Capítulo 6

Implementación

6.1 Instituto Costarricense de Turismo

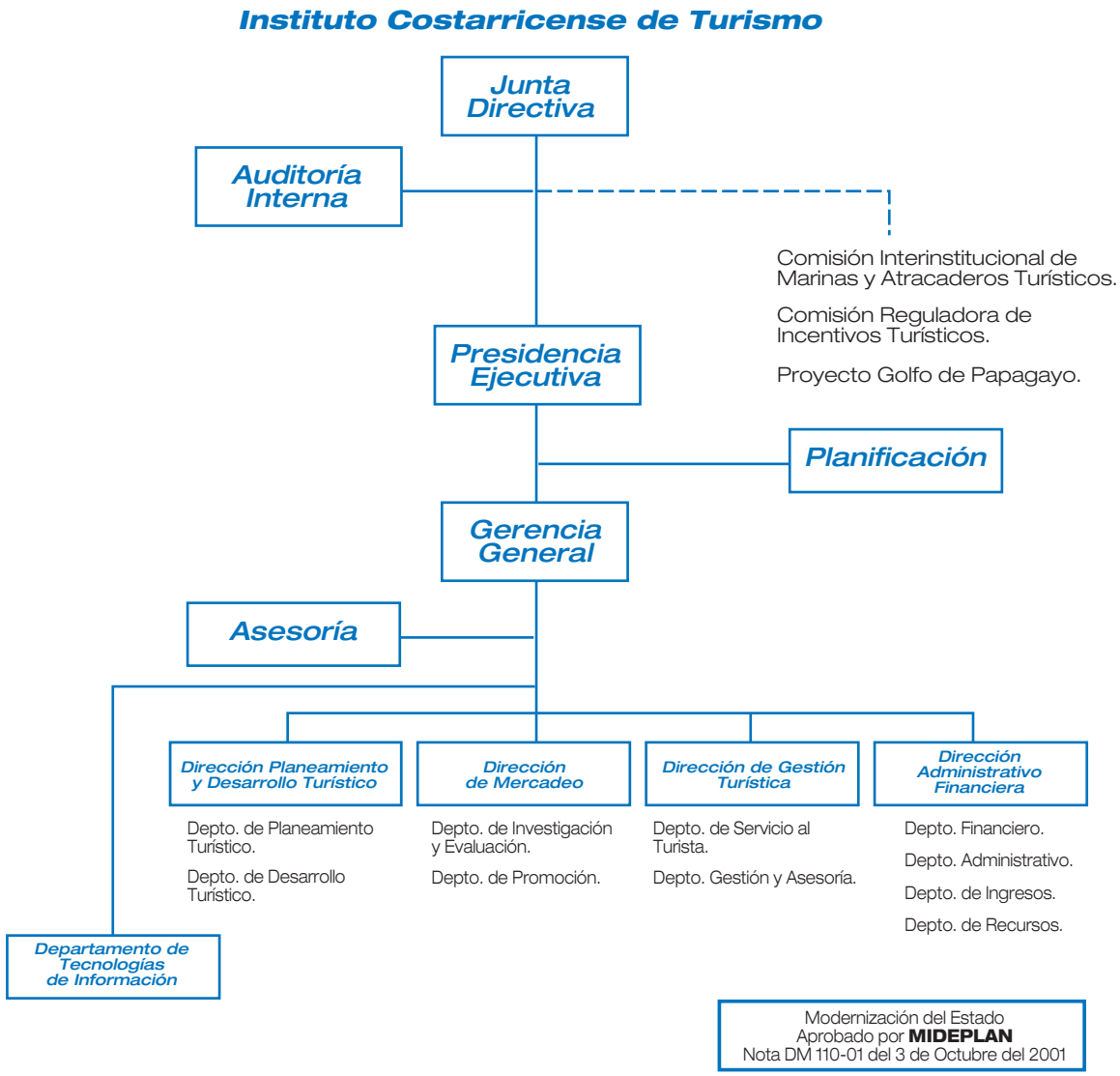
Recientemente el ICT acaba de aprobar una nueva estructura orgánica mediante la cual se ha hecho evolucionar a la institución en dos direcciones: el fortalecimiento de la función de planificación del sector turismo y el fortalecimiento de los servicios hacia el exterior (el turista como cliente) y hacia el interior (empresario turístico).

La nueva estructura permite al ICT concentrar los esfuerzos en la dirección de las dimensiones estratégicas apuntadas en el Capítulo 5, es decir, la nueva estructura contiene los elementos funcionales necesarios para enfocar el trabajo siguiendo los lineamientos del presente plan, lo cual representa una ventaja considerable en términos de implementación.

En la figura 5, se muestra la nueva organización estructural del Instituto Costarricense de Turismo, donde efectivamente puede verse la concordancia entre esta y las áreas estratégicas del presente plan.

Como parte del proceso de modernización, el ICT actualmente está ajustando sus procesos, subprocesos para ajustar su funcionamiento a esta nueva estructura. Este ajuste de los procesos se está haciendo mediante un detenido seguimiento de las estrategias apuntadas en este plan como una forma de garantizar una absoluta coherencia entre los objetivos y propuestas del plan y la estructura y funcionalidad del ICT. No cabe duda que este ajuste será un elemento adicional que venga a favorecer la implementación del Plan Nacional.

Figura N°5 Estructura orgánica del ICT.



Todo este proceso requerirá de una amplia revisión, modificación y actualización de la legislación, de manera tal, que permita el ICT mayor flexibilidad para responder a los requerimientos de este plan y para implementar acciones concretas con mayor facilidad en las áreas de mercadeo, planificación, desarrollo y otra áreas estratégicas. Estas reformas deben ser producto de una discusión y consenso entre los diferentes actores del sector público y sector privado, y presentados como parte de la estrategia de implementación de este plan.

Especial importancia reviste el análisis para la creación de un mecanismo mixto de promoción que permita hacer más eficientemente la labor de mercadeo que desarrolla el país.

Por otra parte, es necesario mejorar las condiciones físicas en el ICT, sobre todo en lo referente a una planta física adecuada y que reúna las condiciones para el mejor desempeño del trabajo. Así, se hace necesario el traslado a un nuevo edificio para resolver los graves problemas de espacio y hacinamiento.

6.2 Financiamiento

La operación del ICT está financiada con recursos establecidos en leyes y que son generados por el sector turismo. Las fuentes primarias se destacan en el cuadro Nº 24:

Cuadro Nº 24 Estructura porcentual de los ingresos del ICT

Concepto		Porcentaje promedio
Ingresos tributarios		80%
Imp.3% sobre Hospedaje	*26%*	
Imp. 5% sobre Pasajes Aéreos	54%	
Ingresos no tributarios		13%
Ingresos de capital		7%

El comportamiento histórico de los ingresos muestra una tendencia mantenida de crecimiento en virtud del origen de las fuentes de financiamiento, es decir los impuestos del 3% y el 5%, que están directa o indirectamente relacionados con el volumen de actividad turística en el país.

Para evaluar el comportamiento y tendencia de estas fuentes de financiamiento de cara al 2012, se proyecta en el cuadro 25, la situación esperada con respecto a los ingresos corrientes. Para esta proyección se parte de la situación observada para el 2002 [36] y se proyecta a futuro utilizando una tasa del 7% anual de crecimiento.

Cuadro Nº 25 Proyección de crecimiento para los ingresos corrientes en millones de dólares.

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingreso Corriente	12.67	12.93	13.835	14.80	15.84	19.95	18.13	19.40	20.76	22.22	23.77	25.44

Fuera de cualquier aporte extraordinario, el cuadro 25 muestra la tendencia de fondos disponibles para financiar toda la operación del ICT en los próximos años.

Con respecto a la distribución del gasto, es necesario considerar variaciones que permitan desarrollar adecuadamente las acciones estratégicas de este plan. El presupuesto efectivo para promoción que en la actualidad representa entre el 55 y el 60% del gasto real (9.2 millones de dólares en el 2001) tendrá que incrementarse en el periodo 2002-2012 hasta llegar a representar el 70% del gasto efectivo de la institución, lo que representaría cerca de 20 millones de dólares en el 2012. Sin embargo es tambien necesario considerar incrementos excepcionales en distintos períodos de la serie 2002-2012 para atender las necesidades planteadas en las demás estrategias, bajo el concepto de concentración que se trata en el apartado siguiente.

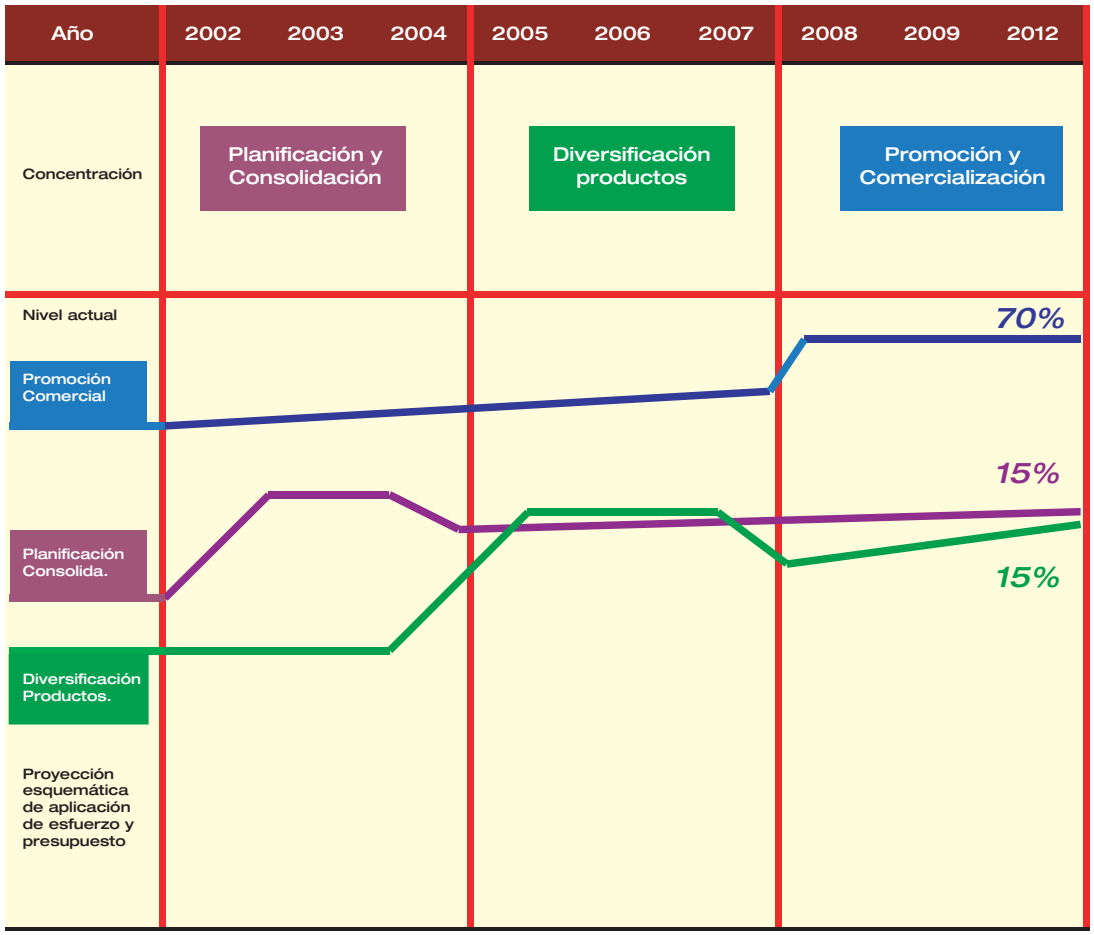
En todo caso, es importante señalar que el punto básico está centrado en el aumento de la base presupuestaria o gasto efectivo aprobado. Considerando los recursos disponibles y el aumento de esta base, se puede determinar que el plan no tiene restricción presupuestaria y que sería viable proponer una variación porcentual en la aplicación del presupuesto hasta llegar al 2012 con un 70% en gasto efectivo en promoción y un 30% en lo relacionado con las otras estrategias.

36 Fuente Dirección Administrativa Financiera ICT.

6.3 Concentración de las dimensiones estratégicas

En función del escenario seleccionado, la proyección y las dimensiones estratégicas, y la disponibilidad de recursos planteada, el proceso de implementación requiere, en su forma más agregada, la adopción de un modelo basado en la concentración de acciones en diferentes periodos de tiempo, tal y como se muestra en la figura Nº 6.

Figura N° 6 Esquema de concentratación de Estrategias



El esquema de concentración que se presenta en la parte baja de la figura, representa la variación tanto de esfuerzo como de presupuesto para el periodo de 10 años. La situación final hacia el 2012 denota la composición esperada tanto de la asignación presupuestaria como el aumento de esfuerzo con respecto a la situación actual tal y como se planteó en el apartado anterior.

Las variaciones en la línea marrón, representan el aumento de esfuerzo y presupuesto necesarios para atender las necesidades en planificación y consolidación de productos. El esfuerzo y presupuesto extraordinario 2002-2004 puede representar aproximadamente 2 millones de dólares; a partir de aquí, el presupuesto y esfuerzo descienden hasta estabilizarse en aproximadamente el 15% de la asignación normal de la Institución.

De igual manera, la línea verde representa los esfuerzos para diversificación de productos, la cual requeriría un aporte excepcional en el periodo 2005-2007 que puede representar unos 3 millones de dólares, y a partir de aquí disminuiría hasta

acercarse, al igual que el caso anterior, a cerca del 15% del presupuesto.

La línea azul representa el esfuerzo en promoción, que como ya se mencionó tiene tendencia creciente con un aumento excepcional en el 2008, para llegar al final del periodo a representar cerca del 70% del gasto efectivo, es decir unos 20 millones de dólares.

Como puede verse, el concepto de concentración no significa que se abandonan o posponen algunas estrategias en beneficio de otras. En el esquema de concentración de estrategias, todas las líneas estratégicas tienen que ser asumidas y atendidas simultáneamente; la concentración significa un esfuerzo especial adicional en elementos estratégicos en periodos específicos.

Teniendo presente el escenario 2 y la proyección seleccionada que marcan la necesidad prácticamente de una "reinvención" del turismo en procura de un nuevo ciclo de crecimiento en los próximos 10 años, la lógica de la concentración propuesta es la siguiente: Planificar y ordenar el crecimiento para fortalecer el producto existente lo que permitirá tener una base sólida para luego diversificar y mejorar productos y servicios de cara al futuro, todo ello en un marco de referencia tal que permita conservar las ventajas comparativas en términos de sostenibilidad. El esfuerzo en promoción es continuo y supone decididamente un considerable aumento en la eficiencia y eficacia de las acciones y debería estar en su punto máximo de concentración a partir del 2008, punto que coincide con la oferta de nuevos productos (mejorados) como efecto de las estrategias desarrolladas en los otros dos campos y del propio esfuerzo dinámico en la promoción.

6.4 Priorización de acciones estratégicas

La priorización de acciones estratégicas se presenta en el cuadro 26, lo que representa la guía general de aplicación del esfuerzo. Está basada desde luego en las dimensiones y estrategias ya definidas en el capítulo anterior y está planteada para que sirva de guía de ejecución más que como estándar rígido de aplicación tanto en los Planes Anuales Operativos del ICT como en el resto de planes que se elaboren para el país(Planes de uso del suelo, planes de desarrollo, planes reguladores, planes de mercadeo, y otros más).

Las barras no pretenden marcar el inicio y final específico para una línea de acción sino más bien mostrar los periodos de máxima concentración de esfuerzo y presupuesto para el desarrollo de las actividades de cada línea de acción. Debe tenerse presente que cada acción tiene que convertirse en un programa de atención continua para el periodo bajo planificación.

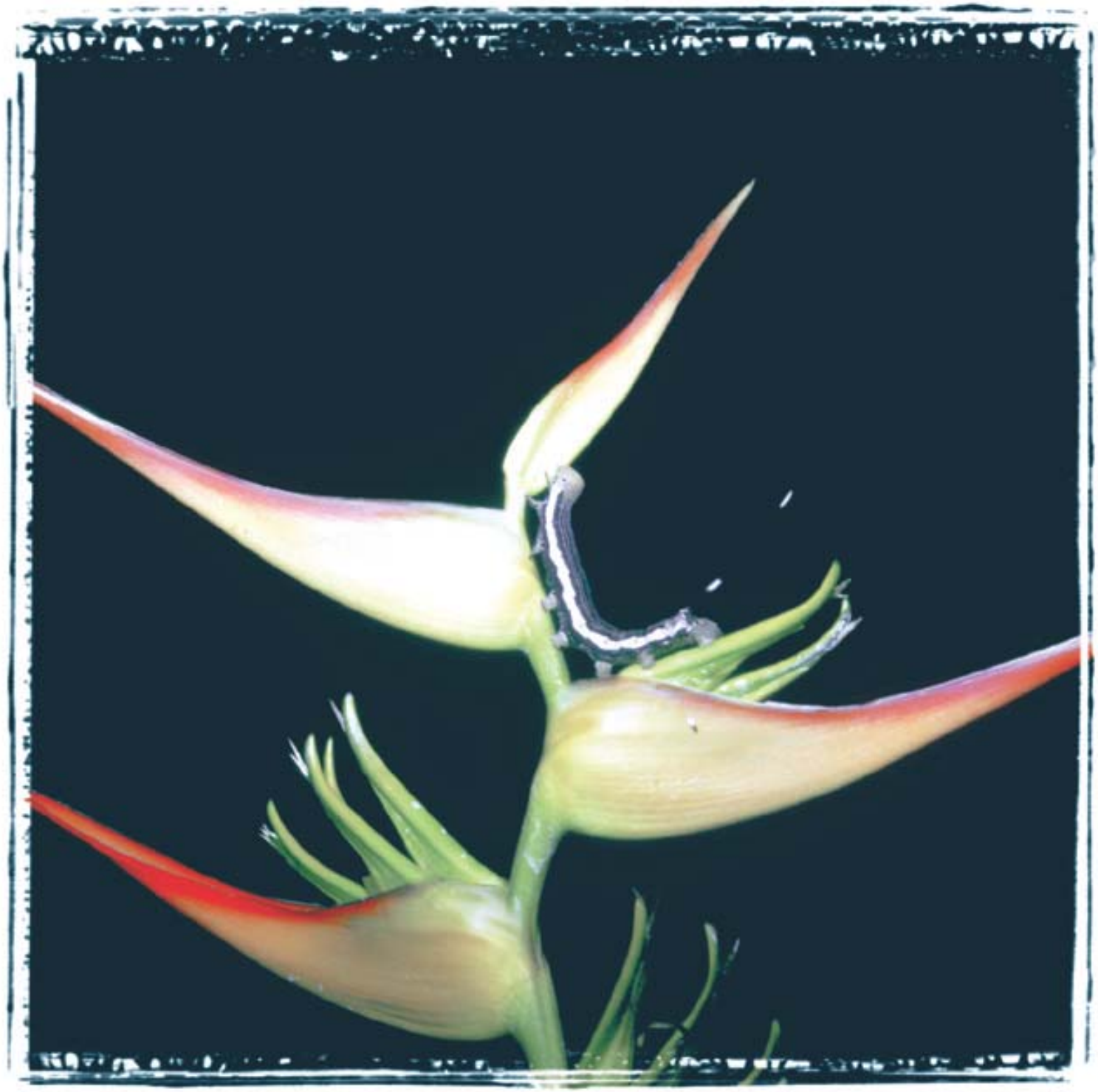
6.5 Seguimiento a la implementación del Plan

Para efectos de monitoreo al Plan de Desarrollo, se realizarán revisiones periódicas que permitan efectuar los ajustes y mejoras que sean necesarias para alcanzar los objetivos y metas contemplados en el mismo.

Es necesario establecer un equipo de seguimiento a este Plan y establecer un Foro anual para analizar el avance y una presentación de resultados en el Congreso Nacional de Turismo que se realiza cada dos años para hacer una revisión que permita efectuar los cambios en función del comportamiento del entorno y del desarrollo de la actividad turística.

Cuadro N° 26 *Priorización y Programación de Acciones Estratégicas Plan Nacional de Desarrollo Turístico, ICT*

PERIODO	2002 - 2012										
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Estr. 1.1: Modificar el sistema de planificación											
1. Preparar un Plan General de uso de la tierra para cada unidad de planeamiento, apuntando hacia el turismo sostenible considerando aspectos ambientales y socioeconómicos.											
2. Establecer dimensión temporal y la priorización de desarrollo de los centros turísticos de cada unidad.											
3. Preparar programa de inversión pública de acuerdo a las prioridades establecidas en cada centro y en cada unidad.											
4. Ajustar la metodología para la elaboración de planes reguladores en asocio a las directrices de los planes generales de uso de la tierra.											
5. Establecer un mecanismo para integrar planes reguladores presentes o futuros a sectores costeros más amplios y señalados como prioritarios en los planes generales, realizar paralelamente las gestiones con el IGN para el mojonamiento.											
6. Elaborar los planes reguladores de acuerdo a la secuencia de priorización establecida en los planes generales.											
7. Establecer una metodología única para el diseño de planes locales para el desarrollo.											
8. Apoyar la elaboración de planes locales de desarrollo en los centros turísticos prioritarios, coordinando con ALDETUS, y cámaras.											
9. Evaluación y seguimiento al plan.											
Estr. 1.2: Adopción del sistema de planificación											
1. Establecer una comisión estatal permanente interinstitucional para concretar el plan anual de inversiones por unidad de planeamiento.											
2. Impulsar el desarrollo de los ALDETUS para que asuman responsabilidad en la implementación de los planes y gestión en el plano local.											
3. Fortalecer el papel de las Cámaras Regionales de Turismo como entidades de coordinación con el ICT.											
4. Manejar la política de cooperación internacional en relación directa con la formulación y necesidades señaladas en los planes.											
Estr. 1.3: Promover el Turismo Sostenible											
1. Establecer un programa agresivo de divulgación de los planes realizados con énfasis en la responsabilidad local por su implementación.											
2. Establecer un programa de preparación práctica en municipalidades y comunidades locales en todas las unidades de planeamiento sobre temas relacionados con manejo de desechos, reciclaje, ahorro energético y otros.											
3. Establecer un programa de divulgación y de concientización en el plano nacional sobre la relevancia de la sostenibilidad y el compromiso personal.											

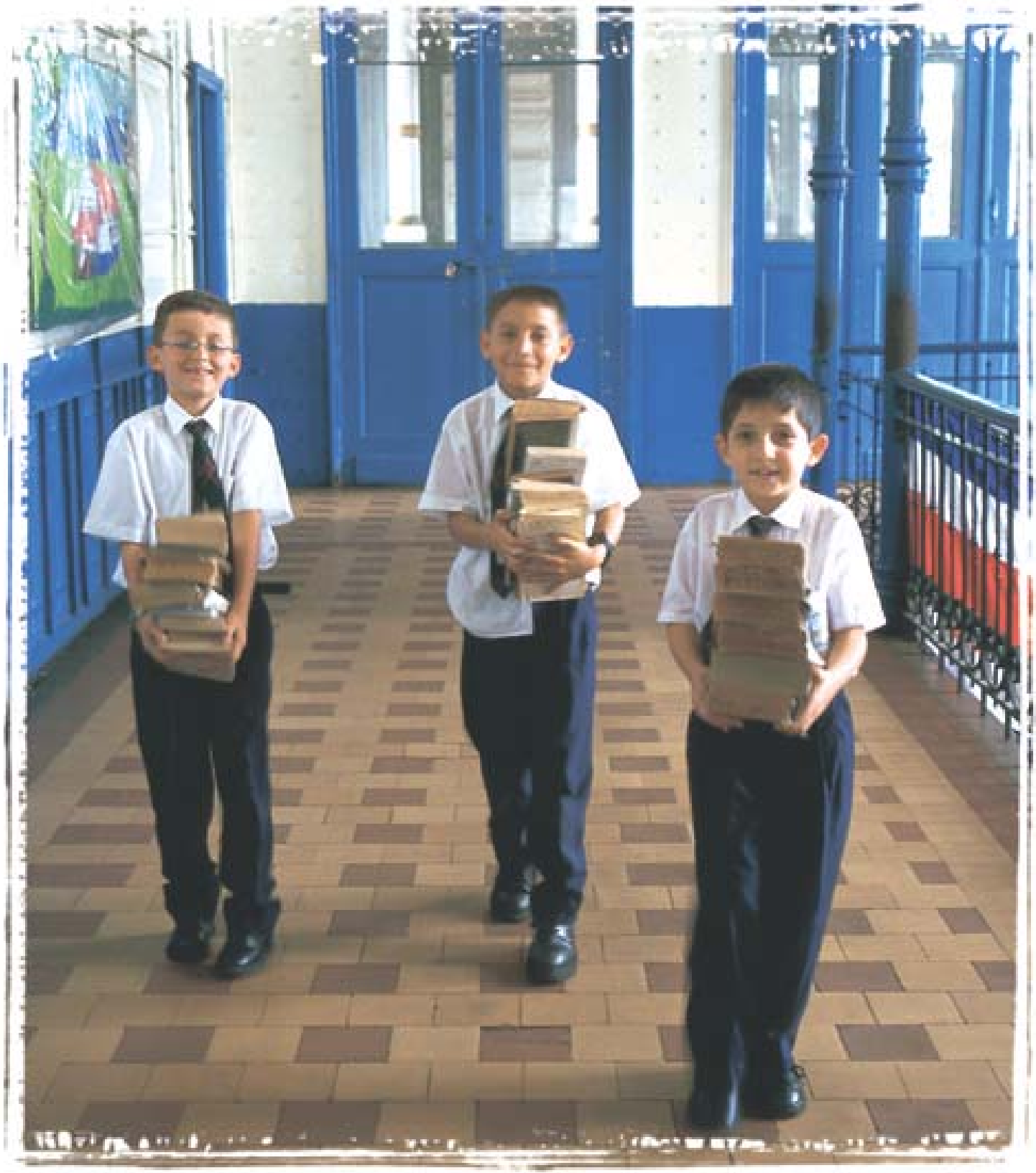


Cuadro N° 26 (continuación)
Priorización y Programación de Acciones Estratégicas Plan Nacional de Desarrollo Turístico, ICT

PERIODO	2002 - 2012										
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Estr. 1.3: Promover el turismo sostenible											
4. Impulsar y fortalecer el Programa Bandera Azul Ecológica extendiendo su alcance a otros sitios de interés turísticos.											
5. Impulsar conjuntamente con instituciones relacionadas (PANI y MSP) programas efectivos para monitorear y evitar el desarrollo de problemáticas sociales asociadas con el turismo.											
Estr. 2.1: Crear un sistema de impulso a la calidad											
1. Promover la implantación de un programa de aseguramiento de calidad de empresas turísticas bajo estándares internacionales.											
2. Cambiar el concepto de declaratoria turística para que responda más a factores de calidad, revisar los procedimientos y dirigirlos más hacia medir los factores de calidad.											
3. Instalar el congreso anual de la calidad y el premio a la calidad turística.											
4. Impulsar un sistema de garantía para los turistas por los servicios recibidos.											
5. Desarrollar un programa de monitoreo en operacion de empresas turísticas, en orden a la satisfacción de los clientes.											
6. Establecer un mecanismo de retroalimentación e información seguro y fiable entre el ICT, turistas y los prestadores de servicios. (análogo al sistema de quejas).											
7. Desarrollar en la administración los instrumentos legales necesarios para ejercer un control efectivo.											
Estr. 2.2: Desarrollar programa continuo de Capacitación											
1. Establecer un programa continuo de capacitación en competencias laborales y estándares mínimos de desempeño.											
2. Promover un programa de certificación de calidad en las universidades del ramo.											
3. Establecer un centro universitario con orientación a la mediana empresa en temas de hotelería y restauración.											
4. Impulsar el pensum de la educación secundario para incluir temas relaciuonados con el turismo, en coordinación con el MEP.											
5. Establecer programas de adiestramiento en atención y servicio relacionados indirectamente con el turismo. (Transporte, policía, etc.)											
6. Reparar y revisar continuamente un diagnóstico de necesidades de capacitación por unidad de planeamiento.											
Estr. 2.3: Establecer un sistema de información y servicio al turista											
1. Aumentar la cantidad de los centros de información y asistencia hasta cubrir todas las unidades de planeamiento.											
2. Diseñar y publicar material informativo apropiado para incentivar la diversificación del producto que se propone.											

Cuadro N° 26 (continuación)
Priorización y Programación de Acciones Estratégicas Plan Nacional de Desarrollo Turístico, ICT

PERIODO	2002 - 2012										
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Estr. 2.3: Establecer un sistema de información y servicio al turista											
3. Impulsar el desarrollo de los programas de aseguramiento de calidad de guías.											
4. Mantener un sistema de control de seguridad en las empresas que brindan servicios a los turistas.											
5. Incluir el turismo como un factor importante en los planes para manejo de desastres naturales.											
6. Establecer un programa permanante de concientización e información a la población sobre atención al turista.											
Estr. 2.4: Programa de certificación para la sostenibilidad turística											
1. Promoveer el desarrollo del programa CST en todas las ramas de la industria turística.											
2. Lograr reconocimiento internacional por parte de la OMT.											
Estr. 3.1: Crear una nueva generación de incentivos											
1. Diseñar una nueva generación de incentivos relacionados directamente con las metas de crecimiento por unidad de planeamiento.											
2. Establecer un sistema pormenorizado de información que permite establecer con exactitud las relaciones costo-beneficio en el otorgamiento.											
3. Establecer un programa de seguimiento a los valores de desarrollo en cada unidad donde opere el sistema de incentivos.											
Estr. 3.2: Mantener un programa de atracción de inversiones											
1. Diseñar un programa específico de largo plazo para la promoción de inversiones que tome en cuenta las proyecciones de crecimiento, el escenario 2 y visión de futuro deseada.											
2. Instalar en el país una bolsa anual de inversión tanto nacional como internacional.											
3. Ajustar la información para el inversionista en arreglo a las propuestas de desarrollo de cada unidad de planeamiento.											
4. Desarrollar un programa de largo plazo de financiamiento bajo condiciones favorables y competitivas para la inversión nacional que se base en las propuestas de los planes por unidad.											
5. Establecer programas crediticios para la reconversión de microempresas en empresas medianas de acuerdo con el escenario que se plantea. Este programa debe contemplar también el desarrollo local con un financiamiento para actividades relacionadas indirectamente con el turismo. (artesanía, servicios, etc.).											

Cuadro N° 26 (continuación)
Priorización y Programación de Acciones Estratégicas Plan Nacional de Desarrollo Turístico, ICT

PERIODO	2002 - 2012										
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Estr. 3.3: Programa de asistencia e información para el desarrollo de productos turísticos											
1. Desarrollar un sistema de información de atractivos y servicios en formato SIG para apoyar el desarrollo de productos.											
2. Desarrollar un programa de monitoreo de nuevos productos en los países competidores.											
3. Implementar un seminario anual sobre diseño y presentación de nuevos productos a la industria con diferenciación en las unidades de planeamiento.											
4. Elaborar de manera continua perfiles de demanda con respecto a la potencialidad de nuevos productos y servicios.											
Estr. 4.1: Establecer un sistema de investigación de mercados											
1. Establecer un programa de investigación de mercados dividido en mercados tradicionales y emergentes de importancia y potencial para el país.											
2. Establecer un sistema de evaluación de la gestión comercializadora que permita evaluar la relación costo-efectividad de los montos invertidos.											
3. Mantener una constante evaluación de las acciones de comercialización de los países competidores.											
Estr. 4.2: Manejo de promoción por imagen y productos											
1. Desarrollar planes de mercado de mediano plazo basados en la diferenciación del destino con base en imagen natura y sostenible.											
2. Desarrollo de planes de mercadeo para productos específicos en nichos particulares del mercado.											
3. Asegurar recursos suficientes para la estrategia de comercialización.											
4. Flexibilizar administrativamente el uso de los recursos.											
5. Desarrollar el concepto de "clubes de producto" como una forma de cooperación público y privado en los esfuerzos de promoción.											
6. Desarrollar campañas cooperativas sobre todo en los mercados emergentes donde se puede maximizar la relación costo efectividad.											
7. Desarrollar un programa de mercado por INTERNET.											
Estr. 4.3: Programa de destinos compartidos											
1. Desarrollar una estrategia articulada en el plano centroamericano para la promoción de diseño compartido.											
2. Incentivar la participación del sector privado en el diseño de productos multidestino que faciliten el proceso de mercado conjunto.											
Estr. 4.4: Programa de turismo nacional											
1. Desarrollo de un programa para turismo interno en asocio con el sector privado.											
2. Establecer una campaña continua de promoción para turismo interno con énfasis en temporada baja.											
3. Desarrollar un programa de comunicación sobre la importancia del turismo interno para el desarrollo local.