN), IBES, Cámara de Comercio de Quito, Captur, Opus y Bureau Centro histórico, inversores internacionales privados y entidades financieras.


Plan de Trabajo Alto Nivel

- Crear un portfolio de Proyectos donde se incluyan: Proyectos Faro o Bandera, Proyectos Singulares y Proyectos Acontecimientos. Cada tipología de proyectos será presentada a inversores concretos según el perfil inversor de cada uno y cada uno tendrá un paquete de incentivos diferenciado y adaptado según niveles de inversión.
- Crear **Proyectos Faro o Bandera** en espacios concretos de la ciudad que sean viables financieramente, con un alto impacto en la demanda a Quito por su gran formato y niveles “macro” de inversión, (i.e. Bicentenario, Mitad del Mundo, entre otros) que diferencien la oferta de ocio y turismo del Quito. Son proyectos que implican el desarrollo e inversión en una gran infraestructura en el destino y son “faro” por ser grandes generadores de demanda.
- Desarrollar conceptos de **Proyectos Singulares** que diferencien al destino y amplíen la oferta vibrante de productos turísticos a descubrir en Quito, que serán atractivos y complementarios para una demanda adicional. Estos proyectos estarán alineados con productos y atractivos turísticos clave para Quito y con su posicionamiento. Se caracterizan por requerir una inversión en infraestructura. (i.e. funiculares, mercados, casas patrimoniales, entre otros) y tienen por objetivo aumentar el gasto medio per cápita ya que supondrán nuevos motivos de gasto.
- Diseñar **Proyectos “Acontecimientos”** cuyo concepto se base en el ocio y entretenimiento y que no requieren de una inversión en infraestructura, pero que igualmente exigen un desarrollo del modelo de negocio y plan de viabilidad financiera para cada caso. El target de estas inversiones son compañías productoras de eventos/ acontecimientos de ocio que capten una demanda adicional para Quito, que aspira a contar con una agenda de eventos mensuales que afiancen el posicionamiento del destino turístico y ciudad.
- Seleccionar conceptualizadores e inversores para los distintos Proyectos y organizar de reuniones con éstos.


Factores Críticos de Éxito

- Generación de seguridad jurídica para las inversiones internacionales.
- Colaboración conjunta entre el sector público y privado que facilite el desembarco de inversiones en Quito.


KPIs Específicos

- Volumen de inversión total privada en proyectos turísticos
- Volumen de inversión privada internacional por mercados y tipología de proyectos.


Presupuesto total proyecto

\$ 100.000 USD

Proyecto de gestión interna. Presupuesto para la organización de reuniones y creación del material para los inversores a desarrollar por el equipo interno QT.


Calendario

2016	2017	2018	2019	2020	2021
	☒	☒	☒	☒	☒


Factibilidad

Alta

Medi

Baja


Plazo

Corto

Median

Largo

1.1. Estructuración de un portfolio de proyectos de inversión turística de nivel internacional

Proyectos Faro / Bandera	• Requieren de una elevada inversión en infraestructura • Cuentan con un impacto elevado en la demanda • Tendrán una rentabilidad atractiva • Se conciben como “macro – proyectos” de turismo y ocio a realizar en un espacio concreto y cuentan con: • Experiencias y atractivos de turismo y ocio creados • Parques temáticos y de ocio basados en un concepto, por ejemplo, Mitad del Mundo (en esa misma área) • Rascacielos y arquitectura icónica en la Mitad del Mundo, entre otros • Ciudad de la Latitud 0' y Museo de la Mitad del Mundo diseñados por Norman Foster o Frank Ghery, por ejemplo • Centros culturales de interpretación • Etc. • Alojamiento turístico hotelero segmentado para satisfacer al demanda internacional y nacional • Desarrollo de espacios de “comida y bebida” y “retail” o compras que complementen el proyecto • Espacios propuestos: Mitad del Mundo, Espacio Bicentenario, entre otros
Proyectos Singulares	• Precisan un inversión en infraestructura, pero no tan elevada como el caso de los Proyectos Faro o Bandera • Tendrán también un impacto alto en la demanda • Ampliarán la oferta de productos turísticos clave, por ejemplo: cultural y patrimonial o RICE, entre otros. • Construcción de mercados gastronómicos donde degustar la gastronomía típica • Desarrollo de funiculares en puntos estratégicos de Quito: Guápulo, entre otros. • Activación de las Casas Patrimoniales • Etc.
Proyectos Acontecimientos	• Exigen diseñar conceptos con equipos de creación de “eventos de ocio” o directores de cine que sean atractivos para el turista internacional. • No requieren una inversión en infraestructura, aunque sí se requiere una inversión para la operación del evento • Ej: Festival Cacao de Quito, Días de la música, 12 meses y 12 mesas, la Semana del Agua, la Semana del Sol, el Festival de la Latitud 0'. • Creación de un espectáculo de cocina y ocio basado en el cacao que trate un relato atractivo para la demanda; i.e. Fantasia by Escribà en Singapur (caso explicado a continuación) • Diseño de un evento que relate mitos y leyendas tradicionales de Quito con una animación moderna y creativa; i.e. Cirque du Soleil, Fura dels Baus, entre otros. • Organización de festivales de música con demanda internacional, especialmente en la región LATAM. • Será imprescindible testear en los mercados la atraktividad del concepto creado con el fin evaluar un plan de viabilidad financiera para cada uno y contar con niveles de ROI atractivos.

Lineamientos

1. Acordar una **sistema de coordinación y comunicación ágil y fluido** que incluya a los principales actores del desarrollo de conceptos y planes de viabilidad para los diversos tipos de proyectos: Faro, Singulares y Acontecimientos.
2. Establecer dentro del equipo de inversiones de QT un **Líder de Proyectos Faro, otro de Singulares y otro para el caso de proyectos Acontecimientos**.
3. Acordar con la administración municipal la **determinación de uso turístico y desarrollo de los espacios identificados** para el diseño de los Proyectos Faro.
4. Organizar una sesión de trabajo **“workshop” con un profesional especializado** para la generación de ideas y conceptos en los que fundamentar los Proyectos.
6. Desarrollo del **portfolio de Proyectos**: Faro, Singulares y Acontecimientos los cuales son todos generadores de una demanda internacional adicional a la orgánica proyectada a Quito. Contratar una consultoría especializada en la realización de análisis de viabilidad e inversiones de los proyectos.
7. **Presentar la cartera de proyectos**, que combinen estratégicamente: Faro, Singulares y Eventos que presentará a un grupo selecto y reducido de inversores internacionales.

Plan de Trabajo Alto Nivel



1. Diseñar un **paquete de incentivos específico** para el Portfolio de Proyectos: Faro o Bandera, Singulares y Acontecimientos creado.
2. Crear un **equipo técnico** de especialistas en diversas áreas que desarrolle un portfolio de beneficios fiscales, mercantiles, laborales, de inversión en desarrollo de infraestructura, entre otros, de los que se podrán beneficiar inversionistas. El paquete de beneficios será distinto según la tipología del proyecto y también dependerá de la territorialidad, riesgo y TIR del mismo.
3. Acordar con el sector público y autoridades responsables de implementar el paquete de incentivos, **la viabilidad** de éstos para los inversores durante un periodo determinado de tiempo.
4. Establecer un equipo inter-sectorial que **monitoree** los paquetes de incentivos creados y las medidas creadas como beneficios.
5. Desarrollar la **normativa** necesaria para poder presentar el paquete de incentivos a los inversionistas internacionales objetivo.
6. Crear una **comisión que coordine y supervise la implementación y el atractivo** de los paquetes de incentivos creados y diseñe mecanismos de comunicación regular entre los distintos actores que participan en el programa de incentivos.
7. Establecer el **principio de “ventanilla única”** como principio rector para agilizar los procesos burocráticos de inversores de diversos tipos. La gestión coordinada, ágil y eficiente favorecerá al desarrollo e impacto de la inversión en Quito.
7. Organizar una **reunión anual de inversores** que tengan un rol clave en el sector turístico para conocer sus últimas inversiones y comprender los principales incentivos a la inversión que otros destinos competidores están ofreciendo (a organizar en 2018).

Objetivo	El objetivo consiste en encontrar el equilibrio entre un paquete de incentivos atractivo para el inversor privado internacional y asumible por parte de las instituciones públicas. Adicionalmente, Quito debe destacar entre otros destinos urbanos de Ecuador y de su “set competitivo” de ciudades de Latinoamérica.
Atributos paquete de incentivos Quito	El paquete de incentivos debe incluir los siguientes servicios pero se debe ser creativo ya que el objetivo es facilitar la inversión en Quito en lugar de en otro destino urbano/ ciudad • Seguridad jurídica y estabilidad política • Beneficios fiscales atractivos para la compañía extranjera, pero que no desmotiven al sector privado doméstico, ya que ellos se podrán beneficiar de la demanda turística adicional creada • Beneficios en servicios de asesoría y acompañamiento a la inversión: “bolsa de horas” de servicios profesionales de asesoría jurídica y de negocio • Incluir servicios especializados de análisis de inversiones, planes de viabilidad y de dimensión de demanda local, nacional y regional (área de influencia) que se puedan precisar. • Asistencia, en su caso, a la preparación de documentación para la presentación de candidatura a concurso público del Proyecto. • Facilidades de contratación y formación del personal local, así como flexibilidad laboral • Facilidad de compra o alquiler del terreno donde se ubicará la atracción turística • Incentivo a la explotación durante un largo plazo de tiempo
Proyectos Acontecimientos	1. Para crear un paquete de incentivos a la inversión es preciso que los actores involucrados perciban un beneficio económico en el medio- largo plazo: i.e. si se conceden beneficios fiscales, será porque a pesar de ellos la explotación de la actividad generará unos ingresos elevados y adicionales que sin los beneficios fiscales no se hubieran logrado. • En los últimos tiempos la captación de inversión extranjera en turismo se ha concentrado en el sector hotelero, también aerolíneas, compañías de alquiler de coches, restaurantes, turoperadores y agentes de viajes. Ésta se ha caracterizado por su consecuencia de integración vertical de la cadena de valor turística, pero en menos ocasiones incluye el desarrollo de atractivos turísticos y experiencias de doten de vida al destino y generen una demanda adicional. 2. Creación de un equipo técnico de expertos en diversas áreas que entendiendo las necesidades del inversor internacional, en concreto de proyectos turísticos, sea capaz de desarrollar un portfolio de incentivos atractivo. 3. Asegurar la coordinación y el involucramiento de los diversos actores e instituciones involucrados y necesarios para implementar los incentivos propuestos. 4. Quito debe ser el destino innovador que organice una reunión selecta de inversores de turismo y ocio y con un foco especializado en Proyectos de reposicionamiento de destinos turísticos.

Plan de Trabajo Alto Nivel

1. Crear un **material informativo y comercial** explicativo del Portfolio de proyectos de inversión y de los paquetes de incentivos asociados. Se incluirán las principales características de cada proyecto: concepto, modelo de negocio propuesto, titularidad propuesta, nivel de inversión, TIR asociada, pártners colaboradores, entre otros.
2. **Identificar distintos grupos inversores** y segmentarlos por tipología de inversor y por tipología de proyectos que les puedan resultar atractivos según las últimos proyectos de inversión asumidos.
3. Desarrollar una **agenda comercial con los inversionistas** clave seleccionados y disponer de material comercial de apoyo que facilite la toma de decisiones.
4. Realizar una **campaña selectiva de RRPP e influenciadores**, con apoyo del sector público y privado, que dé confianza a los inversionistas y agilice la toma de decisiones.
5. Diseñar una **campaña de comunicación en medios y foros especializados**, publicaciones de inversión, ferias “pro invest”, entre otros, que dé a conocer las oportunidades de QT como destino de inversiones internacionales.
6. Generar **visibilidad y presencia en medios de comunicación para aquellos inversores que decidan invertir** en Quito en proyectos turísticos y aprovechar esos medios para dar a conocer el proyecto en cuestión y el paquete de estimulación a la inversión.

Plan de Trabajo Alto Nivel

1. Acordar la separación de funciones de la Dirección de Negocios e inversiones y que QT asuma las funciones equivalentes para el área de turismo en coordinación también con la Jefatura de Inversiones del municipio.
2. Diseñar un proyecto interno (o de consultoría) especializado que identifique los principales “gaps” del equipo de la Dirección de Inversiones y dote al equipo de herramientas y un programa de capacitación para mejorar sus procesos “de acompañamiento” a la captación de inversión.
3. Desarrollar una “**Guía del Inversionista de Turismo en Quito**” que incluya material explicativo y comercial sobre el alcance de los servicios “de acompañamiento a la inversión” que la Dirección de Inversiones prestará ella misma o a través de un tercero.
4. Activar un comité o una figura que lidere y coordine la **comunicación directa con el organismo equivalente a nivel nacional**, entre otros, con el fin de agilizar las inversiones internacionales en Quito.
5. Definir el **modelo de negocio de las inversiones captadas** por el equipo de QT. Se sugiere que se cree mecanismo que premie a través de un “success fee” a QT por la obtención de inversiones. QT obtendrá un % (entre el 2 y 5%) de la inversión obtenida que formará parte de su presupuesto y se reinvertirá en dinamizar el destino .
6. Crear una **mesa de coordinación mensual** de las inversiones que dé seguimiento a los proyectos en cartera, “pipeline de inversores”, etc. con el objetivo de agilizar la inversión y satisfacer las necesidades de los inversores atraídos a desarrollar proyectos.



Plan de Trabajo Alto Nivel

1. Definir y establecer un proceso de “**ventanilla única**” para los negocios turísticos con el fin de facilitar al empresario la gestión burocrática. Crear un proceso único que englobe todos los trámites administrativos y contar con apoyo de herramientas digitales.
2. Diseñar un **paquete de beneficios** fiscales, de formación, de comercialización (Web) entre otros, para aquellos negocios: alojamiento turístico y comida bebidas que inicien el proceso de certificación de la Q de calidad turística durante el periodo de tiempo establecido: 2 años sugerido (moratoria).
3. Establecer el modelo de negocio de la **certificación**: subvencionada (ya que el empresario dedica tiempo para certificarse) o de aportación simbólica para lograr una mayor penetración de establecimientos certificados.
4. **Facilitar el proceso de certificación con la Q de calidad.** Para ello, se proponen contratar a una compañía externa (o varias) que realice el proceso de auditoría y que asuman el rol de certificadores para “descargar” a QT. Asimismo, es preciso eliminar los cupos anuales, poder realizar el proceso de certificación en cualquier momento y dotar de facilidades a la certificación.
5. Crear una plataforma online donde esté disponible todo el material y contenido actualizado necesario para que los establecimientos por certificar sepan: cómo adherirse, el proceso a seguir y los beneficios que de la certificación se desprenden.
6. Informar de las ventajas e impacto en el negocio que la certificación Q generará para su negocio en medios especializados y en reuniones selectivas. Se contará con la colaboración de personas de influencia del sector privado que motiven a la participación.
7. Medir y evaluar la evolución y captación de establecimientos turísticos que inicien el proceso de certificación Q para la optimización de resultados.

Plan de Trabajo Alto Nivel

1. Desarrollar 2 tipos de acciones de intervención en los barrios y áreas turísticas de Quito: (i) hard y (ii) soft. Las **acciones “hard”** tienen un **impacto en el urbanismo**, mobiliario urbano y señalética de las zonas objetivo. Las **acciones “soft”** se **enfocan a dinamizar con “Acontecimientos”** a implementar en el destino (se instauran los Proyectos Acontecimientos captados/ activados).
2. Proyecto específico de **intervención urbanística** que incluya: peatonalización de zonas concretas, diseño del mobiliario urbano (rótulos de las calles, papeleras, bancos, paradas del metro en construcción, etc.). Esta intervención se sugiere se obligatoria y se proponen otras voluntarias (subvencionables) como: embellecimiento de fachadas, entre otras. Se sugiere que las áreas objeto de la intervención sean: Centro histórico, La Mariscal, La Floresta, Guápulo, zona de Noroccidente, etc.
3. Crear una mesa de coordinación para el proyecto entre: área de urbanismo, QT y el responsable del proyecto de urbanismo.
4. Instaurar en los barrios y áreas turísticas objetivo una **“guardia turística”** que genere seguridad y bienestar físico y psicológico a los turistas tanto de día como de noche con el fin de asegurar esas zonas y permitir el desarrollo de los productos y acontecimientos turísticos organizados. La “guardia” podrá dotarse de un símbolo que la distinga y sea una “guiño” turístico.
5. **Implementar en los barrios y áreas turísticas los Proyectos Acontecimientos captados y añadir otros productos atractivos para una demanda mayoritaria que den vida al destino/ ciudad.** Los Acontecimientos podrán ser regulares, temporales, en momentos concretos del año, pero todos deben disponer de una plan de comercialización que incluya a los operadores y TTOO. Diseñar un
6. Establecer un **programa de interpretación de los barrios y áreas turísticas que incluya puntos de información** turística, material explicativo como mapas, todos ellos esponsorizables en de desarrollo y comercialización. Para la distribución de éstos los hoteles (y sus recepcionistas) juegan un papel clave.

Eventos y festividades	Culturales y patrimoniales	• Festival Latitud 0' en la Mitad del Mundo: • Experiencias únicas de la Mitad del Mundo • Semana de las flores en Quito: • Decorar iglesias, monumentos y calles de clústers turísticos con flores bajo temáticas concretas a seleccionar anualmente. La decoración la podrán realizar profesionales jóvenes o reputados que concursarán por la obtención de la mejor decoración. • Durante la semana habrán elementos complementarios relacionados con las flores: menús o platos de comida que incorporen flores, mercados itinerantes de flores incluso se sugiere organizar el día de la flor, en el que se regalarán flores a sus seres queridos
	Gastronómicos	• 12 meses, 12 mesas: cada mes tiene un menú o alimento que se introducirá en los menús y favorecerá la creatividad de los cocineros y chefs. • Los días del Cacao • Organizar un concurso de recetas basadas en cacao entre chefs amateurs en la región • Invitar a reputados pasteleros y repostero a que desarrollen creaciones, no sólo recetas, basadas en el cacao y el chocolate
	Religioso	• Descubriendo los tesoros religiosos de Quito • Quito dispone de recursos patrimoniales culturales y religiosos único en el mundo y debe explotarlos turísticamente y darlos a conocer al mundo. • Potencial de desarrollo de producto: rutas, reinterpretación histórica, etc.
Zonas turísticas a dinamizar	• Centro histórico (de día y de noche) • La Mariscal • La Floresta • Guápulo • Mitad del Mundo • Zona de noroccidente, en localizaciones particulares	

Lineamientos

Fijar momentos concretos del año (proponemos 2º fin de semana de mes y festividades) en los que se organizan Proyectos Acontecimientos urbanos que dan vida y explican la “personalidad” de Quito como marca ciudad (y también en su faceta turística).

- Establecer momentos específicos permite a los turoperadores poder planificar y ofrecer a sus clientes un producto de valor añadido y diferenciador.
 - Propuesta inicial:
 - Fin de año: festividad por la que Quito debe destacar a nivel regional al organizar en la Plaza Grande un evento que será replicado en otras plazas de Quito y donde se celebre de modo original con elementos locales la llegada del nuevo año.
 - Durante la 2ª quincena de enero, cuando visitan Quito muchos Colombianos.
 - Semana Santa
 - Fiestas de Quito: sin volver a las Fiestas Taurinas, crear unas fiestas que Quito pueda sacar su esplendor, vitalidad y personalidad.
 - Agosto (mes de las artes): explosión y presencia de músicos, pintores, actores, etc., presentes en toda la ciudad durante unos días donde la exploración artística y cultural destaca.
 - Etc.
- Estos periodos permiten además generar repeticiones de aquéllos turistas que ya conocen Quito, pero la creación de eventos en esos periodos da una motivación nueva y adicional para “repetir” y volver a Quito.
- Asimismo son productos, muchos de ellos que son comisionables (se puede añadir una comisión al precio de la entrada) para que los operadores y turoperadores los puedan paquetizar.

4.1. Dinamización urbana y rural de barrios y áreas turísticas de Quito

Ejemplos de productos turísticos para la dinamización urbana y rural de barrios

Madrid y la gastronomía

Madrid Fusión y Mercado de San Antón (para profesionales y aficionados gourmets)



Girona, España

Temps de Flors en mayo
Transforma el escenario habitual de la ciudad



Festivales de música

Animan barrios residenciales o poco transitados



Ejemplo de intervención urbanística que apoya al desarrollo del destino

Caso de las manzanas y mega manzanas de Barcelona



Plan de Trabajo Alto Nivel

1. Crear una **“cartera” de productos/ experiencias turísticas tangibles** “listas para implementar” por parte del sector público y/o privado que complementen la oferta turística y de **ocio dirigidos especialmente al turista nacional objetivo**. Estos proyectos afianzarán el posicionamiento de Quito entre el público nacional y describirán la esencia del destino y ciudad.
2. Testear, una vez el producto se ha ideado con Optur o grupo de operadores turísticos identificado para definir y/o validar: un elevado nivel de demanda, modelo de comercialización atractivo para los operadores (comisionable) y para otros distribuidores, etc. Desde su génesis, los productos/ experiencias se plantearán como comercializables y sustentables económicamente.
3. **Diseñar productos/ experiencias específicos para las aerolíneas con los que se puedan crear paquetes únicos y promocionables.**
4. **Desarrollar para cada proyecto en cartera:** concepto claro, demostrar un nivel de demanda elevado, un plan de viabilidad financiera y un modelo de negocio que lo haga sustentable en el tiempo para que el proyecto pueda ser implementado “in situ” e “in Quito”. Los operadores deberán dar el visto bueno ya que ellos son imprescindibles para su distribución.
4. Presentar a la comunidad local y de vecinos de los barrios y *clústers* turísticos los productos en cartera que exijan un **involucramiento ciudadano para asegurar la viabilidad** en la implementación de la idea.
5. Crear un **material promocional de los productos en “cartera”** a distribuir regularmente (trimestralmente, por ejemplo) por prensa escrita y digital de gran tirada con el objetivo de dar visibilidad a los proyectos.

Plan de Trabajo Alto Nivel

1. Establecer entre el sector público, universidades y sector privado turístico de Quito un acuerdo de colaboración que incluya el aporte de fondos monetarios y no monetarios para la **financiación inicial de proyectos de emprendimiento turístico (pre – incubadora)** y que establezca los beneficios para los entes colaboradores.
2. Crear un **programa “Incubadora de start-ups turísticas”** dirigido a facilitar el emprendimiento de jóvenes profesionales, estudiantes e investigadores de universidad y compañías del sector turístico que deseen dedicar fondos a la innovación turística. El programa desarrollará una “incubadora” de proyectos sustentables que podrán ser introducidos en el mercado con una inversión inicial reducida.
3. Desarrollar un **programa de “Aceleración de start-ups” turísticas** que permita a éstas crecer rápidamente y captar market share gracias a la inyección de recursos financieros. La aceleradora consistirá en dar a conocer los proyectos en “incubadora” a inversionistas privados (i.e. business angels) que deseen invertir en el sector turístico a cambio de un ROI atractivo.
4. Firmar acuerdos de colaboración con universidades de turismo y escuelas de negocio que quieran formar parte de los programas de “incubadora” y “aceleradora”.
5. Convocar un concurso anual donde se presenten ideas de emprendimiento susceptibles de ser premiadas con su desarrollo en la “incubadora” de proyectos turísticos a nivel regional LATAM para afianzar el **posicionamiento de Quito en innovación**.

Crear un programa conjunto entre Quito Turismo y Conquito que permita al sector privado involucrarse en el desarrollo del mismo, tanto para Proyectos en Incubadora como en Aceleradora de proyectos en el que establezcan:

Programa Incubadora	• Qué proyectos pueden ser seleccionados para su incorporación al “Programa Incubadora” • Proyectos relacionados con la cadena de valor del sector turístico: aerolíneas, hoteles, operadores turísticos de comercialización o generación de producto turístico y experiencias, etc. • Ejemplos de starts ups: GetYourGuide, Trip4real, Eatwith, entre otras actualmente más desarrolladas Airbnb. • Deben ser proyectos con un plan de negocio elaborado, tiempo de vida inferior a los 2 años y que muestre una sustentabilidad económica en su modelo de negocio. • Su inversión inicial y obtenida no debe superar los 15.000 USD en el primer estadio (incubación) o 60.000 USD en el segundo (aceleración) • Anualmente se convocará un concurso organizado por Quito Turismo y Conquito para el que se seleccionarán 10 proyectos en incubadora. Los proyectos en la “incubadora” tienen por objetivo desarrollar la idea en un proyecto piloto. El avance natural del programa sería que los proyectos exitosos en “incubadora” alcanzaran el siguiente paso: la aceleración. • El Programa premia a los seleccionados con: una cuantía monetaria (concedida a fondo perdido o a reembolsar en el futuro, aunque suele ser a fondo perdido) de hasta 10.000 USD por proyecto y concede fondos no monetarios: espacio físico donde poder trabajar, servicios de asesoramiento y soporte en materia de negocio: apoyo en el plan de negocio y su implementación, asesoría de cuestiones mercantiles, fiscales y laborales, entre otros. • Los servicios suelen pactarse con el sector público y privado: • Espacio de emprendimiento podría asumirlo Quito Turismo o Conquito o bien universidades, escuelas de negocio, entre otros. • Asesoramiento de negocio suele aportarlo el sector privado (a pactar explicando sus beneficios de colaboración) firmas de asesoría de negocios, despachos de abogados o asesoría jurídica, soporte de otras compañías del sector que compartan su experiencia y conocimiento. • Reconocimiento y comunicación de los proyectos seleccionados para generar notoriedad del Programa y de los proyectos.
Programa Aceleradora	• Determinar qué proyectos se consideran exitosos en la “incubadora” y están listos para ser “acelerados” gracias a la inyección de capital de inversores privados (y públicos, aunque suelen ser mayoritariamente privados). • En este momento la “start-up” realiza su primera ronda de financiación a través de la cual recibe una inyección de capital. A cambio del mismo, se cede un porcentaje (%) del capital social al inversor que suele oscilar entre 5- 10% de las acciones. • La primera ronda de financiación permite a la “start-up” permite fortalecer las “oportunidades” y puntos fuertes, así como crecer rápidamente ya que la inversión inyectada permitirá desarrollar el producto e invertir en su estrategia “go to market”. • En el proceso de aceleración suelen participar inversores privados, entidades financieras con áreas dedicadas a este tipo de inversión, compañías privadas y universidades.
Otros programas	• Programa de beneficios para las compañías del sector privado que dan apoyo al emprendimiento: mayoritariamente serían beneficios fiscales. • El objetivo de estos beneficios es diseñar una premio o “retribución” para las compañías colaboradoras que prestan su apoyo en el asesoramiento del negocio.

Estrategias y programas

5.2. Incubadora y Aceleradora de Productos Turísticos Sustentables



Ejemplos de programas incubadora y aceleradora de productos turísticos

trip4real



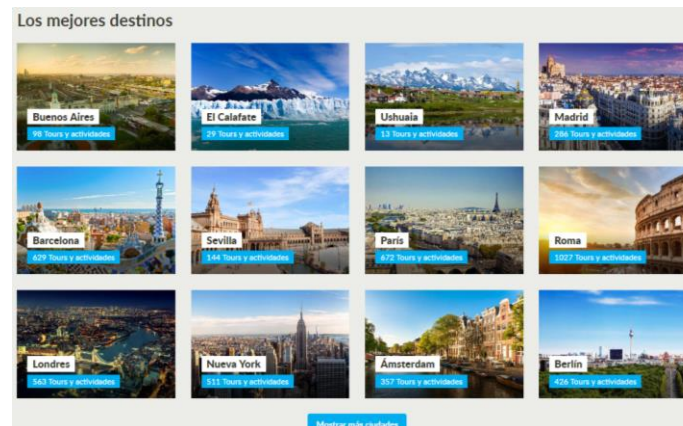
Trip4real.com en su fase de aceleración logró captar a inversores como el Caixa Capital Risk (vehículo de inversión de la entidad financiera) y Kibo Ventures. Más tarde entraron en futuras rondas de inversión: el cocinero Ferran Adrià o publicistas reconocidos en España como Toni Segarra y Luís Cuesta. Adicionalmente el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo aportó 1.5 MM€. En total se lograron 3 MM € en su 2ª ronda de financiación. Actualmente Trip4real colabora con Expedia.com para facilitar a los “turistas” convertirse en viajeros de la mano de locales para disfrutar la experiencia auténtica que un destino turístico ofrece.



Las ventajas de GetYourGuide:

- La mejor selección
Más de 25.220 cosas que hacer
- Los precios más bajos
(Garantizado!)
- Reserva fácil y rápida
Reserva online para asegurar tus tickets

GetYourGuide.com un Marketplace creado para la mejora de la planificación o experiencia turística en el destino. Colaboran con diversos atractivos turísticos y destinos en todo el mundo.





Ejemplo del evento “Incubatour” organizado en Mérida para favorecer el emprendimiento



DESCRIPCIÓN PROGRAMA PONENTES SEDE PREGUNTAS FRECUENTES CONTACTO



#Incubatour2016

#Incubatour2016

5 al 7 de Octubre
Mérida, Yucatán.

Sede:
Hotel Hyatt Regency
Av. Colón, Centro, 97000 Mérida, Yucatán

**Regístrate
¡YA!**



DESCRIPCIÓN PROGRAMA PONENTES SEDE PREGUNTAS FRECUENTES CONTACTO



#Incubatour2016

5 al 7 de Octubre
Mérida, Yucatán.

- +Conferencias magistrales
- +Talleres (pre congreso)
- +Trendy tour
- +Xperience parade

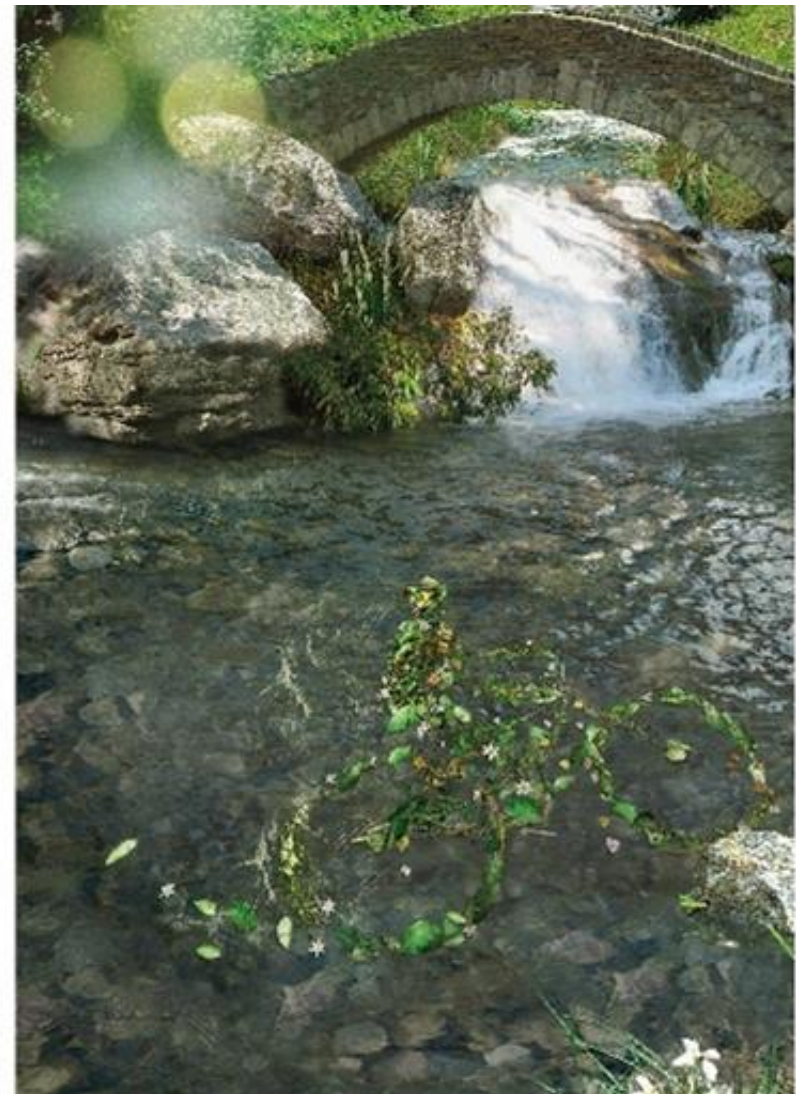
**Regístrate
¡YA!**

2.

**Casos de éxito a nivel
internacional**

Casos de éxito a nivel internacional

Andorra



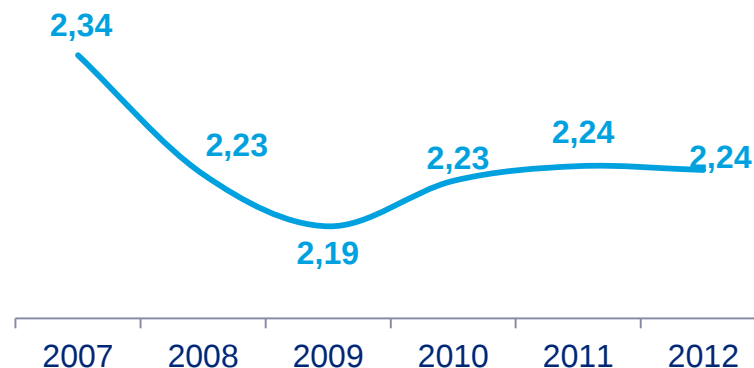
Casos de éxito a nivel internacional

¿Cómo reestructurar un destino turístico de éxito?

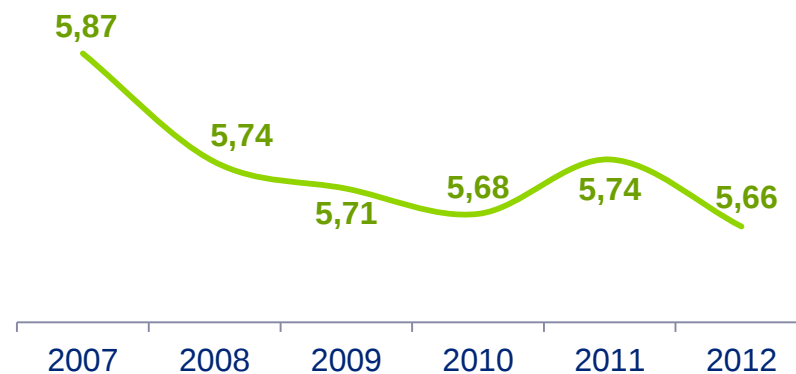


Situación del sector turístico andorrano

Número de turistas (millones)

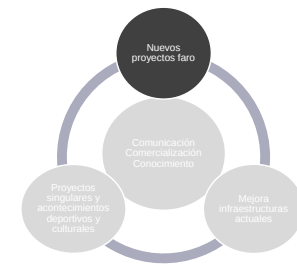


Número de excursionistas (millones)

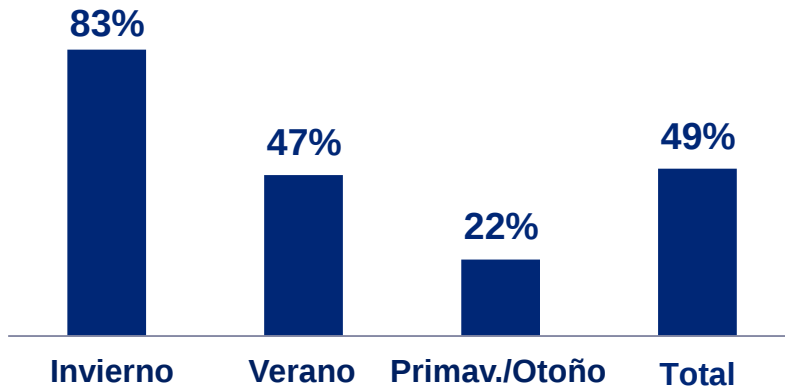


Casos de éxito a nivel internacional

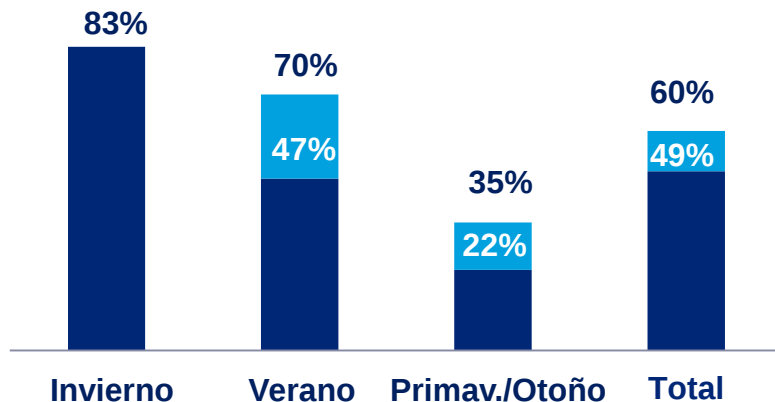
Nuevos proyectos faro (i/iii)



Ocupación hotelera 2013



Ocupación hotelera deseada



Para conseguirlo

570.000 turistas adicionales

=

doblar las entradas
actuales a las infraestructuras
del país en verano

o

x7 la participación a eventos
deportivos o culturales

Casos de éxito a nivel internacional

Nuevos proyectos faro (ii/iii)



Barreras

Puntos débiles

- Capacidad de inversión del Estado limitada
- ~~Limitaciones a la inversión extranjera hasta el 2012~~
- Limitación de superficie de terreno para construir

Amenazas

- Desaceleración económica
- Competencia en el entorno geográfico próximo

Infraestructuras de éxito

- Generadoras de una demanda mínima de 200.000 turistas por año fuera de la temp. de invierno
- Que sean capaces de atraer nuevos segmentos de mercado y diversificar procedencias
- Que no compitan con las infraestructuras actuales

Casos de éxito a nivel internacional

Nuevos proyectos faro (iii/iii)



Haga clic en Herramientas

Diari d'Andorra Dissabte, 8 de març

ECONOMIA IDEA IMPULSADA P

Projecte p

La iniciativa, penden

Els impulsors de la instal·lació asseguren que es podria convertir en un pol d'atracció de visitants tan potent com, en el seu dia, ho va ser el centre termolúdic Caldea.

GABRIEL PÉREZ
Andorra la Vella

Una empresa catalana, Sky Dream Factory, ha engegat els primers passos per instal·lar a Andorra el que es coneix com un túnel de vent, una instal·lació de caràcter lúdic que, a l'entendre dels seus impulsors, podria convertir-se en un important pol d'atracció de visitants al país. El projecte està encara en estat embrionari però la voluntat de tirar-lo endavant és ferma i, sempre que es puguin aconseguir els corresponents permisos administratius, podria ser una realitat en un termini d'entre dos i tres anys.

Així ho ha explicat Pere Augé, representant a Andorra de la societat catalana. L'advocat posa en relleu que l'empresa ja disposa des de fa temps d'una instal·lació d'aquestes característiques a Empuriabrava, on tot i tenir una im-



Divei

8 Nacional

EL PREU DE LA COM

El nou de la E vol fer aquàti

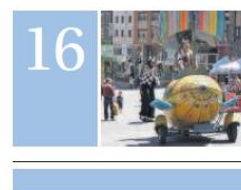
El Bisbat celebra l'operació perquè «molts llocs de tre

CLARA GARNICA
ANDORRA LA VELLA
@claragarnica

El nou propietari da Nova, terreny capital, entre la i la Comella i la d'adset, volen desenvolupar atractiu turístic per al pafat, segons van informar de l'empresa andorrana / seria construir un parc aq sí, tenint en compte les c meteorològiques del pa complicat que una atracc tes característiques pugui ta tot l'any, la intenció és ti d'un parc aquàtic cober

Tal i com va informar a tiu dilluns, els terrenys d Nova han estat adquirits madament un mes per un

Diari d'Andorra Dilluns, 25 de març del 2013



ANDORRA LA VELLA | PR

La Bora punt de

Marc Pons assegura q informes tècnics ■ Si c

JORDI SALAZAR
Andorra la Vella

La zona limítrof d'Andorra la Vella i el poble de Santa Coloma, coneguda com a Borda Mateu, tindria tots els números per acollir l'estació base del telefèric del pic del Carroí en cas que el projecte acabés tirant endavant. Així ho va fer conèixer la setmana passada el conseller de Joventut, Esports i Noves Tecnologies del comú de la capital, Marc Pons, en el marc una entrevista radiofònica concedida a l'emissora COPE Andorra-AD Ràdio.

Citant els resultats d'una sèrie d'informes tècnics sobre l'aeri

A. D.
Andorra la Vella

Encara hi ha qüestions per discutir, com ara quin ha de ser l'emplaçament" del centre d'exposicions permanent que el Govern negocia amb la baronessa Thyssen per exhibir part del seu fons, advertia el ministre portaveu, Jordi Cinca, en la roda de premsa posterior al consell de ministres. Atent-se a la imatge que apareix a la publicació de paper cuixé, es podria aventurar que la propietària de la col·lecció té les preferències prou clares: la setmana passada va pujar a Andorra per recórrer uns locals del centre termolúdic -uns 1.700 metres quadrats de superfície- i ho va fer acompanyada d'un fotògraf, davant el qual va posar acompanyada del ministre Albert Esteve, la cònsol Trini Marín i Miguel Pedregal, convertits en improvisades celebritats.

"No ho sabia, la cònsol no ho sabia que vindria acompanyada del fotògraf", explicaven ahir des del seu entorn, mentre Marín evitava les trucades dels periodistes. Van compartir una estona curta, al mateix temps que recorrien les instal·lacions; van xerrar una mica sobre la facte que la baronessa diu professar al país i van acabar amb la fotografia que publica la revista espanyola, reproduïda en aquesta pàgina.

BREU COMUNICAT

l'igual reserva van mostrar des del Govern pel que fa a aquesta visita i a les converses amb Tita Cervera: Cultura es va limitar a emetre un breu comunicat abans d'ahir, on avançava les converses "embrionàries" per establir un centre que exhibeixi al país part de la Col·lecció Carmen Thyssen-Bornemisza -un espai de caràcter permanent que albergaria dues exposicions anuals-



15



Inauguració, a l'any 2000.

Tres exposicions i la promesa de tornar de nou

Tres cops ha acollit Andorra una exposició muntada amb obres de l'extens fons d'art creat pel baró Thyssen-Bornemisza, ja va estar present en una de les inauguracions, la de la mostra realitzada el 1997, centrada en el paisatge català. Un esdeveniment marcat pel glamour.

Tornaria el 2000, en aquesta ocasió amb una selecció de peces impressionistes escollides de la seva col·lecció privada, la mateixa que previsiblement trobarà un espai permanent a Andorra. En aquella ocasió va manifestar la seva "predisposició" per seguir endavant amb aquesta política de cessions del seu fons per exhibir-lo al Principat.

Finalment, el 2005 va recalcar amb una tercera proposta, El mar en la pintura espanyola, que es va desplegar a la sala d'exposicions del Govern i que la baronessa va inaugurar acompanyada del seu fill, Borja. En les declaracions fetes en aquella jornada va manifestar la decisió "d'aferrar" la relació amb el país, que s'hauria de concretar en una nova mostra l'any següent. No va ser, però la relació, pel

Casos de éxito a nivel internacional

Mejora infraestructuras actuales



Esquí GrandValira inversión de 100 m€ en 10 años

Wellness Caldea + INÚU

Natura

- Naturlandia + Parque de Animales
- Red de Refugios guardados

Cultura

- Ampliación horarios museos
- Ruta mariana

Freestyle 360° xtrem

Shopping

- Ampliación horarios comerciales
- Peatonalización VIVAND
- Google Business View



Casos de éxito a nivel internacional

Proyectos singulares y acontecimientos deportivos y culturales

Eventos deportivos



ESDEVENIMENTS ESPORTIUS 2014

10/12.GEN
COPA DEL MÓN
DE BOARDERCROSS



14/16.FEB
CAMPIONAT
D'EUROPA D'ESQUÍ
DE MUNTANYA

10/16.MAR
FINAL DE LA
COPA D'EUROPA
D'ESQUÍ ALPI



27/30.MAR
3/5.ABR
TOTAL FIGHT



6.JUL
VOLTA PORTS
ANDORRA

27.JUL
ANDORRA TRIATLÓ



15/16.FEB
GRANDRIDE



27/29.JUN
FISE ANDORRA



12/14.SET
TRIAL
DE LES NACIONS

10/13.JUN
ANDORRA
ULTRATRAIL



DESEMBRE
TROFEU ANDROS



21/24.FEB
EL DORADO



22/23.FEB
COPA DEL MÓN
DE QUILOMETRE
LLANÇAT

Casos de éxito a nivel internacional

Proyectos singulares y acontecimientos deportivos y culturales

Eventos culturales (i/ii)



Casos de éxito a nivel internacional

Proyectos singulares y acontecimientos deportivos y culturales

Eventos culturales (ii/ii)



**Andorra
RedMusic**

06-08/06/2014

_a music
& wine
experience



06/06 **Level 42**
Tony Hadley | Spandau
Ballet

07/06 **Lisa Standsfield**
Roger Hodgson | Ex-Supertramp
& band

08/06 **Maceo Parker**
UB40

 **Andorra**
www.visitandorra.com

LEVEL 42



**LISA
STANDSFIELD**



MACEO PARKER



**TONY HADLEY
SPANDAU BALLET**



**ROGER HODGSON
EX-SUPERTRAMP**



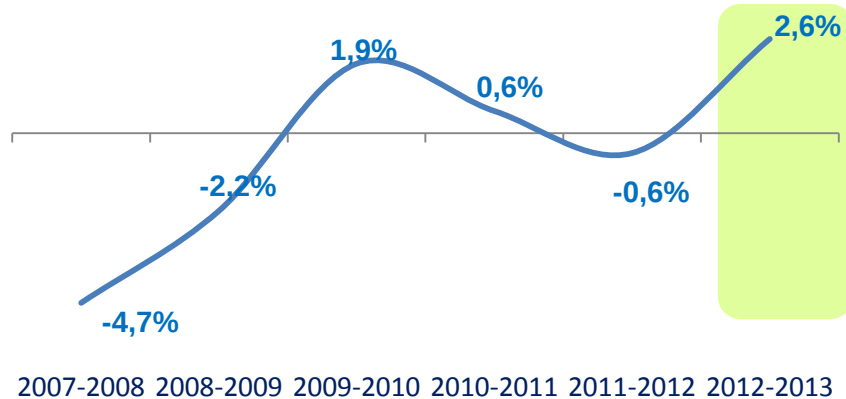
UB40



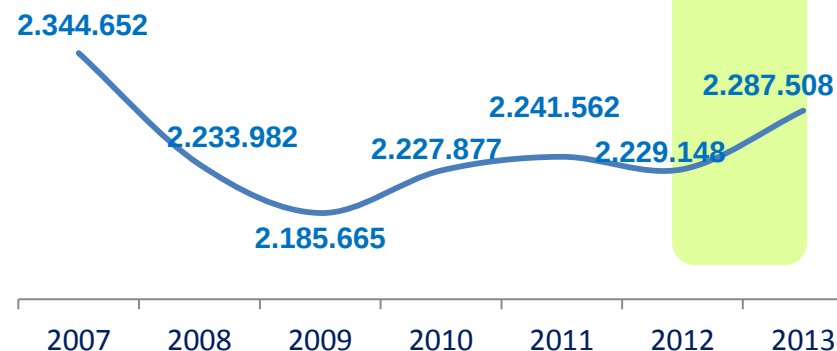
Casos de éxito a nivel internacional

Algunos resultados

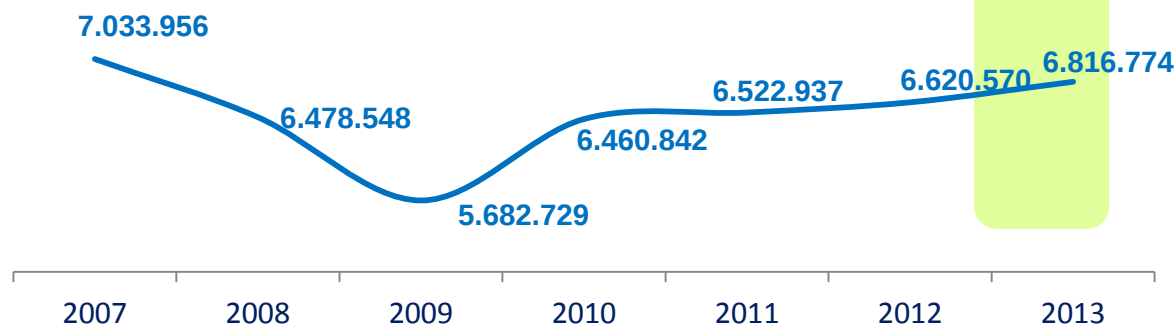
Var. anual de entradas de turistas



Entradas de turistas



Núm. pernoctaciones



Casos de éxito a nivel internacional

PortAventura: parque temático líder – *Cataluña, España (i/v)*



Casos de éxito a nivel internacional

PortAventura: parque temático líder – Cataluña, España (ii/v)

PortAventura es el **parque temático líder en España**, el segundo en número de visitantes a nivel europeo



- Empresa española pionera en el desarrollo del mejor resort de Europa, distribuido en 825 hectáreas y combinando hoteles y negocios turísticos
- Posición clara de líder, con más de 45 millones de visitantes durante sus más de 15 años de existencia

Participación accionaria

Único accionista: **CRITERIA CAIXACORP**, compañía del IBEX 35 perteneciente a La Caixa, una de las instituciones financieras líder en España



Casos de éxito a nivel internacional

PortAventura: parque temático líder – *Cataluña, España* (iii/v)

El principal componente de PortAventura es el entretenimiento familiar, que consiste en el **parque temático** y el **parque acuático**

1

**Parque temático:
Un mundo de diversión sin fin**

- En sus 120 hectáreas de parque temático, PortAventura ofrece más de 30 atracciones, 100 shows, comercios y experiencias F&B
 - Entretenimiento para toda la familia
 - Innovación y inversión frecuente para mantener el parque actualizado y atractivo



2

**Costa Caribe Aquatic Park:
Aventura acuática durante todo el año**

- Alrededor de 9.000 metros cuadrados de toboganes de agua en 14 atracciones para toda la familia
 - Más de 500.000 visitantes anuales
 - Áreas al aire libre y cubiertas, combinando tiendas, bares y restaurantes



Casos de éxito a nivel internacional

PortAventura: parque temático líder – Cataluña, España (iv/v)

Además, el resort ha evolucionado hasta convertirse en **líder de entretenimiento** con nuevos productos también para clientes de negocios

3

Hoteles y Beach Club

- 4 hoteles experienciales con alrededor de 2.000 habitaciones, todos gestionados por PortAventura
 - Hotel PortAventura, Hotel El Paso, Hotel Caribe Resort, Hotel Gold River
- Un Beach Club totalmente equipado y con un moderno diseño
 - 7 piscinas diferentes para todos los clientes, desde niños hasta nadadores



4

Golf

- 3 espectaculares campos de golf, 45 hoyos (18 + 18 + 9), gestionados por PortAventura
 - 2 campos de golf diseñados por Greg Norman
 - 200 hectáreas con 5 circuitos diferentes



5

Centro de Convenciones

- Un moderno centro de convenciones con capacidad para alrededor de 4.000 personas
 - Gestionado por PortAventura
 - El componente de negocios actúa como complemento ideal para estimular el turismo MICE del resort

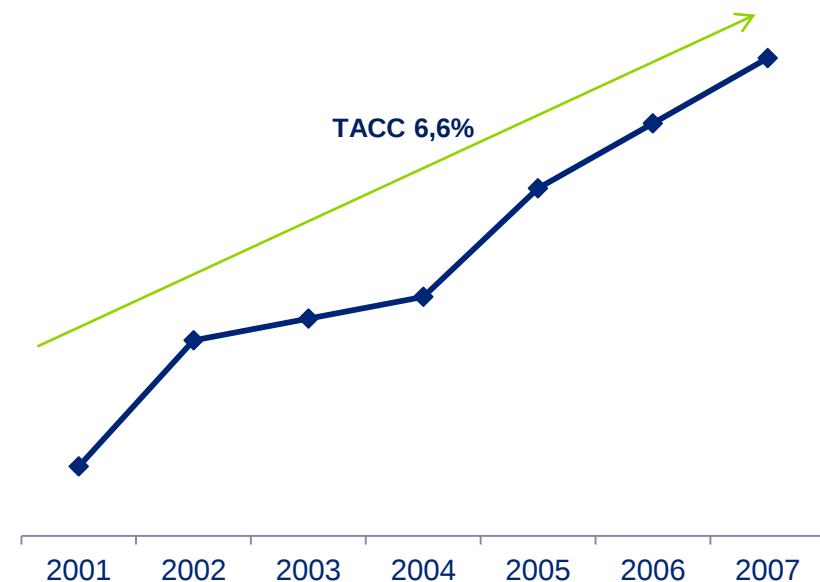


Casos de éxito a nivel internacional

PortAventura: parque temático líder – Cataluña, España (v/v)

La evolución de PortAventura se ha convertido en un **caso de éxito único** con propuestas de valor diferenciadas

- PortAventura es el segundo parque temático en número de visitantes en Europa (millones de visitantes en 2007)
- PortAventura es el segundo destino más visitado en Cataluña, después de Barcelona
- El número de visitantes creció a un ritmo del 6,6% anual entre 2001 y 2007



El **know-how de PortAventura** en desarrollo y gestión del destino ha demostrado ser un **excelente modelo**, generando **resultados positivos** para sus accionistas

Casos de éxito a nivel internacional

Marina Bay Sands: resort integrado urbano – *Singapur (i/ii)*



Casos de éxito a nivel internacional

Marina Bay Sands: resort integrado urbano – Singapur (ii/ii)

Marina Bay Sands se posiciona hoy como la #6 de las top 10 atracciones mejor valoradas de Singapur, siendo además su icono.

Contexto: Marina Bay Sands como inversión clave para el posicionamiento turístico de Singapur

- Singapur ha destacado en los últimos años por su capacidad de “innovación” y reposicionamiento siguiendo las líneas estratégicas de la ciudad y destino definidas.
- Su ambición fue posicionarse como hub del sureste asiático y destacar en el turismo MICE, principalmente, pero también de ocio familiar, compras y city – breaks en la región, entre otros.
- Para ello no dudó en atraer inversiones icónicas que ayudaran a posicionar a la ciudad: primero Universal Studios en Sentosa y más tarde con Marina Bay Sands.



Marina Bay Sands

Datos clave	• Propietario: Las Vegas Sands • Inversión: 5.500 M € • Superficie: 560.000 m2 (incluyendo 120.000 m2 del centro de convenciones, 93.000m2 y 19.000 m2 del ArtScience Museum) • Año de apertura: 2010 • Periodo de apertura: Todo el año • Visitantes: +9 millones	- anuales (sólo del casino); 1/3 de origen singapurense • Precio (entrada adulto): 14,96€ • Ventas totales: 1.004,47 M€ (2º semestre 2012) • Margen de explotación: 42% • Rentabilidad del capital invertido: 13% • Payback (sólo en equipamientos): 7,64

Oferta

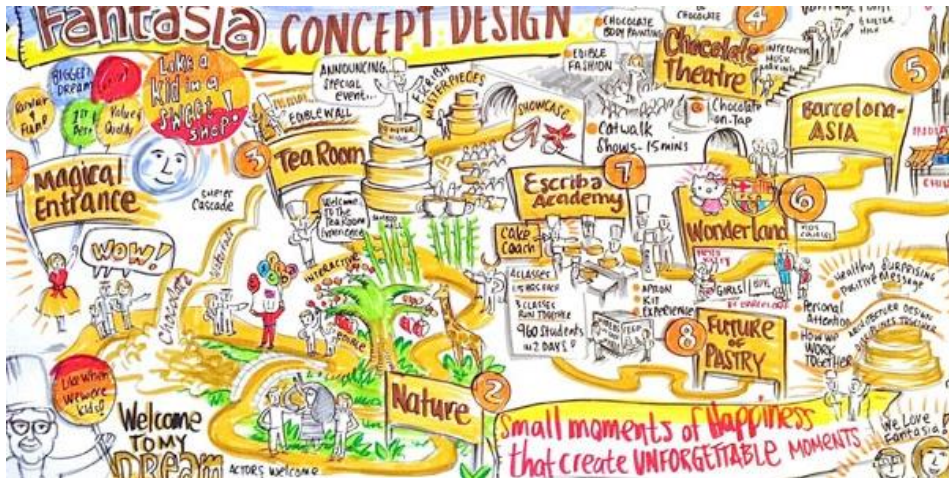
- **3 hoteles** (2.561 habitaciones, repartidas en 3 torres)
- **Casino** (500 mesas y 1.600 máquinas tragaperras)
- **Centro de conferencias y exposiciones** (120.000m2)
- **Museo de arte y ciencia** (ArtScience Museum)
- Dos **teatros**
- **+40 bares y restaurantes**, con 6 restaurantes con chefs de prestigio
- **Centro comercial**
- **Pista de patinaje** sobre hielo
- **Piscina** (la piscina elevada más larga del mundo, con una capacidad para 3.900 personas)

Casos de éxito a nivel internacional

Marina Bay Sands y Grapevine Vintage Railroad

Ejemplo: Proyecto Fantasia by Escribá

- Concepto creado por Escribá y el empresario británico Paul Wakefield.
- Concepto Proyecto Eventos: similar a un parque temático, 8.000m2 en que todo está hecho en chocolate, azúcar y pasteles. En el espacio coexisten la creatividad en pastelería con diversas áreas. Se incorporan elementos como el arte, personajes, espectáculos, etc.
- Acogida: 20.000 asistentes
- Participan: compañías de ocio y espectáculo como “Els Comediants” con más de 100 actores, que muestran el concept y animan a la participación a clases magistrales de chocolate, pasta de azúcar, pastelería, etc.



Ejemplo: Proyecto Singular: Grapevine Vintage Railroad

- Grapevine, Dallas – Texas, es una pequeña comunidad urbano – rural cercana al aeropuerto internacional de Dallas Fort Worth Metroplex.
- Objetivo: desarrollar una atracción turística icónica: Grapevine Vintage Railroad
- Creado en alineación con su posicionamiento del “legado histórico de Texas”.
- Exigió amplio consenso entre la comunidad local y su compromiso para impulsar a políticos y diversas organizaciones públicas para apoyar la inversión que generaría impacto económico en el destino.
- Crearon una fundación que gestionaría la experiencia e integraría diversos actores clave.
- La DMO pasó a tener un rol clave en la gestión de la atracción.
- Grapevine Vintage Railroad es una experiencia icónica relacionada con: gastronomía y enología, historia y cultura del lugar que cobran vida.
- Target objetivo: familias
- Visitantes actuales: 100.000/ año
- Impacto indirecto: esta atracción a servido de catalizador del destino que ha logrado captar otros inversores para enriquecer la experiencia del destino como Merlin Entertainment.
- Visitantes totales 2014 a Grapevine: 15MM
- Impacto económico 2014: \$ 2.2 Bill.USD



Fuente: Skift.com, NEXT Destination, Pracice Handbook y <http://www.grapevinetexasusa.com/>

Casos de éxito a nivel internacional

Componentes vitales para el desarrollo de proyectos de interés turístico

Los tipos de proyectos a continuación, pueden combinar uno o varios de los siguientes cinco componentes, tanto de manera constructiva (hard) como temporal (soft):



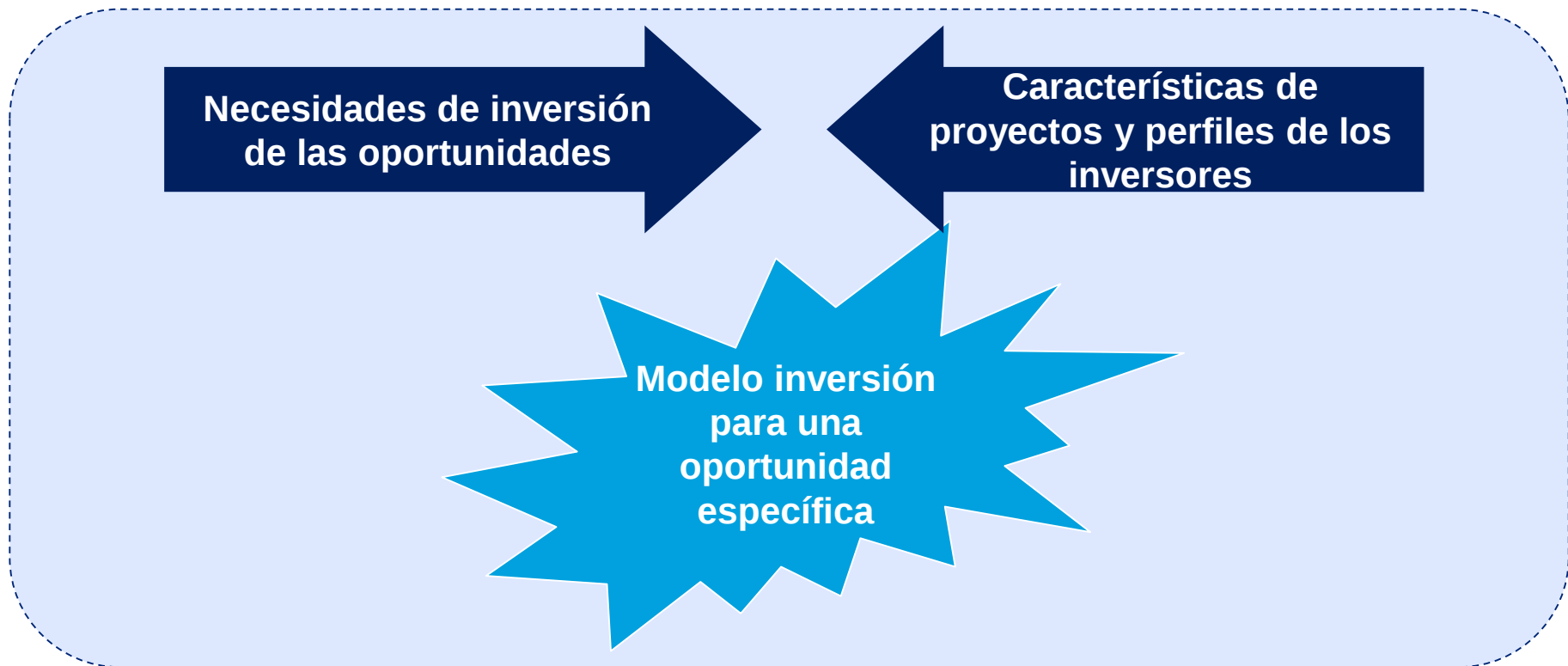
3.

Modelos de inversión y transacción

Modelos de inversión y transacción

Oportunidades de inversión

El cruce de necesidades de inversión para cada oportunidad con los tipos de inversores, y las características de los proyectos determina el modelo de inversión para cada oportunidad

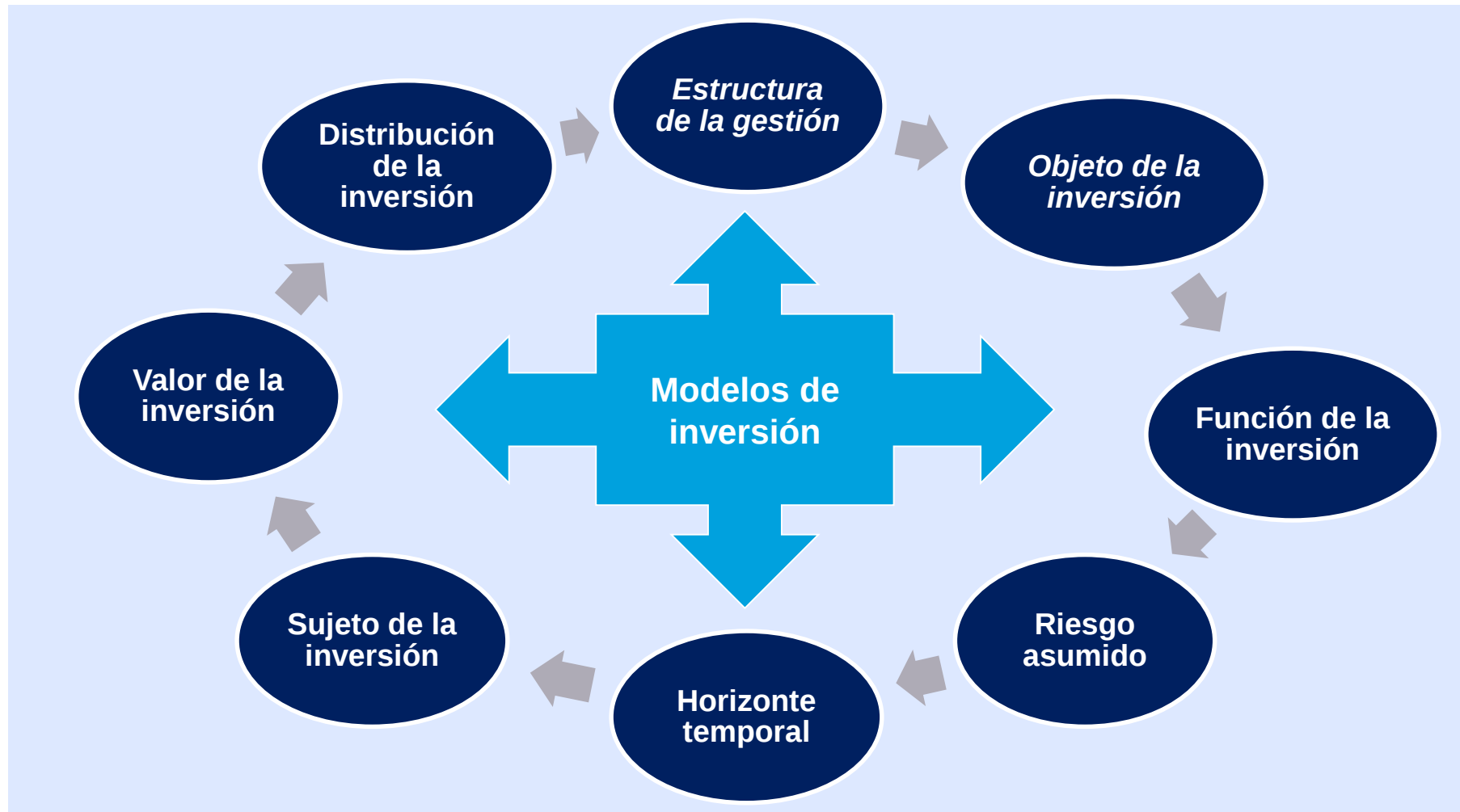


El modelo de inversión elegido para una oportunidad concreta también determina la estrategia a seguir para la captación de inversión.

Modelos de inversión y transacción

Variables de los modelos de inversión: No existe un modelo

Los modelos de inversión se definen en las características de las variables que aporta el tipo de inversor y la oportunidad específica



Modelos de inversión y transacción

Tipos de inversores

Se puede definir diversas tipologías específicas definidas principalmente por el tamaño y el modelo de sus inversiones

Inversiones		Descripción	Nivel tolerancia riesgo / Riesgo	Tamaño inversión (millones USD)	Modelo gestión	Experiencia en el sector	Ámbito geográfico
Inversor privado		Personas individuales de alto poder adquisitivo que realizan inversiones de tipo financiero sin entrar en la gestión de las compañías	Alta	0,5 - 10	Propiedad y venta a medio plazo	Baja	Global
Promotor		Desarrolladores de productos inmobiliarios cuyo negocio incluye la construcción y normalmente la venta de activos y inmobiliarios	Baja	1 - 100	Desarrollo y suele enajenar activos	Media	Doméstico / Regional
Cadena hotelera		Compañías cuyo negocio se basa en la gestión de establecimientos turísticos de tipo hotelero a cambio de unas tarifas de gestión que perciben del propietario de un activo	Alta	Del 10% al 100% inversión total	Prioriza la gestión a largo plazo por encima de la propiedad	Alta	Doméstico / Internacional
• Política							
• Seguridad							
Grupo hotelero		Compañías cuyo principal negocio es de tipo patrimonialista inmobiliario pero que pueden entrar en la gestión de los activos a través de modelos como pueden ser las franquicias		Del 30% al 100% del proyecto negociable	Priorizan la propiedad por encima de la gestión que puede ser propia o de terceros	Alta	Doméstico / Regional
• Política							
• Seguridad							
Especializados		Compañías especializadas en nichos de actividad que por la especificidad del negocio suelen invertir y gestionar los negocios en que invierten.	Alta	Del 10% al 100% inversión total	Tiene vocación a largo plazo de operación y gestión	Alta	Doméstico / Internacional
			Baja				
HNWI		Grandes fortunas mundiales que invierten grandes cantidades en destinos muy consolidados y/o en elementos únicos e icónicos	Baja - Media	10 - 200	Buscan un producto icónico para mantener a largo plazo	Baja	Oriente Medio y Asia
Grupo turístico privado	Político	Conglomerados turísticos que controlan empresas estratégicas a lo largo de la cadena de valor en su sector específico de actividad	Alta	0,5 - 20	Voluntad de permanencia en el negocio a largo plazo	Alta	Doméstico / Regional
	Seguridad		Baja				

Modelos de inversión y transacción

Modelos de negocio

Para proyectos con componentes inmobiliarios hay tres modelos de negocio posibles

Alternativas de modelos de negocio

	1 "Desde el principio hasta el final"	2 Master developer	3 Mixto
Modelo de negocio	Construir la infraestructura, parcelar el terreno en pequeñas parcelas individuales, vender las viviendas o las parcelas a cliente final.	Construir la infraestructura, parcelar el terreno en parcelas que engloben las diferentes "negocios" y vender cada una de los negocios a varios promotores para que éstos construyan y vendan a cliente final	Mix de los dos modelos de negocio propuestos: algunas unidades de negocio se gestionan hasta el final, y otras unidades se realizan con socios expertos
Ventajas / desventajas	- Intensivo en capital + Mayores beneficios - Mayor riesgo - Retorno a largo plazo + Mayor control + Se concibe el desarrollo como un todo	+ Requiere menos capital - Beneficios menores + Menor riesgo + Retorno a corto plazo - Pérdida de control: Posible pérdida de consistencia global	Ventajas y desventajas de ambos modelos de negocio Control de la consistencia global del resort Optimización de la calidad y operación de los servicios complementarios
Modelo de gestión*	• La gestión de las unidades de negocio y el Resort management debe ser propio o subcontratado, y se mantiene la responsabilidad sobre la explotación	• No se es responsable del desarrollo de ninguna unidad de negocio • No hay resort management	• Terra 0 Desarrollos, desarrolla el 100% del negocio inmobiliario y hasta la venta a cliente final, desarrolla con participación minoritaria cada unidad de negocio complementario (Golf, SPA, otros)

Modelos de inversión y transacción

Modelos de transacción

En este caso el propietario cede temporalmente la gestión a un inversor con el objetivo de venderlo en un futuro a un tercero

Propuesta de transacción: SPV (Special Purpose Vehicle) Empresa vehículo de inversión

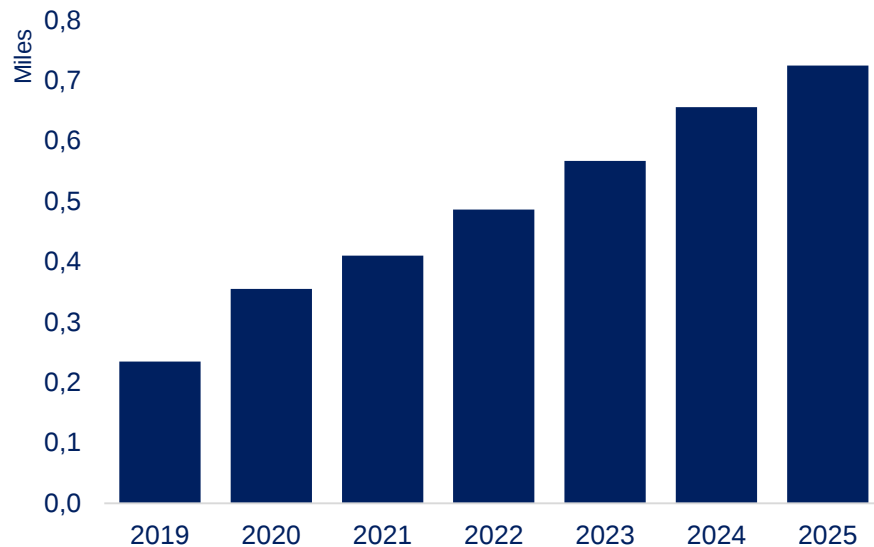


El inversor a su vez es quien gestiona el hotel paga un alquiler por su explotación durante un periodo de tiempo años, al finalizar el contrato se vende el activo a un inversor tercero

Modelos de inversión y transacción

Indicadores financieros claves en proyectos de inversión – Hoteles

Flujos operativos 2019-2025 (Miles \$)



ADR	142	144	147	151	156	161	165
Var ADR	- -	1.5%	2.0%	3%	3%	3%	3%
Ocup.	69%	71%	72%	73%	74%	75%	75%

Inversión total (\$ M)

Crecimiento ADR*

WACC

	1%*	2%*	3%*	4%*	5%*
8%	6.82	8.52	10.89	14.42	20.26
9%	5.90	7.21	8.94	11.35	14.94
10%	5.19	6.23	7.56	9.31	11.75
11%	4.63	5.47	6.52	7.86	9.63

Inversión por habitación (\$ M)

Crecimiento ADR*

WACC

	1%*	2%*	3%*	4%*	5%*
8%	0.09	0.11	0.15	0.19	0.27
9%	0.08	0.10	0.12	0.15	0.20
10%	0.07	0.08	0.10	0.12	0.16
11%	0.06	0.07	0.09	0.10	0.13

Ejemplo ilustrativo

Modelos de inversión y transacción

Indicadores de negocio claves en proyectos de inversión – Parques temáticos

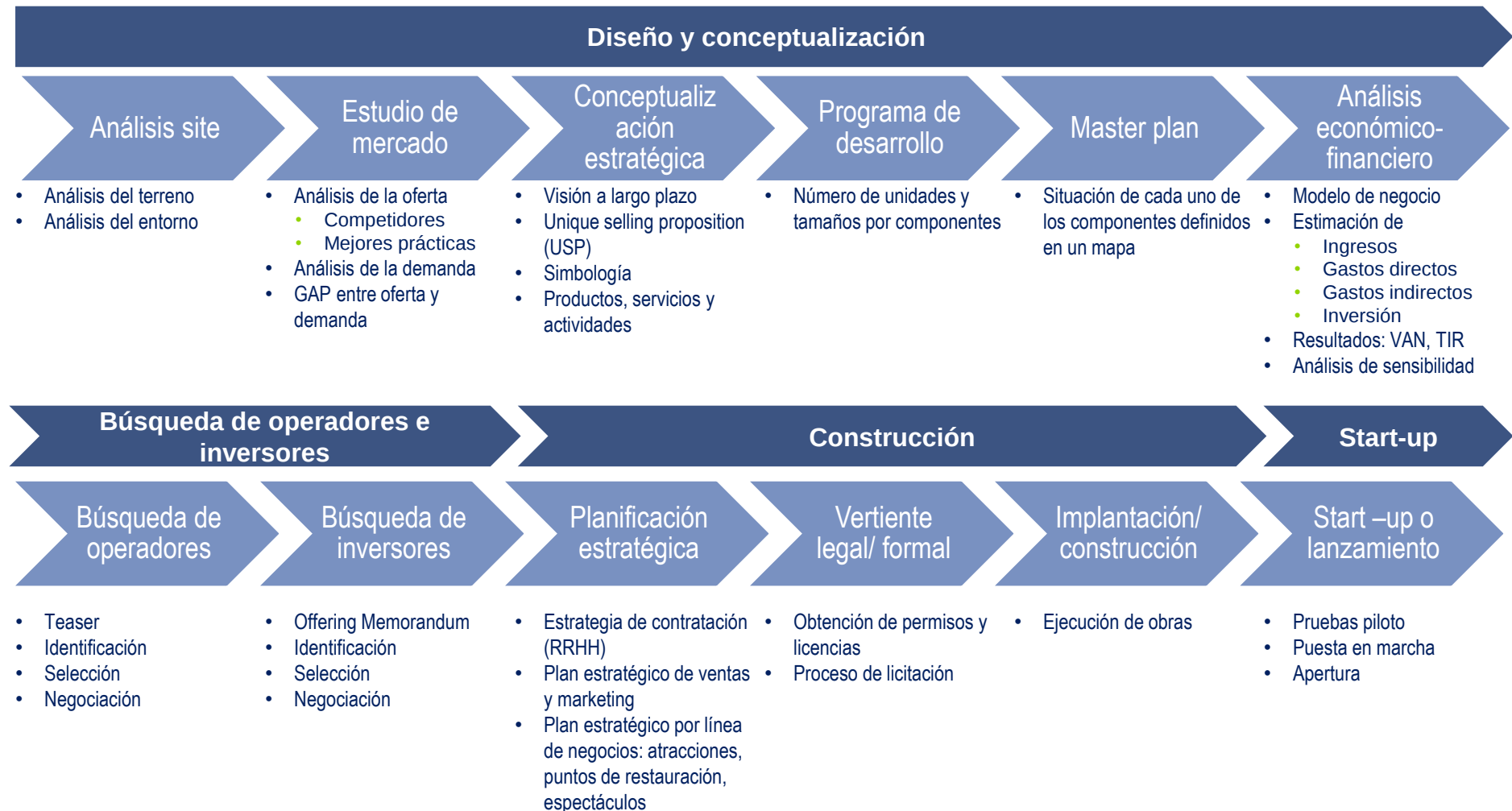
	Large / “Destination” parks	Medium / regional parks	Large vs regional parks
Customer profile & purchase behaviour	➤ Predominantly tourists, travelling expressly to park ➤ Visits infrequent (often once) and planned well in advance ➤ High total end-consumer spend requirements (travel, lodging, dining, etc.)	➤ Predominantly local populations surrounding parks ➤ Frequent repeat visits, often planned ad-hoc ➤ Low overall consumer spend requirements	+
Attendance	➤ Volatile attendance heavily driven by new attractions capex and promotional spend	➤ More predictable attendance levels; considered “traditional” local leisure activity	+
Per cap	➤ High (ticket plus travel, lodging, dining, etc.)	➤ Low-Medium	-
Seasonality	➤ High	➤ High (especially for water parks)	+/-
Cyclicity	➤ High, given high total cost for consumer	➤ Low-Medium, given lower per cap (potential counter-cyclicity)	+
Brand importance & promotional spend	➤ High, given need to attract visitors from afar	➤ Low, given local nature of parks and well-established presence/high park awareness	+
Cost structure & breakeven point	➤ Fixed / Variable cost breakdown¹: 87%/13% ➤ Breakeven at c. 22m visitors (50% headroom)	➤ Fixed / Variable cost breakdown: 82%/18% ➤ Breakeven at c. 5.7 visitors (62% headroom)	+
Margins	➤ 14-23% EBITDA	➤ 34% EBITDA	+
Start-up capex	➤ Very high (€300-500m)	➤ N.A. (PQR avoids greenfield projects)	+
Maintenance capex	➤ High, given need for continuous spend on new attractions	➤ Medium, given (1) attractions smaller and can be rotated among parks and (2) less capex-intensive zoos/water parks	+
Diversification	➤ Mostly single-site, single country, single format	➤ Significant diversification in park type, geography and weather exposure	+
Build-up potential	➤ Few (and expensive) add-on acquisition candidates	➤ Ample add-on opportunities (at 5-8x EBITDA)	+
Market trends	➤ “Arms race” for new attractions ➤ Development of “destinations” around parks ➤ Brand development	➤ Market consolidation ➤ Mature usage patterns ➤ Rise of “thematic” attractions	+/-

4.

Atracción de inversores

Atracción de inversores

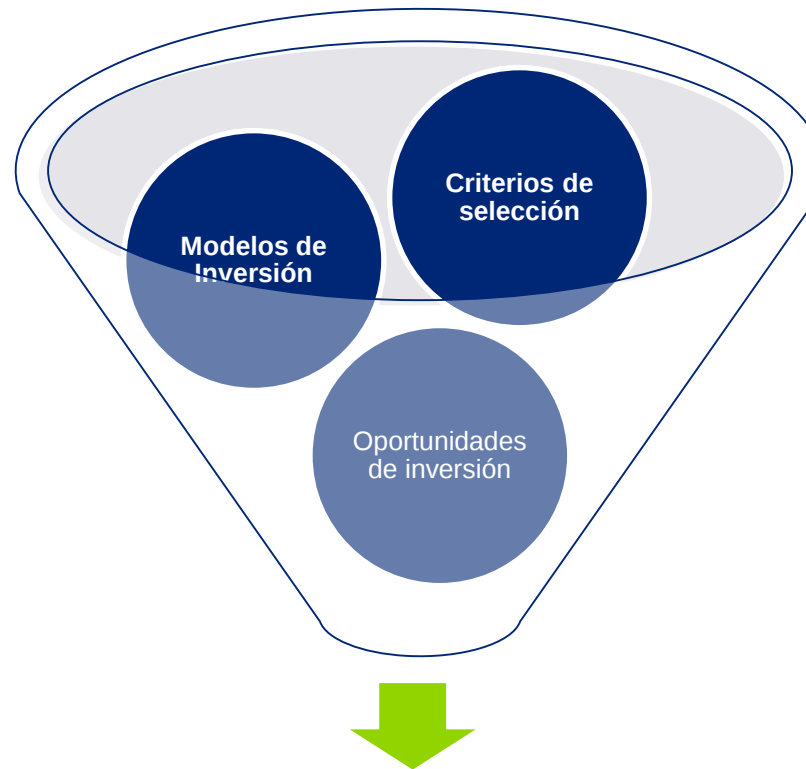
Proceso para la puesta en marcha de un proyecto faro



Atracción de inversores

Selección de inversores

La selección de inversores se realiza con la definición de criterios de selección específicos y modelos de inversión para cada oportunidad



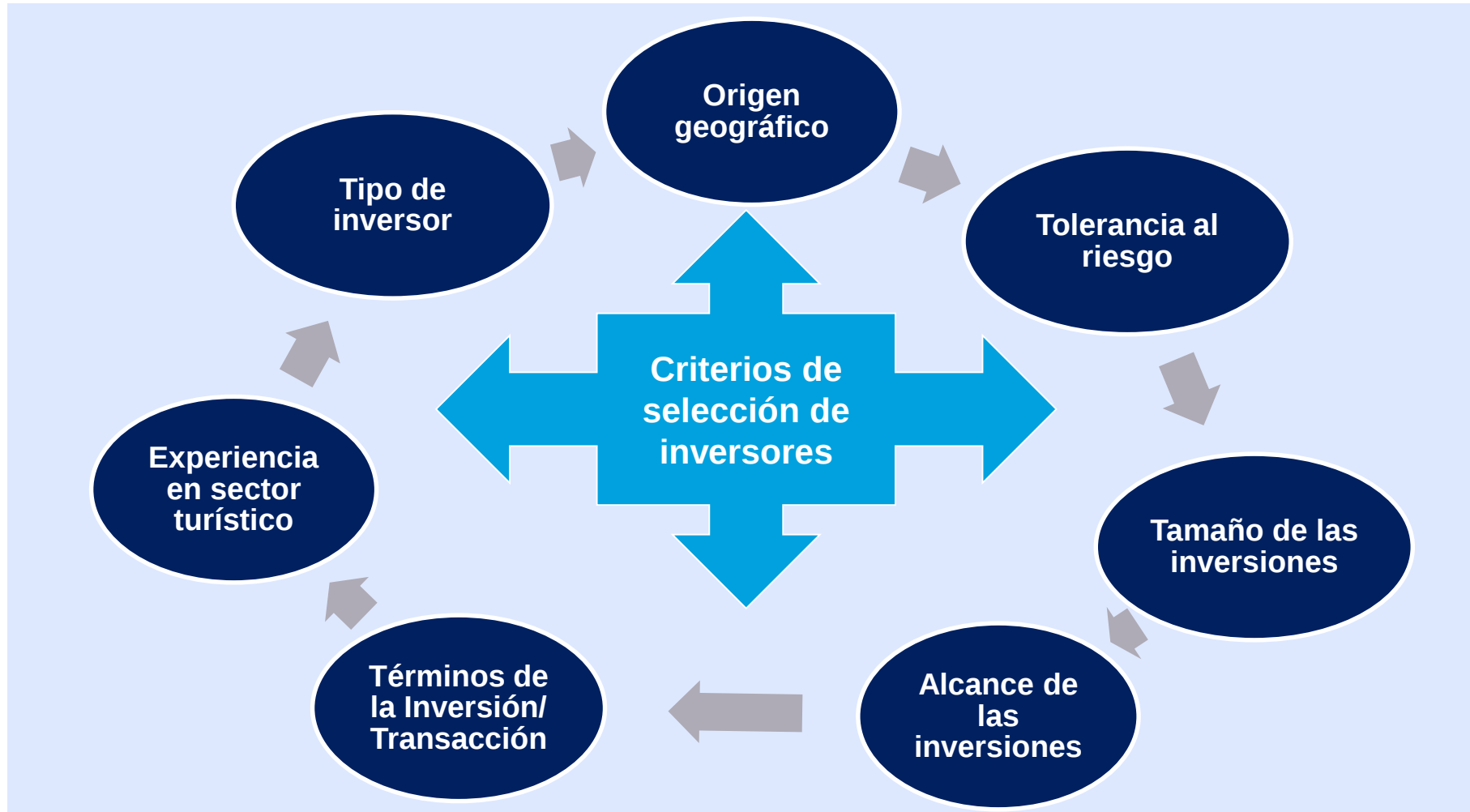
Estrategia de inversión

... permitirá definir la mejor estrategia de captación de inversión para cada oportunidad analizada

Atracción de inversores

Criterios de selección de inversores

Se plantean al menos 8 criterios de selección críticos que afectarán en la definición correcta de inversores objetivo a atraer



Atracción de inversores

Búsqueda de inversores

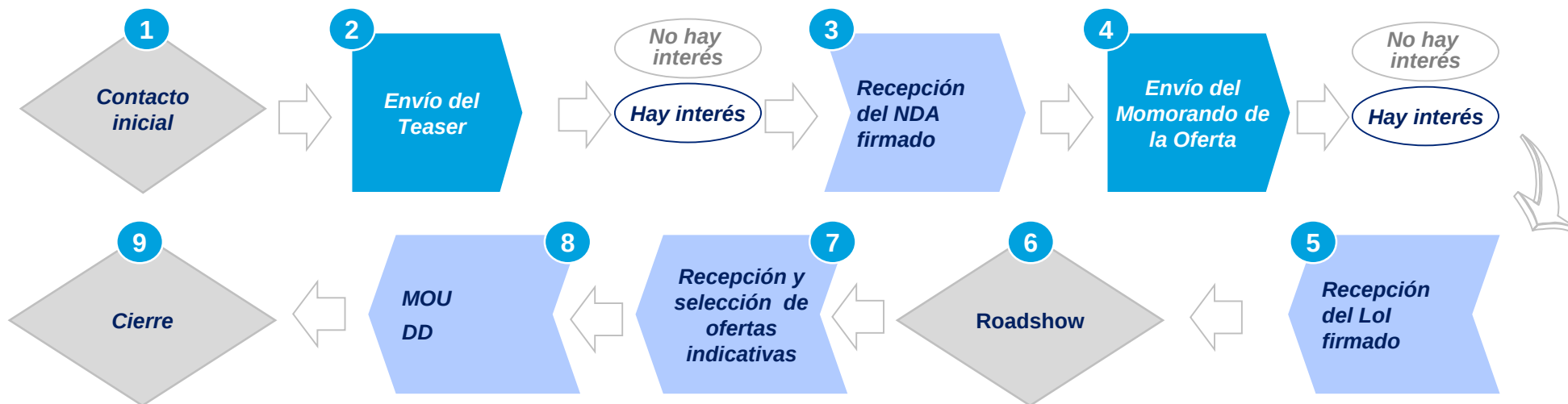
La primera fase en la búsqueda de inversores consiste en la preparación de la documentación a enviar a los inversores. A esta fase le puede seguir una segunda que consistiría en el contacto y firma del contrato con el inversor

Proceso para la captación de inversores

Captación de inversión: Fase I

- 1 Teaser del proyecto
- 2 Memorando de Oferta
- 3 Acuerdo de confidencialidad (NDA)
- 4 Carta de intención (Lol)

Captación de inversión: Fase II



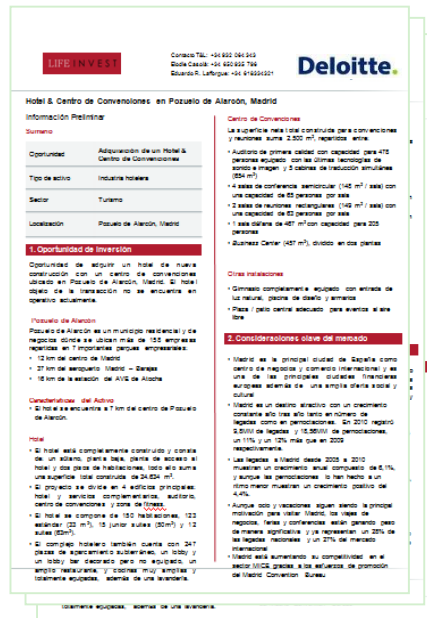
- NDA: (Non Disclosure Agreement): Acuerdo de confidencialidad
- Lol: (Letter of Intent): Acuerdo previo provisional anterior a la suscripción del acuerdo final.
- Roadshow: Visita a las instalaciones del inversor para presentar la oportunidad de inversión y para iniciar el proceso de negociación
- MOU: (Memorandum of Understanding): El Memorando de Acuerdo, que proporciona al inversor la exclusiva en las negociaciones

Atracción de inversores

Búsqueda de inversores – Teaser

El *Teaser* es un "snapshot" atractivo del proyecto con el objetivo de captar el interés del operador e inversor potencial para el proyecto

Contenido típico de un teaser



Formato folleto

- Oportunidad de inversión
 - Descripción del proyecto
- Consideraciones clave del mercado
 - Indicadores de oferta del negocio que se ofrece en la oportunidad
 - Indicadores de demanda del negocio de la oportunidad
- Oportunidad de negocio
 - ¿Porqué es una buena oportunidad?
 - Principales resultados financieros
 - EBITDA, VAN, TIR, ROI
 - Inversión necesaria para la adaptación del proyecto
 - Valor del proyecto
- Servicio de intermediación
 - Presentación del intermediario de la transacción, si lo hubiera
- Oferta
 - Fecha límite para mostrar interés
 - Información de próximos pasos

En el teaser no se informa sobre la identidad del propietario del activo.

Atracción de inversores

Búsqueda de inversores – *Offering memorandum*

En el *Offering Memorandum* se detalla toda la información relativa al proyecto ...

Contenido del offering memorandum



Formato cuaderno

- Transacción propuesta
- Resumen Ejecutivo
 - La oportunidad
 - Puntos clave de la inversión
 - Concepto
- Visión general del mercado
 - Visión general de la economía y el turismo en Ecuador
 - Visión general del turismo en Quito: oferta y demanda
- El proyecto
 - Ubicación del proyecto
 - Descripción del proyecto (detalle planos)
 - Posicionamiento competitivo
 - Propuesta de posicionamiento y concepto
 - Programa de desarrollo
- Proyecciones financieras
 - Inversión
 - Hipótesis de ingresos y costes
 - Proyecciones de pérdidas y ganancias (P&G)
 - Proyecciones de flujos de caja
 - Análisis de rentabilidad

Atracción de inversores

Ejemplos de campañas de marketing de “marca turística” con impacto en la captación de inversiones

Ejemplo: Organización de eventos para un público especializado



Ejemplo: comunicación a través de la “marca turística” para la atracción de inversiones



Preguntas y respuestas

Muchas gracias



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 150 países y con aproximadamente 170.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.