



Título Entregable 2

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

Producto 4: Benchmarking

Producto 5: Documento de Estrategia

Nombre de Ruta DESTINO COMPETITIVO

Departamento SANTANDER

Index

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster	4
1. Identificación de actores con información actualizada	4
2. Determinar el tamaño y características del clúster	8
3. Entender el funcionamiento del clúster	12
Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor	20
1. Caracterización de la industria	20
2. Análisis de las cinco fuerzas	25
3. Análisis de la cadena de valor	30
4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro	31
5. Análisis del Diamante de Porter para la región	32
Producto 4: Benchmarking	36
1. Objetivo del viaje de referencia	36
2. Variables relevantes a comparar	36
3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia	38
4. Información sobre el destino a visitar	40
Producto 5: Documento de estrategia	43
1. Resultados de la Segmentación Estratégica	43
2. Resultado del Análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico	44

Entregable 2
DESTINO COMPETITIVO

3.	Criterios de Compra de Compradores Sofisticados	47
4.	Opciones Estratégicas Genéricas	48
5.	Factores de éxito para la opción más innovadora	48
6.	Definición de la cadena de valor ideal	49
7.	Áreas de Mejora a Nivel de Empresas y Clúster	50

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster

1. Identificación de actores con información actualizada

En el Departamento de Santander existen empresas que desarrollan actividades de producción y comercialización de productos y servicios, cuyos objetivos principales son atender las necesidades de los turistas en la región.

Las actividades que se desarrollan son:

- Prestación de servicios de alojamiento.
- Expendio de alimentos.
- Expendio de bebidas.
- Prestación de servicios de transporte.
- Prestación de servicios financieros.
- Prestación de servicios médicos.
- Prestación de servicios de aseguramiento.
- Organización de actividades deportivas.
- Comercialización de productos y servicios materiales e inmateriales que se ofrecen con el fin de satisfacer las necesidades o expectativas del turista.

Las actividades que se realizan en la prestación de servicios turísticos en la región del sur de Santander se clasifican dependiendo del turismo que se lleve a cabo:

Turismo activo:

- Canotaje
- Kayak
- Canopy
- Hidrospeed
- Espeleología
- Torrentismo
- Caminata
- Rappel
- Jumping

Entregable 2

DESTINO COMPETITIVO

- Ciclomontañismo
- Triatlón
- Paseo en teleférico
- Cable vuelo
- Camping

Turismo contemplativo:

- Caminatas para admirar la naturaleza (Montañas, cascadas, glaciares, animales y fenómenos naturales)

Agroturismo:

- Residir en casas rurales
- Conocer procesos de producción en establecimientos agropecuarios
- Convivir con la comunidad

Ecoturismo:

- Viajar a áreas naturales conservando el medio ambiente
- Conocer, interactuar, contemplar y conservar la naturaleza
- Convivir con la comunidad

Agro ecoturismo:

- Residir en casas rurales
- Conocer procesos de cultivos
- Viajar a áreas naturales conservando el medio ambiente
- Conocer, interactuar, contemplar y conservar la naturaleza
- Convivencia con la comunidad

Turismo ornitológico:

- Caminatas de avistamiento de aves

Turismo rural:

- Residir en casas rurales
- Conocer, interactuar y contemplar la naturaleza
- Convivencia con la comunidad

Turismo cultural:

- Visita a museos

Entregable 2

DESTINO COMPETITIVO

- Visita a obras de teatro
- Convivir con la comunidad
- Visita a patrimonios culturales
- Visita a ferias y fiestas
- Visita a salas de exposiciones

Turismo histórico:

- Visita a patrimonios históricos
- Visita a monumentos
- Convivencia con la comunidad

Turismo religioso:

- Visita a santuarios o lugares sagrados
- Peregrinaciones
- Participación en celebraciones religiosas

Turismo arquitectónico:

- Visita a lugares destacados arquitectónicamente

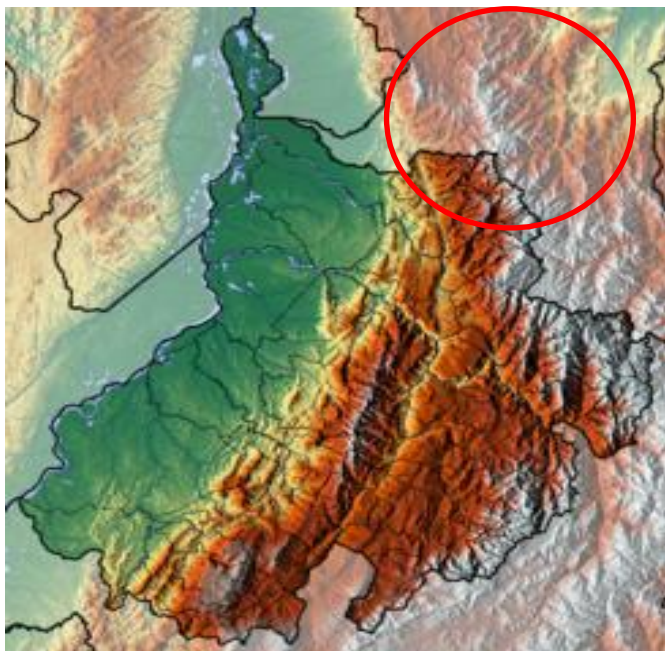
Santander ha sido dotado de un escenario natural diverso, cargado de paisaje, colorido y pueblos que abundan en riqueza cultural y que han sido declarados como patrimonio histórico de la humanidad. El turismo en Santander está relacionado directamente con lo ya existente en recurso natural y la explotación de estos recursos. Es así que los temas ecológicos, ambientales, culturales e históricos juegan un papel importante dentro del desarrollo turístico en la zona sur del departamento.

La región cuenta con cuatro centros históricos declarados en el país como Barichara, San Gil, San Juan de Girón y Socorro, esto, sumando a la historia y arquitectura de estos municipios los convierten en gran atracción histórica y cultural de Colombia.

Como se observa en las siguientes imágenes las montañas que hacen parte de la cordillera oriental, el asombroso cañón formado en los costados del río Chicamocha, las aguas de los ríos Fonce y Suárez que hacen parte de la red hidrográfica del departamento, y que está conformada por numerosos ríos, quebradas y corrientes menores, son la razón para que en los municipios del sur de Santander se encuentre situada parte de la

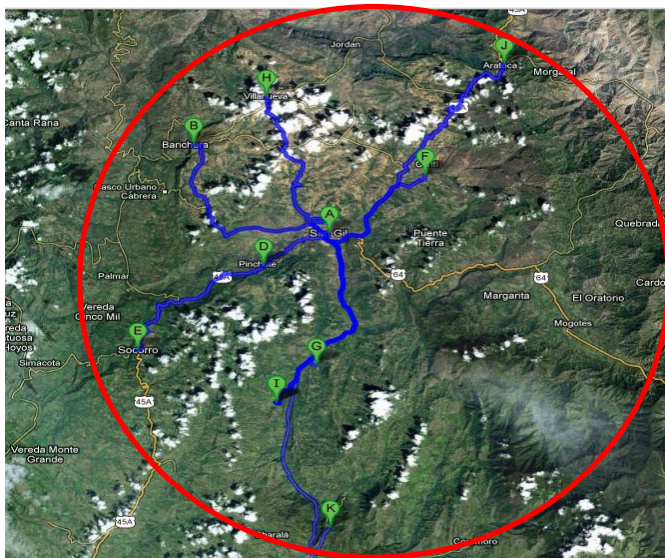
Entregable 2
DESTINO COMPETITIVO

concentración de la actividad de turismo de aventura en Colombia.



Mapa Orográfico de Santander

Fuente: imágenes Google.



Ubicación geográfica de los municipios del sur de Santander

Fuente: elaboración propia, Google maps.

Aprovechando estas riquezas, en el año 1995 varios empresarios y entidades de la zona sumaron esfuerzos creando e impulsando el rafting como primer producto de aventura en Santander.

En el año 2002, se inició en el país el programa de caravanas turísticas “Vive Colombia y Viaja por ella”, hecho fundamental para que la actividad turística en el país se movilizara a lugares no explorados, aumentando el flujo vehicular y también la ocupación hotelera de la zona.

Para el año 2006, se dio la apertura del Parque Nacional del Chicamocha (Panachi), ícono del turismo en Santander. Este parque representa la mayor inversión hecha desde el sector público para el departamento. La ubicación del Parque Panachi en el cañón del Chicamocha, hace que el turista se sienta atraído por un paisaje agreste y árido. Recientemente, en el año 2011, se dio apertura al teleférico del parque, que conecta a la zona de la Mesa de los Santos con el parque, atravesando todo el cañón. Panachi es un atractivo que ha impactado el desarrollo del turismo en el departamento, recibiendo en casi 6 años de funcionamiento a 1.529.772 visitantes.

Bucaramanga, como capital de departamento se sitúa como el principal emisor de turistas, que usualmente se desplazan a poblaciones vecinas. Esto se debe a la concentración de negocios en la capital y a la existencia del aeropuerto internacional de Palonegro.

2. Determinar el tamaño y características del clúster

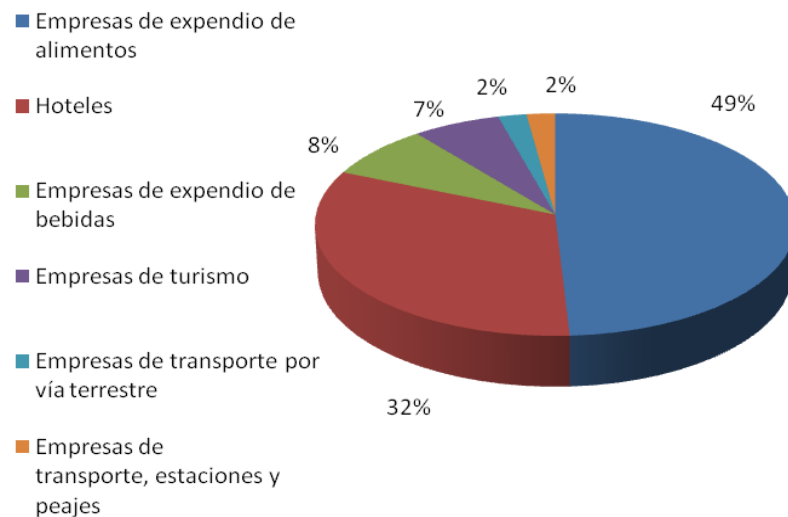
Número de empresas:

En la zona de influencia de los municipios del sur de Santander existen alrededor de 621 empresas relacionadas al sector turismo:

Entregable 2
DESTINO COMPETITIVO

- ✓ Empresas promotoras de turismo¹: 40
- ✓ Hoteles: 201
- ✓ Empresas de expendio de alimentos: 305
- ✓ Empresas de transporte, estaciones y peajes: 13
- ✓ Empresas de transporte por vía terrestre: 13
- ✓ Empresas de expendio de bebidas: 49

La siguiente tabla muestra como el 81% de las empresas del sector turístico en la zona, están concentradas en empresas dedicadas al expendio de alimentos y hoteles, evidenciando la abundante oferta de camas y restaurantes que existe actualmente en la región.



Empresas dedicadas al turismo en la región por tipo

Fuente: elaboración propia, según datos Registro mercantil CCB 2012

Tipología de empresas:

Las empresas que hacen parte del sector turismo en la región del sur de Santander en su mayoría son de carácter familiar, con un grado inicial de sofisticación y carencia en la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, adicional existen empresas que se crean temporalmente u otras informales,

¹ Empresas que se dedican a operar y programar planes y guianzas turísticas.

conformadas para atender a los turistas en temporadas altas o de mayor afluencia, de las cuales no existe registro formal.

- **Agencias de viajes:** en la zona de los municipios del Sur de Santander, el 80% de estas empresas son de tipo jurídico Persona Natural, clasificadas como micro y pequeñas empresas, por el número de empleados y activos hasta de 5000 SMMLV;
- **Empresas de transporte:** en la zona de los municipios del Sur de Santander, el 54% de las empresas son de tipo jurídico Persona Natural y Unipersonal, el 46% de tipo jurídico Ltda, Anónima y SAS;
- **Hoteles:** en la zona de los municipios del Sur de Santander, el 95% de las empresas son de tipo jurídico Persona Natural, clasificadas como micro y pequeñas empresas, por el número de empleados y activos hasta de 5000 SMMLV.
- **Expendio de alimentos:** en la zona de los municipios del Sur de Santander, el 99% de las empresas son de tipo jurídico Persona Natural, clasificadas como micro y pequeñas empresas, por el número de empleados y activos hasta de 5000 SMMLV.

Empleos

Según datos entregados a la Cámara de Comercio de Bucaramanga por empresas del sector turismo en los municipios del sur de Santander, reporta 945 empleos formales. Existe una particularidad con esta información ya que las empresas del sector no cuentan con procesos fiables, ni cultura para la entrega de información a los diferentes entes o instituciones, esto conlleva a tener cifras cercanas, pero inferiores a las reales.

Facturación:

En el departamento de Santander en el año 2011 el sector hoteles, restaurantes, bares y similares facturó aproximadamente \$ 818.685.680.000 y en el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones se facturaron \$ 2.865.399.880.000².

Mercado exportador

De enero a septiembre de 2012 se registró el ingreso de 1.177.911 extranjeros no residentes al país, de los cuales 911.327 relacionaban su viaje a turismo³.

De enero a septiembre de 2012 la principal ciudad de destino de los viajeros extranjeros no residentes en Colombia fue Bogotá con 617.024 personas. Bucaramanga ocupa el puesto 9 con 15.246 personas, el 7.7% menos que el mismo periodo del año 2011.

En los municipios del sur de Santander los viajeros extranjeros visitan la zona indiferentes a las temporadas turísticas del año en el país, es decir, durante todo el año hay permanente visita de extranjeros, con edades entre los 22 y 38 años, caracterizándose en gran parte por ser personas en busca de deportes y actividades activas y de aventura, sin llegar a ser en la mayoría de los casos expertos o profesionales.

Inversión en I+D y patentes

Las empresas del sector, en la actualidad, no cuentan con patentes registradas y no denotan esfuerzos para conseguirlo.

Son muy pocas las empresas que han iniciado algún tipo de innovación y éstas la enfocan a la innovación en procesos, particularmente en los que tienen que ver con servicio. Estas personas en general no son de la zona, son extranjeros o, en

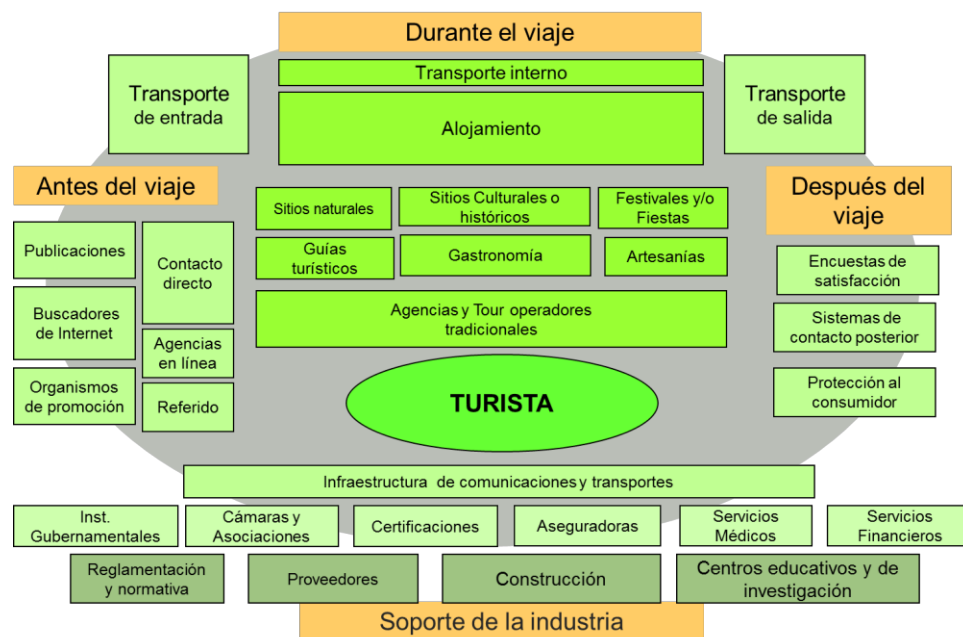
²Informe Departamento de Santander septiembre 2012. MinComercio

³Informe turismo septiembre 2012. MinComercio.

Entregable 2
DESTINO COMPETITIVO

algunos casos, personas que han salido de la región, aprendido de nuevas experiencias e intentado establecerlas en sus negocios. Estas excepciones, han desarrollado productos y servicios enfocados en diferenciación en calidad, en el caso de restaurantes implementando buenas prácticas de manufactura, cartas con platos únicos y originales, partiendo de productos autóctonos y mejoras en la forma de atender al cliente. Los operadores de turismo que han sobresalido, se han destacado por el excelente conocimiento del producto que ofrecen, así como conocimiento de la historia de los lugares, en cuestiones de calidad y sanidad de los equipos, seguridad y ofrecimiento de experiencias vivenciales.

3. Entender el funcionamiento del clúster



Mapa de Actores del Cluster Turismo de Santander
 Fuente: Elaboración propia.

Los turistas, para establecer su viaje, basado en sus preferencias, están haciendo la búsqueda de información sobre los posibles destinos por visitar, a través de internet. Dependiendo de la especialidad, algunas personas se enteran a través de revistas especializadas de turismo, algunas de estas revistas son las encontradas en los aviones de conexión nacional e internacional, y comentarios de amigos o familia que refieren el destino, también llamado voz a voz. San Gil es el municipio que ha avanzado en tener una página web que contiene información relacionada con el turismo activo o de aventura, sin embargo resulta insuficiente a la hora de promover un destino. Las entidades que promocionan el turismo a nivel nacional son Proexport, que lo hace a través de su página web www.proexport.com.co y sus agencias alrededor del mundo y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo que tiene dentro de su estructura un Viceministerio para este tema, cuyo objetivo es dar a conocer el país y sus productos específicos en turismo.

A nivel regional, la gobernación de Santander publica dentro de la página web institucional, los atractivos naturales que tiene el departamento. Su efectividad tiende a ser baja, para promover y aumentar el turismo en la zona y la relación entre los esfuerzos regionales y los nacionales por la promoción del territorio denotan total descoordinación.

Se hace evidente la carencia de sitios web con motor de compra, por parte de las empresas del sector. En consecuencia, ningún turista realiza el pago de las actividades turísticas directamente con las empresas del cluster, antes de llegar al departamento de Santander, a no ser que utilice una agencia de viajes que le venda el paquete completo.

El **transporte interno** se desarrolla fundamentalmente desde Bogotá, Bucaramanga y Medellín. Estos destinos son utilizados debido a que en éstas ciudades están los aeropuertos que cuentan con entrada de pasajeros extranjeros y también porque los turistas proceden de estas ciudades, cuando se trata de turismo doméstico. Para llegar a la zona del cluster, las personas se desplazan en vehículo particular, alquilado o bus intermunicipal. El transporte terrestre es prestado por compañías

Entregable 2

DESTINO COMPETITIVO

tales como Copetran, Berlinas del Fonce, Autoboy, Cotrasaravita, Brasilia, y Conde, entre otros. El transporte local es efectuado por los turistas a través de las empresas de taxi de cada municipio o por la compañía Cotra- San Gil. La frecuencia de transporte es muy buena y el costo de tiquetes es bastante competitivo.

El **alojamiento** varía dependiendo del turista. La oferta hotelera contempla lugares con confortables instalaciones y habitaciones unitarias. Asimismo, es posible encontrar hostales con habitaciones compartidas, en donde los principales clientes son los turistas extranjeros. San Gil, cuenta con cinco mil camas aproximadamente y los hoteles existentes, brindan asesoría al turista sobre las actividades a desarrollar. Los hoteles se alían con las empresas operadoras de turismo activo, sin embargo su posición es pasiva ya que se encargan de enviarles clientes a los operadores pero su nivel de involucramiento en el mejoramiento de la experiencia o la actividad para el turista, es mínimo. Barichara, por su parte, cuenta con hoteles tipo boutique que proporcionan atención personalizada al turista y están dirigidos a público con poder adquisitivo superior. Desde allí, también se ofertan las actividades de aventura desarrolladas en otros municipios, a través de las alianzas con empresas operadoras.

En los **sitios naturales** y **sitios culturales o históricos** se desarrolla la actividad de turismo. La zona cuenta con ríos como el Fonce, Suárez y Chicamocha que permite desarrollar actividades como rafting y kayak. Otros atractivos alrededor de los recursos naturales son la espeleología, caminata, torrentismo y rapel. Adicionalmente, municipios como Barichara y Socorro tienen alto contenido histórico y cultural, lo que ha proliferado la aparición de **guías turísticos** que facilitan la comprensión de la historia para el turista.

Entregable 2

DESTINO COMPETITIVO

Socorro	Riqueza histórico – cultural tales como: Panteón Nacional de Próceres y Puente Comuneros, declarado Monumento Nacional. Catedral de Nuestra Señora del Socorro, la Catedral de piedra labrada más grande de Colombia. Rafting por el Río Suárez.
Charalá	Cultura, Naturaleza, casa de José Antonio Galán. Parque Natural Virolin, Cascada del Cáliz, Balnearios Naturales, Santuario de Fauna y Flora alto Rio Fonce. Cueva del Tigre, Saltos del Ángel y Riachuelo
Curití	La Casa del Conde Cuchicute. Artesanías en fique, balnearios naturales, cabalgata
Barichara	Declarado Monumento Nacional por su antigüedad y arquitectura. Se practica turismo histórico - cultural y vivencial. Es posible aprender la técnica de la tapia pisada. Camino empedrado de Lengerke y senderismo
Guane	Museo Paleontológico, Arqueológico y Antropológico, Ruta del Libertador entre Barichara y Guane
Los Santos	Mercado Campesino, estación del teleférico del Parque Nacional del Chicamocha, turismo de naturaleza.
Páramo	Santuario de Nuestra Señora de la Salud (sitio de peregrinación). Actividades de espeleología en la cueva del Indio.
Aratoca	Parque Nacional del Chicamocha, contemplación del Cañón del Chicamocha. Aledaño al parque Nacional, hay un voladero para hacer parapente y contemplar el cañón desde el aire.
Pinchote	Cabalgatas, turismo de naturaleza, observación de aves y agroturismo. En este municipio es posible hacer rapel y torrentismo.
San Gil	Parque Natural Gallineral, Rafting por el Río Fonce
Valle de San José	Las actividades se relacionan con la naturaleza y caminatas ecológicas.

Atractivos naturales según municipio

Fuente: Elaboración propia.

La **gastronomía** es variada y de tradición. En el área de influencia del cluster existen restaurantes de comida típica, así como de comida internacional o ligera. Los platos tradicionales de la zona son carne oreada, carne seca, los cuales usan una técnica de secado al sol y usan condimentos naturales como la panela para darle un sabor especial. Pepitoria que se elabora con las vísceras del cabro, sobrebarriga asada, mute santandereano, arepa de maíz amarillo, chorizos, cabro. Dentro de las bebidas se encuentra el guarapo, la chicha y el masato.

En la zona es tradicional la elaboración de hormigas culonas. Este es el producto gastronómico insignia de Santander pero que su consecución se logra en abril y mayo.

Santander es reconocido por su variada gastronomía. Los platos generalmente tienen precios razonables y se caracterizan por la abundancia.

En su paso por los municipios, los turistas aseguran la compra de **artesanías**, adicional a esto se encuentran con elementos manuales de fique, encontrado primordialmente en Curití, y, otras figuras elaboradas con madera y fibras naturales como la hoja del maíz. En todos los municipios de la zona de influencia, es fácil encontrar lugares de venta de artesanías, que son elaboradas por personas de la región, pero vendidos como souvenir, en almacenes que el turista frecuenta. La promoción de los productos de artesanías es baja y el mercadeo se ajusta a tener las artesanías en lugares de alto flujo.

La **infraestructura de comunicaciones** se ve representada en las páginas web de las empresas del cluster. Tanto hoteles, operadores turísticos y agencias cuentan con una página web que brinda información del destino. En ningún caso la página web da la posibilidad de hacer pagos anticipados de las actividades que desea hacer el turista. Los turistas deben llegar al sitio, reservar y pagar; en su defecto los hoteles están recibiendo reservas a través del correo electrónico o por teléfono.

Las **instituciones gubernamentales** que se encargan de regular y disponer la normatividad para garantizar la

sostenibilidad de los recursos naturales, desde el orden nacional, son las Corporaciones Autónomas Regionales que, para el caso de Santander, son dos: Corporación Autónoma de Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB y Corporación Autónoma de Santander - CAS. La CAS es la institución que tiene la regulación y control de la zona de influencia. Igualmente el Ministerio de Comercio Industria y turismo y el ICONTEC brindan parámetros para regular la actividad turística. La gobernación de Santander cuenta con un grupo de turismo que concentra proyectos al sector; igualmente las alcaldías municipales de San Gil y Socorro cuentan con el instituto de cultura y turismo que tiene el mismo propósito.

En la zona se encuentran seccionales de la **Cámara** de Comercio de Bucaramanga en San Gil, Socorro, Floridablanca y Piedecuesta cuya labor está centrada en detectar, diseñar y ejecutar proyectos que beneficien a los empresarios basados en los principios de conectividad, competitividad y productividad empresarial. Las seccionales de San Gil y Socorro, centran sus proyectos en restaurantes, hoteles y artesanos.

La compañía **aseguradora** más utilizada por los empresarios de actividades de aventura como el rafting, es Colasistencia. Esta empresa ha diseñado productos específicos que dan cubrimiento por un día a los turistas, o por el tiempo que tarda la práctica de la actividad de aventura. Los empresarios operadores de turismo compran una póliza general y la desagregan entre cada turista que realiza la actividad. El uso del seguro es una actividad obligatoria para los empresarios, sin embargo, durante las temporadas la proliferación de operadores de deporte de aventura es mayor y, en algunos casos informal, razón por la cual su uso es esporádico. Existen compañías como Aventura Total, Ríos y Canoas, Colombia Rafting Expediciones que brindan este servicio de seguro y el valor usualmente, está incluido en la

Para los **servicios médicos**, la zona cuenta con hospitales y clínicas, algunas de ellas sin servicios especializados. Para pacientes con lesiones extremas o complicaciones, se requiere

el traslado a Bucaramanga para desarrollar procedimientos más avanzados.

La zona cuenta con **servicios financieros** de todas las entidades. Los bancos tienen sucursales en los municipios de influencia y, como es el caso del Socorro, entidades cooperativas tienen su sede principal porque han nacido allí. A pesar de este hecho, se encuentra en la zona ausencia total de medios de pago como la tarjeta de crédito y déficit de cajeros electrónicos, lo que hace que los turistas solo manejen dinero en efectivo para realizar sus compras. Es común encontrar restaurantes y hoteles sin servicio de datafono para pagar con tarjetas.

Los **proveedores** del cluster son variados pero la mayoría de establecimientos contratan con actores locales. Los restaurantes usan proveedores e insumos de la zona, lo mismo ocurre con los hoteles en donde la contratación del talento humano para el servicio de alojamiento se hace con personas de los mismos municipios. Los restaurantes consiguen insumos tradicionales de la zona y para productos especializados es necesario recurrir a Bogotá para conseguirlos. Lo mismo ocurre en la hotelería y la práctica de deportes extremos. En general se evidencia una baja especialización de los proveedores para la demanda turística.

Los **centros educativos** que tienen mayor influencia en el área son la Universidad de San Gil - Unisangil, las Unidades Tecnológicas de Santander, Universidad Industrial de Santander - UIS, Universidad Libre y el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Todos estos centros cuentan con programas tecnológicos relacionados con el turismo. Cabe resaltar que la Universidad Industrial de Santander próximamente dispondrá de un programa turístico a nivel profesional. La universidad UNISANGIL cuenta con un grupo de investigación que se ha especializado en los temas turísticos en la zona, sin embargo su reputación entre los empresarios es baja puesto que no satisfacen las necesidades de ellos y su nivel de profundidad es bajo o concluyen siempre lo mismo.

Después del viaje los empresarios del cluster no realizan ningún proceso de servicio post venta con el turista. No existe una estrategia clara para conocer el grado de satisfacción del cliente, mejorar procesos o aprovechar el contacto para ofrecer nuevas y renovadas actividades. En contraste, el turista en contadas oportunidades vuelve al destino, según los empresarios de la zona. Las razones que argumentan es la calidez de la atención, que la zona representa un lugar de descanso y la economía.

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

1. Caracterización de la industria

Definición del sector

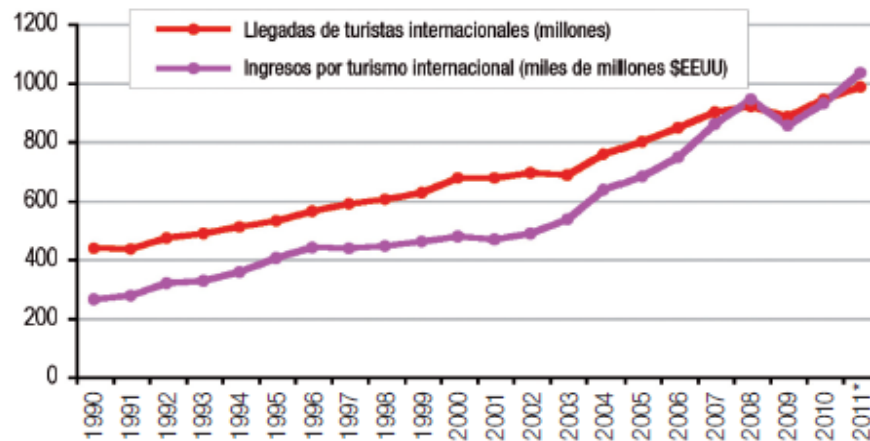
Para la Organización Mundial del Turismo (WTO), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

Tamaño del sector

El último informe Panorama OMT del turismo internacional Edición 2012, menciona que, en las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo representando el 9,3% del PIB mundial y generando US\$2 billones de dólares al 2010. En 2011, la contribución total económica del sector de viajes y turismo, tomando en cuenta sus impactos directos, indirectos e inducidos, alcanzó los 6,3 millones de millones de dólares, 255 millones de empleos, 743 mil millones en inversiones y 1,2 millones de millones de dólares en exportaciones. La cuota de mercado de las economías emergentes ha aumentado del 30% en 1980 al 47% en 2011 y se prevé que alcance el 57% en 2030, lo que equivale a más de mil millones de llegadas de turistas internacionales.⁴

⁴ UNWTO Organización Mundial del Turismo internacional Panorama OMT Edición 2012 del turismo Para más información: Sección Datos y cifras en mkt.unwto.org

Llegadas e ingresos por turismo internacional 1990 – 2011



Regiones y Países Líderes

La región de procedencia de los turistas más relevante es de lejos Europa, al concentrar el 61% del total del mercado emisor, destacando dentro de ésta Francia, España e Italia. Asia y el Pacífico se constituyen como la segunda región más visitada, al concentrar el 17% del total de llegadas internacionales. América concentra el 18% del mercado emisor, de los cuales Norteamérica representa el 70%. A nivel de regiones receptoras o más visitadas, Europa se mantiene como la más importante, aunque reduce su participación al concentrar el 59% del mercado turístico receptor, siendo en esta región, el porcentaje del turismo intra-regional el más alto (88%) con respecto a otras regiones.

Los países más visitados en el mundo son Francia, Estados Unidos, China y España. En Latino América, el país más visitado es México ocupando el puesto número 10 a nivel mundial. Por otro lado, los países que más gastan en turismo son Alemania, Estados Unidos, China y Reino Unido.

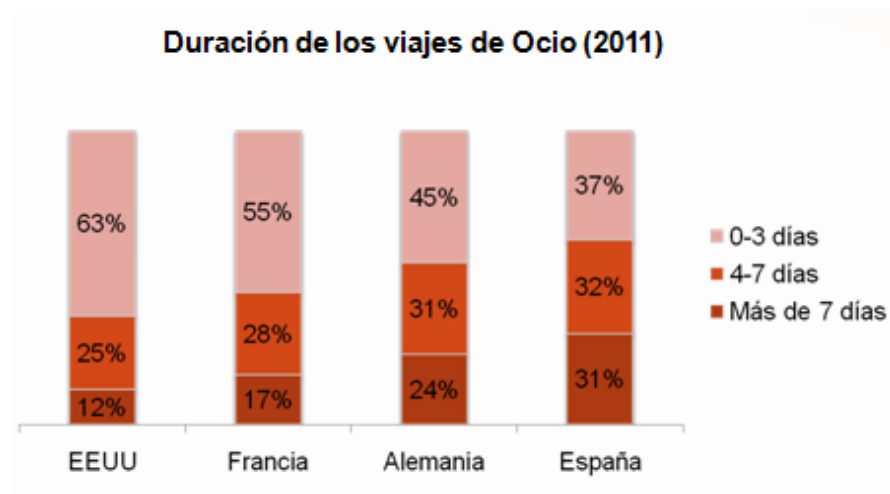
Flujos del Turismo Mundial

Cabe resaltar que más del 70% de los flujos de turismo internacionales son de carácter intra-regional. Asimismo, la gran mayoría de los ingresos del turismo de los distintos países en el mundo proviene del turismo doméstico.

Entregable 2

DESTINO COMPETITIVO

Por otro lado, como se puede apreciar en el gráfico a continuación, los turistas prefieren realizar viajes de 4 días o menos.



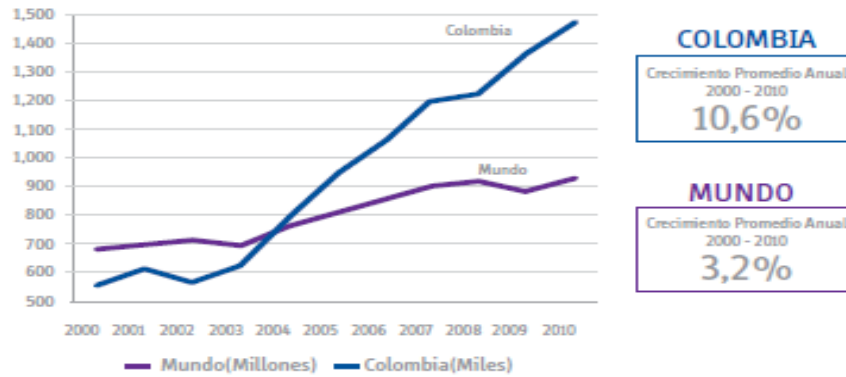
Turismo en Colombia

En Colombia la participación del sector de servicios de hotelería y restaurantes en el PIB nacional fue de 1,4% en 2009. El turismo se presenta como el tercer renglón de exportaciones del país.

Para el periodo 2009 – 2018, se espera un crecimiento real anual de 4% en la demanda por viajes y turismo en Colombia, pasando de US\$10.753 millones a US\$15.753 millones en el 2018

El crecimiento del turismo internacional a Colombia está por encima del promedio mundial. La llegada de viajeros internacionales a Colombia aumentó de 600 mil en 2000 a casi 1,5 millones en 2010, con un crecimiento promedio anual del 10,6%, casi tres veces el promedio mundial y uno de los más altos en la región. En 2010 el comportamiento en llegadas internacionales al país continúa siendo destacable con un crecimiento de 8,9% con respecto al año anterior, por encima del crecimiento mundial y de la región.

Llegadas Internacionales al mundo y a Colombia



Fuente: DAS, OMT

Dentro de las nacionalidades que más han visitado al país durante los últimos años se encuentran Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y España, considerados como visitantes tradicionales. Se puede establecer nuevos mercados como Perú, Argentina, Brasil y Chile con crecimientos que superan el 100% en la última década.

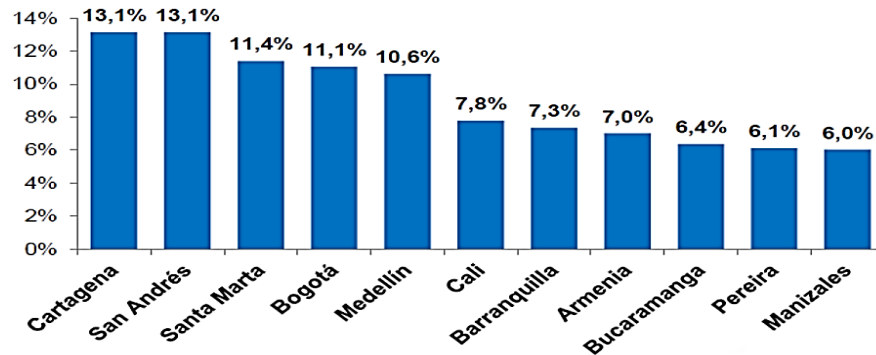
Algunas de las compañías y marcas internacionales que están operando en Colombia son:

Entregable 2
DESTINO COMPETITIVO



En cuanto a destinos nacionales, en la temporada de fin de año de 2011, los 5 principales destinos más vendidos por las agencias de viajes, en orden de importancia fueron: Cartagena, con una participación del 13,1%; seguido de San Andrés (13,1%), Santa Marta (11,4%), Bogotá (11,1%) y Medellín (10,6%). Hay que destacar que Bogotá y Medellín se perfilan como los destinos corporativos más visitados durante dicha temporada.

Destinos turísticos internos colombianos 2011



Fuente: BPR Benchmark Reporte sectoriales

Entregable 2
DESTINO COMPETITIVO

Los destinos turísticos en Colombia están siendo reconocidos mundialmente. Colombia ha sido seleccionada como uno de los 31 lugares para ir en el 2010 por el New York Times, y ganó premio Destino Emergente por la revista Wanderlust. Dentro de la oferta turística colombiana podemos señalar la siguiente vocación turística por departamento:

Oferta turística en Colombia



Fuente: Proexport 2011

2. Análisis de las cinco fuerzas

A continuación se presenta el resultado del ejercicio de segmentación estratégica, efectuados para el negocio del turismo:

Entregable 2

DESTINO COMPETITIVO

Productos/Servicio \ Mercados	Turista Pasivo	Turista Participativo	Turista Experto
A. Destino Natural Único	A		
B. Destino Natural Simple	B		
C. Artificial Complejo		C	

Tras agrupar los segmentos con 5 fuerzas y cadenas de valor similares, el equipo llegó a los siguientes segmentos estratégicos para el sector:

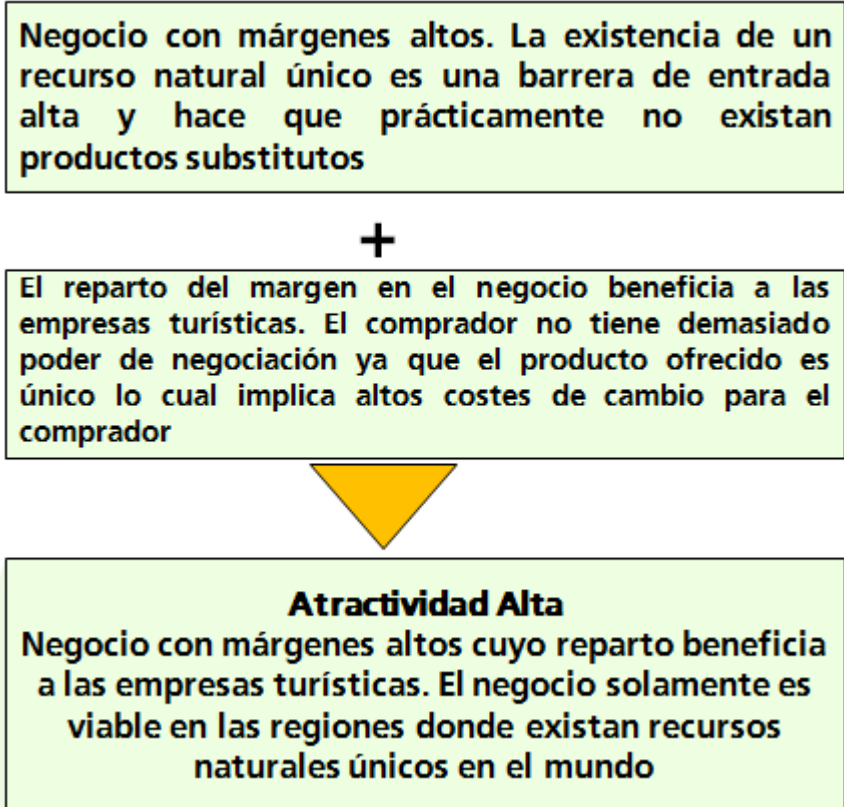
Segmento A: Este negocio se basa en la presencia de recursos naturales únicos sin importar tanto el tipo de turista que los vaya a consumir.

Segmento B: Este negocio atiende a un turista pasivo que no se involucra y prefiere el destino a las actividades. La oferta al turista es simple, no hay muchas actividades y estas se encuentran mal articuladas. Los recursos naturales son comunes y se dan también en otros lugares.

Segmento C: Este negocio ofrece una amplia gama de actividades bien coordinadas y articuladas a un turista que prefiere las actividades al destino y que busca vivir experiencias únicas en sus viajes.

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas para los segmentos encontrado:

Segmento A:



Hace 5 años, los márgenes en el negocio eran similares al no variar la situación en barreras de entrada o sustitutos. El reparto también era igual, beneficiando a las empresas turísticas. Por tanto, los niveles de atractividad eran iguales.

Dentro de 5 años, se espera que los márgenes sean similares al ser las barreras de entrada permanentes (destino único) y existir pocos productos sustitutos. El reparto de estos márgenes se espera siga igual beneficiando a las empresas turísticas de la zona en cuestión. Por tanto, los niveles de atractividad se mantienen en el tiempo.

Segmento B:

Negocio con márgenes bajos al no haber barreras de entrada altas para nuevos entrantes y existir una amplia variedad de productos sustitutos al alcance del turista. La rivalidad, por ende, es alta entre las empresas

+

El reparto de este margen beneficia al comprador al tratarse de productos simples poco articulados y diferenciados. El costo de cambio para el comprador es muy bajo.



Atractividad Baja
Negocio con márgenes bajos cuyo reparto beneficia al turista, el cual tiene alto poder de negociación sobre empresas que ofrecen productos poco diferenciados.

Hace 5 años, estábamos ante turistas menos informados ya que tenían menos acceso a internet y a información global en general. En este sentido, el turista era menos consciente de todo el abanico de productos sustitutos existentes. Por tanto, este era un negocio con un mejor margen. El reparto de dicho margen se mantenía similar a hoy y quedaba con el turista al ser los productos poco diferenciados.

Dentro de 5 años, se espera que estemos ante turistas hiper informados más conscientes que hoy de los productos sustitutos existentes en el mercado. En consecuencia, se espera que la rivalidad también aumente. En este sentido, será un negocio con menos márgenes cuyo reparto seguirá

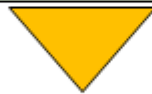
beneficiando al turista. En resumen, a futuro, el negocio pierde atraktividad.

Segmento C:

Negocio con márgenes altos. Las barreras de entrada no son de inversión sino que residen en la dificultad de articular y coordinar una oferta complementaria compleja. Esto también reduce el número de productos sustitutos

+

El reparto de dichos márgenes beneficia a las empresas turísticas. El turista percibe el conjunto de productos turísticos como altamente diferenciados cediendo poder de negociación a las empresas turísticas



Atraktividad Alta
Negocio con márgenes altos cuyo reparto beneficia a las empresas turísticas.

Hace 5 años, este negocio era aun más atraktiv. En la medida en que las actividades experienciales eran más novedosas había menos *players* ofreciéndolas y por tanto, menos rivalidad. Asimismo, los productos sustitutos también eran menores. Por otro lado, el reparto del margen era aun mejor para las empresas turísticas en la medida en que el turista tenía menos elección que la que tiene hoy día.

Dentro de 5 años, se espera que el turismo participativo crezca de manera considerable según todas las tendencias. Las personas tienden a preferir viajes cortos en los que vivir experiencias auténticas. En este sentido, se espera que el tamaño de este negocio crezca considerablemente. Parte de este crecimiento será compensado con una mayor rivalidad en la

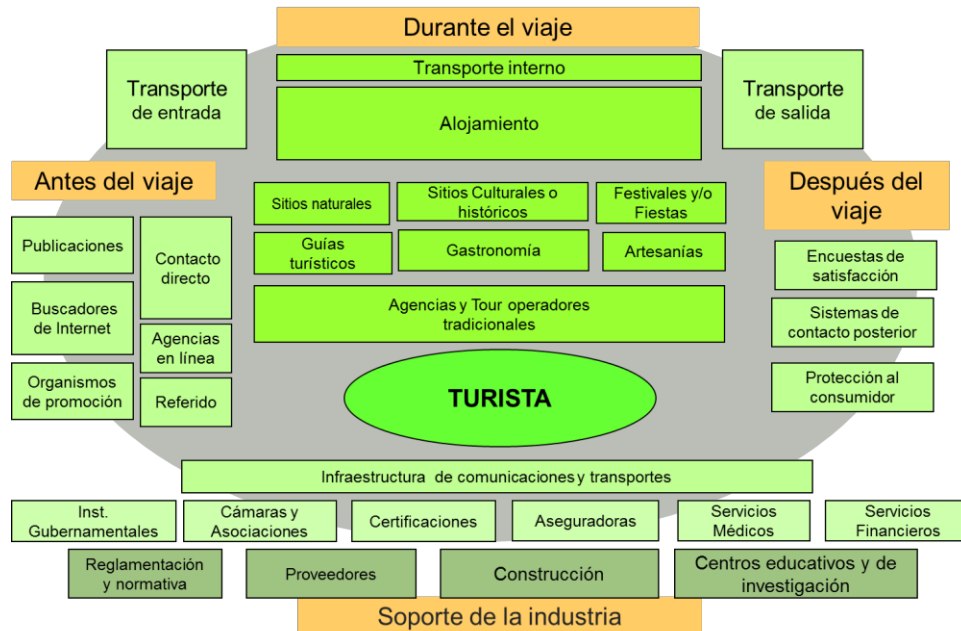
medida en que entren más empresas al mercado experiencial. En este sentido, se espera un nivel parecido en cuanto al margen existente en el negocio. El reparto de estos márgenes continuará beneficiando al turista al tratarse de ofertas experienciales diferenciadas con alto coste de cambio.

Conclusión sobre la atractividad

Considerando el análisis de las 5 fuerzas tanto hoy como hace 5 años y dentro de 5 años concluimos que será analizado en mayor profundidad el negocio C al ser altamente atractivo. El negocio A también lo es pero el éxito en dicho negocio depende de la presencia de recursos naturales únicos en el mundo, algo que los municipios del sur de Santander no tiene.

3. Análisis de la cadena de valor

La explicación en detalle de los diferentes agentes de la cadena de valor, se encuentra en la sección 3 del Producto 1 anterior.

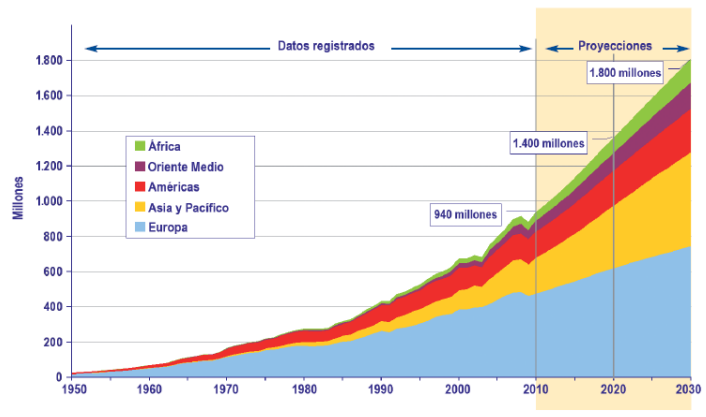


Mapa de Actores del Cluster Turismo de Santander
 Fuente: Elaboración propia.

4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro

Las llegadas de turistas internacionales a destinos de economías emergentes en Asia, América Latina, Europa Central y del Este, Europa Mediterránea Oriental, Oriente Medio y África crecerán a un ritmo anual del 4,4%, el doble que los destinos de economías avanzadas (+2,2% al año). Como resultado, se prevé que, para 2015, las llegadas a economías emergentes superen a las de economías avanzadas. En 2030, el 57% de las llegadas internacionales se registraran en destinos de economías emergentes (frente al 30% de 1980) y el 43% en destinos de economías avanzadas (frente al 70% de 1980).

Tendencia Mundial Turismo al 2030



Fuente: Panorama OMT del turismo internacional, edición 2012

Se espera que los viajes cortos (de 4 o 5 días) continúen siendo los preferidos por los turistas a nivel mundial y que el desarrollo de actividades experienciales continúe creciendo en la medida en que el turista siga buscando identificarse con vivencias auténticas.

5. Análisis del Diamante de Porter para la región

Estrategia, estructura y rivalidad

- Las empresas que hacen parte del sector sienten que pertenecen a una cadena de valor, con decisiones y acciones que tienen causa y efecto en los diferentes actores del turismo, tratando con esfuerzos desorientados de trabajar proyectos y programas de asociatividad.
- Las empresas en su mayoría son familiares, de estructura liviana, desorganizadas, sin objetivos claros ni controles y seguimientos que permitan administrarlas adecuadamente.
- Las empresas del sector carecen de estrategias, no tienen un norte claro ni existen ejercicios de planificación, los actores están centrados en el día a día y no en convertirse en negocios de futuro. Hay algunos empresarios que se diferencian de estas características y tratan de jalonar al segmento sin resultados positivos, también existen empresas nacionales como el Mesón del Cuchicute y Guarigua que por pertenecer a cajas de compensación familiar, se acogen a los parámetros estratégicos de la compañía diferenciándose del sector.

Industrias relacionadas y de apoyo

- Debido a la excelente ubicación geográfica y zonas agrícolas variadas y productivas, los insumos para el sector gastronómico gozan de calidad, diversidad y costos al alcance de los empresarios.
- Existen industrias de insumos relacionadas a las empresas de turismo activo y de aventura, que surten botes, remos, lazos, chalecos salvavidas, arneses y demás utensilios para la práctica de estas actividades desde el exterior, es decir se deben importar desde

Estados Unidos, ya que en Colombia no se consiguen estos productos con la calidad necesaria.

- La zona carece de aeropuerto local, la ubicación más cercana para recibir vuelos nacionales e internacionales es Bucaramanga ubicada a 98 km y comunicada por vía terrestre por carreteras montañosas.
- Existen entidades de formación e investigación, como Unisangil, la Universidad Industrial de Santander, las Unidades Tecnológicas de Santander, la Universidad Libre y el SENA, que cuentan con programas relacionados al sector turismo, pero no se enfocan en las necesidades reales de la demanda y la calidad de sus procesos no satisfacen los requerimientos de las empresas del cluster.

Condiciones de los factores

- Las diferentes empresas que hacen parte del cluster comparten la problemática de poder acceder a mano de obra calificada para trabajar, esto se debe a problemas de base, ya que los jóvenes de la región no ven como buenas opciones y posibilidades las propuestas de formación de la zona, que conllevan finalmente a la vinculación con actores del sector. De igual forma existen empresas que no cumplen con las exigencias de ley con sus empleados generando desmotivación, sumado a la baja calidad de los procesos de formación.
- El turismo de la zona del sur de Santander se centra en los recursos naturales, históricos y culturales, principalmente su atracción ha sido los productos alrededor de los ríos Suarez, Fonce y Chicamocha, fuentes hídricas con sostenibilidad en riesgo, debido a los numerosos desagües de residuos líquidos y sólidos de la región, información que se le oculta al turista con el fin de conservar el buen nombre de la región.

- El municipio de Barichara es uno de los atractivos turísticos de la zona, actualmente este municipio cuenta con problemas de abastecimiento de agua para la población actual, incrementándose cada vez la preocupación de sus empresarios debido al crecimiento de habitantes y realización de nuevas construcciones de vivienda a sus alrededores.
- La idiosincrasia de la zona juega un papel muy importante, ya que en la mayoría de habitantes y en algunos casos los empresarios no se percibe ni se siente cultura de turismo, esto se transmite a los visitantes, perdiéndose la oportunidad de conquistar al turista.

Condiciones de la demanda

- La demanda del sector turístico de la zona proviene, en su mayoría, del centro del país, las empresas que han optado por diferenciación a través de mejoramiento de la calidad han podido acceder a segmentos de mercados diferentes, como colegios de estratos altos del centro del país o extranjeros que buscan actividades seguras y confiables, estos segmentos son más exigentes y acceden a los productos y servicios con calidad a precios justos. Las actividades de colegios se realizan durante la semana, en el periodo de vacaciones o como actividad lúdica dentro del currículo académico.
- Existe una mayor demanda, atraída por las empresas que compiten con costos, que con el paso del tiempo han logrado que la zona pierda el enfoque de servicio, calidad y rentabilidad natural de los empresarios.
- La demanda cada día es más exigente con el sector y ha empezado a evidenciar la falta de productos y servicios innovadores, ya que desde 1995 a la fecha, básicamente se mantienen los mismos.

Papel del gobierno

- Existe normatividad para el sector turístico, desde el orden nacional, que le permite al empresario contar con una regulación firme. En la zona, el papel del gobierno se diluye en cuanto a la implementación de reglas claras de competencia entre los diferentes actores en temas de precios, calidad, seguridad, capacidad de carga y planes de contingencia.
- Las entidades de control no realizan las actividades pertinentes para regular la poca normatividad del sector.
- El gobierno no tiene planes claros y reales enfocados a la sostenibilidad del sector en temas relacionados con recursos naturales, culturales, históricos y de patrimonio; permitiendo que entidades bajo su responsabilidad estén directamente involucradas en el deterioro de los mismos.
- Pocos esfuerzos de la administración central en proyectos enfocados a la zona sur del departamento de Santander.

Producto 4: Benchmarking

1. Objetivo del viaje de referencia

El objetivo del viaje de referencia es entender de qué forma ciertas regiones, empresas y/o instituciones de referencia han superado desafíos similares a los enfrentados actualmente por las empresas de turismo de los municipios del Sur de Santander, fortaleciendo su cadena de valor para poder competir de forma sostenida.

La posibilidad de conocer en directo la experiencia de estos agentes líderes nos permitirá:

- Por una parte, profundizar en el detalle de cómo debe ser la cadena de valor ideal y el diamante ideal para competir en las opciones estratégicas que nos interesen.
- Y, por otra parte, también se aprovechará la oportunidad de pasar unos días intensos conjuntamente con los equipos y socios del proyecto con el fin de reflexionar sobre el análisis estratégico y las mejores opciones estratégicas que se abren a la tipología de actores y empresas presentes en la región, así como el tipo de acciones y medidas de soporte que será necesario lanzar para mejorar la competitividad de las empresas.

2. Variables relevantes a comparar

Desafíos del turismo en el Sur de Santander

Los recursos naturales turísticos de la región del Sur de Santander son un gran atractivo para el viajero eco-aventurero, lo que sumado al aumento de la demanda de turistas en busca de “vivir experiencia” implica una oportunidad para desarrollar esta área del sector turístico en la región.

Entre los aspectos que serán objeto de estudio están relacionados como se llevan a cabo ciertas actividades en la

cadena de valor de la industria del turismo. Por ejemplo: el empleo de fuentes de información online durante la fase de elección del destino, la forma de organizar y contratar las diferentes actividades del viaje, la calidad de los servicios, la innovación de los productos turísticos, la coordinación público – privada, entre otros.

Considerando el actuar de las empresas regionales en la cadena de valor de la industria del turismo y los distintos servicios que valora el demandante o visitante, se plantean una serie de desafíos:

- **Estimular la creación de empresas especializadas, la formación de guías de turismo expertos**

Es importante que la región cuente con empresas que ofrezcan distintos tipos de servicios turísticos para los visitantes. Estos deben garantizar la seguridad de las actividades y por lo tanto se debe contar con personal preparado tanto en idiomas – para facilitar la comunicación – como especialistas en su rubro – guías, proveedores de equipos especializados, etc.

Por lo tanto uno de los desafíos es la creación de empresas especializadas, que realicen una oferta turística coordinada, permanente y que responda a las expectativas generadas en quienes se decidan por el destino.

Estos servicios deben contar con personal especializado, mediante la formación, capacitación y certificación de alto nivel.

- **Desarrollar canales de información**

Se refiere principalmente a la comercialización de los productos y servicios mediante el uso de las nuevas tecnologías que tienen cabida en internet, la participación en foros y comunidades especializadas. Además, realizar campañas de promoción para atraer al tipo de turista deseado e incluir el destino dentro de los itinerarios de los

viajeros en busca de experiencias de aventura y de naturaleza.

Es necesario el empleo de algún sistema de información online que permita encontrar información actualizada de la región e influencien durante la fase de elección del destino. Este sistema debería permitir la contratación de las diferentes actividades que se puedan realizar en el destino.

- **Visitante objetivo**

Se busca identificar y entender las demandas de los compradores de turismo activo más avanzados para ofrecer lo que le interesa experimentar.

- **Coordinación entre actores**

La coordinación entre diferentes actores puede ayudar a la creación de productos turísticos que aprovechen los recursos presentes en el destino - que actualmente están siendo subutilizados - considerando que el servicio debe satisfacer las expectativas del turista.

- **Evaluación del servicio**

Contar con un “servicio de posventa” permite identificar la satisfacción del visitante para luego mejorar cuando sea necesario.

Este feedback permitirá a las empresas conocer sus fallas para poder remediarlas lo antes posible.

3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia

Hipótesis para el viaje de referencia

Considerando las características y cómo se desarrolla el turismo en la región, además de los desafíos planteados, se indican una serie de temas que deberán ser analizados durante el viaje de

referencia, para entender cómo otras zonas turísticas de éxito dan respuesta a problemas similares. Las hipótesis que se plantean son las siguientes:

- **Las nuevas tecnologías y plataformas de comunicación se han convertido en una importante herramienta para comunicar, percibir, comercializar y vender, servicios de turismo activo.**

¿Cómo evoluciona esta tendencia en los países de referencia?, ¿Cuán importante es contar con un paquete de actividades y servicios coordinados? ¿Cuál es el rol de foros internacionales en internet en la promoción de una ruta o un destino? ¿Cómo pueden las empresas en el destino fomentar su uso y beneficiarse de él?

- **Los clientes de turismo activo valoran un destino con servicios y actividades especializadas.**

¿Cuál es el valor percibido por los turistas al contar con un equipo especializado? ¿Cuán importante es la confianza en el proceso de venta de estos servicios? ¿Cuál es el rol de un experto durante el proceso de toma de decisión de los clientes? ¿Qué situaciones, antes y durante el viaje, hacen que sea imperativa la participación del “factor humano”? ¿Qué importancia tiene el equipamiento?

- **El capital humano de las empresas turismo activo deben ser especializados.**

¿Los destinos exitosos de turismo activo cuentan con personal especializado? ¿Cómo realizan formación y capacitación? ¿Existen centros de capacitación y que métodos utilizan? ¿La certificación del personal es valorado por los clientes? ¿Existe capacitación permanente? ¿Cómo podemos relacionar centros de formación con la región?

- **Las empresas que realizan turismo con un grado de sofisticación alto obtienen rentabilidad mayor que las que participan en otras áreas del turismo.**

¿Qué valores están dispuestos a pagar los demandantes de turismo activo? ¿Qué tipo de servicios? ¿Qué margen es posible obtener?

4. Información sobre el destino a visitar

Para dar respuesta a estas hipótesis, se pueden visitar, entre otros, los siguientes destinos:

España

Huesca (actividades de aventura)

Huesca es una provincia del norte de España, en la parte norte de la comunidad autónoma de Aragón. En esta provincia se encuentra el Parque nacional de Ordesa y Monte Perdido. El turismo se ha convertido en una fuente importante de riqueza para la provincia de Huesca contribuyendo para el desarrollo de la región y para la creación de nuevos empleos.

Por ser un lugar que reúne las características necesarias para responder las hipótesis planteadas y que se relaciona con el clúster del Sur de Santander.

El turismo activo y turismo aventura se relaciona con la seguridad y calidad de los servicios, la especialidad del factor humano y equipamiento necesario para ofrecer un turismo aventura y estos son temas importantes que fueron validados en la región de Huesca. Otro punto de gran importancia fue conocer los pasos necesarios para que hoy existiera una oferta integrada gracias a la interacción entre los actores de la región.

Barcelona (tecnología online)

A lo largo de los últimos 10 años, Barcelona buscó la creación de un nuevo modelo de ciudad donde las empresas,

universidades, centros de investigación, capacitación y transferencia tecnológica puedan coexistir. Este desarrollo e infraestructura consolidó la innovación en la proveeduría de servicios de la información a través de empresas que permiten organizar experiencias y viajes a través de internet.

A raíz de esta etapa, Barcelona ha visto la creación reciente de empresas exitosas dedicadas a la venta de actividades turísticas cada vez más sofisticados, en donde la adaptación a las necesidades de los consumidores y la flexibilidad en la coordinación de los diferentes actores involucrados en el destino

se han convertido en un factor clave de éxito. Un ejemplo de referencia es la empresa Atrápalo (www.atrapalo.com).

El País Vasco (Oferta Complementaria)

La Provincia del País Vasco (Euzkadi) es un ejemplo emblemático para el entendimiento de la evolución de destinos que originalmente nacieron y se desarrollaron bajo una pujante industria pesada (especialmente Bilbao) y que hoy se han convertido en destinos turísticos de relevante importancia con un extenso ambiente cultural que ahora se identifica mundialmente. San Sebastian tiene agencias de I+D para el turismo como CIC tourGune (www.tourgune.org) punteras en gestión tecnológica de plataformas online que merece la pena conocer.

La Rioja (Oferta Complementaria)

La Rioja es sinónimo de vino. La denominación de origen se extiende a lo largo de 54.000 hectáreas en tres Comunidades Autónomas diferentes (La Rioja, País Vasco y Navarra). Los vinos de Rioja son los más vendidos de España y su larga tradición arraigada en esta tierra los avala.

La tradición del vino ha generado una oferta complementaria de gran calidad y diferenciación. El objetivo no es sólo ofrecer productos y servicios típicos sino crear experiencias innovadoras. El turismo del vino en la Rioja vive un desarrollo sin precedentes: cobran fuerza experiencias que combinan Golf y enoturismo, o la vinoterapia y balnearios en la Rioja, entre otras.

Francia

En Francia, es especialmente interesante la región de Ardèche y en concreto su agencia de desarrollo. La Agencia de Desarrollo de Turismo de Ardèche (ADT) se encarga de preparar y poner en práctica el plan departamental de desarrollo turístico. La ADT es una herramienta de prospección para satisfacer las necesidades del territorio, de conformidad con la política del departamento de desarrollo sostenible. Se encarga de organizar la promoción, comunicación, el marketing, la comercialización de servicios turísticos en colaboración con los profesionales locales, las oficinas de turismo (agencias de turismo y oficinas de turismo), asociaciones, medios de comunicación, operadores turísticos, agencias de viajes, el Comité Regional de Turismo. Un elemento importante de esta visita es conocer su ventana única de oferta de servicios turísticos donde integra todos los productos y servicios existentes en la región, incluyendo un motor de compra a través del cual el turista puede reservar.

Estados Unidos

Finalmente, Estados Unidos es un país que cuenta con destinos coordinados muy interesantes como Lake Tahoe y regiones como Palo Alto en California que son sede de empresas tecnológicas punteras de las cuales se puede aprender los requerimientos tecnológicos necesarios para desarrollar herramientas de gestión del turista antes y después del viaje. Algunas de estas empresas son Gygia, Sutro Media, Gogobot, Airbnb, Google, Facebook, etc.

Preliminarmente, se estima tomar como referencia la experiencia de algunas empresas e instituciones que se encuentran en España (Huesca, Asturias, La Rioja, País Vasco y Cataluña) y Francia (región de Ardèche).

Producto 5: Documento de estrategia

1. Resultados de la Segmentación Estratégica

A continuación se presenta el resultado del ejercicio de segmentación estratégica, efectuados para el negocio del turismo:

Productos/Servicio \ Mercados	Turista Pasivo	Turista Participativo	Turista Experto
A. Destino Natural Único	A		
B. Destino Natural Simple	B		
C. Artificial Complejo		C	

Tras agrupar los segmentos con 5 fuerzas y cadenas de valor similares, el equipo llegó a los siguientes segmentos estratégicos para el sector:

Segmento A: Este negocio se basa en la presencia de recursos naturales únicos sin importar tanto el tipo de turista que los vaya a consumir.

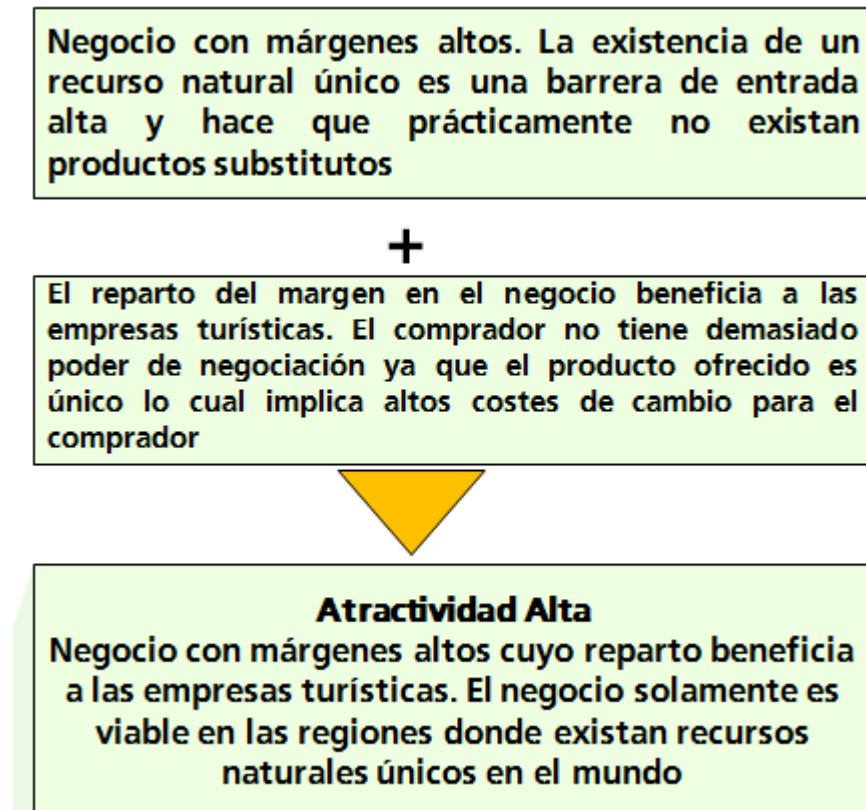
Segmento B: Este negocio atiende a un turista pasivo que no se involucra y prefiere el destino a las actividades. La oferta al turista es simple, no hay muchas actividades y estas se encuentran mal articuladas. Los recursos naturales son comunes y se dan también en otros lugares.

Segmento C: Este negocio ofrece una amplia gama de actividades bien coordinadas y articuladas a un turista que prefiere las actividades al destino y que busca vivir experiencias únicas en sus viajes.

2. Resultado del Análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas para los segmentos encontrado:

Segmento A:



Hace 5 años, los márgenes en el negocio eran similares al no variar la situación en barreras de entrada o sustitutos. El reparto también era igual, beneficiando a las empresas turísticas. Por tanto, los niveles de atractividad eran iguales.

Dentro de 5 años, se espera que los márgenes sean similares al ser las barreras de entrada permanentes (destino único) y existir pocos productos sustitutos. El reparto de estos márgenes se espera siga igual beneficiando a las empresas turísticas de la zona en cuestión. Por tanto, los niveles de atractividad se mantienen en el tiempo.

Segmento B:

Negocio con márgenes bajos al no haber barreras de entrada altas para nuevos entrantes y existir una amplia variedad de productos sustitutos al alcance del turista. La rivalidad, por ende, es alta entre las empresas

+

El reparto de este margen beneficia al comprador al tratarse de productos simples poco articulados y diferenciados. El costo de cambio para el comprador es muy bajo.



Atractividad Baja
Negocio con márgenes bajos cuyo reparto beneficia al turista, el cual tiene alto poder de negociación sobre empresas que ofrecen productos poco diferenciados.

Hace 5 años, estábamos ante turistas menos informados ya que tenían menos acceso a internet y a información global en general. En este sentido, el turista era menos consciente de todo el abanico de productos sustitutos existentes. Por tanto, este era un negocio con un mejor margen. El reparto de dicho margen se mantenía similar a hoy y quedaba con el turista al ser los productos poco diferenciados.

Dentro de 5 años, se espera que estemos ante turistas hiper informados más conscientes que hoy de los productos sustitutos existentes en el mercado. En consecuencia, se espera que la rivalidad también aumente. En este sentido, será un negocio con menos márgenes cuyo reparto seguirá

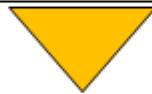
beneficiando al turista. En resumen, a futuro, el negocio pierde atraktividad.

Segmento C:

Negocio con márgenes altos. Las barreras de entrada no son de inversión sino que residen en la dificultad de articular y coordinar una oferta complementaria compleja. Esto también reduce el número de productos sustitutos

+

El reparto de dichos márgenes beneficia a las empresas turísticas. El turista percibe el conjunto de productos turísticos como altamente diferenciados cediendo poder de negociación a las empresas turísticas



Atraktividad Alta
Negocio con márgenes altos cuyo reparto beneficia a las empresas turísticas.

Hace 5 años, este negocio era aun más atraktiv. En la medida en que las actividades experienciales eran más novedosas había menos *players* ofreciéndolas y por tanto, menos rivalidad. Asimismo, los productos sustitutos también eran menores. Por otro lado, el reparto del margen era aun mejor para las empresas turísticas en la medida en que el turista tenía menos elección que la que tiene hoy día.

Dentro de 5 años, se espera que el turismo participativo crezca de manera considerable según todas las tendencias. Las personas tienden a preferir viajes cortos en los que vivir experiencias auténticas. En este sentido, se espera que el tamaño de este negocio crezca considerablemente. Parte de este crecimiento será compensado con una mayor rivalidad en la

medida en que entren más empresas al mercado experiencial. En este sentido, se espera un nivel parecido en cuanto al margen existente en el negocio. El reparto de estos márgenes continuará beneficiando al turista al tratarse de ofertas experienciales diferenciadas con alto coste de cambio.

Conclusión sobre la atractividad

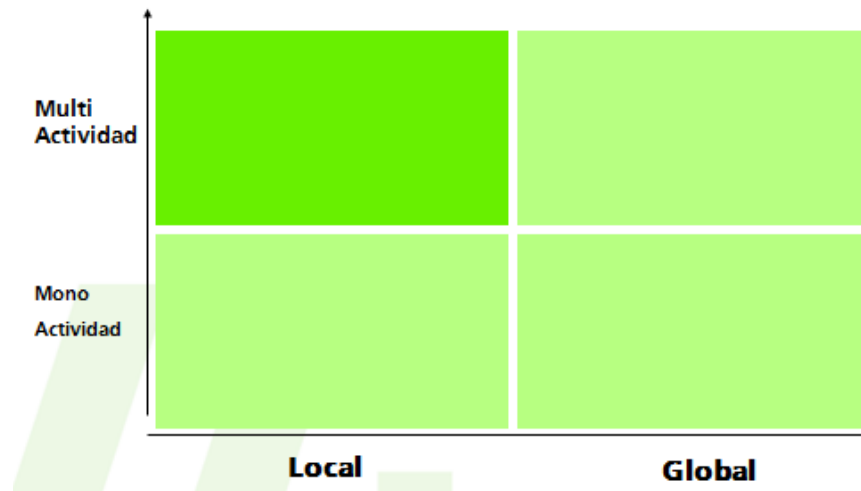
Considerando el análisis de las 5 fuerzas tanto hoy como hace 5 años y dentro de 5 años concluimos que será analizado en mayor profundidad el negocio C al ser altamente atractivo. El negocio A también lo es pero el éxito en dicho negocio depende de la presencia de recursos naturales únicos en el mundo, algo que los municipios del sur de Santander no tiene.

3. Criterios de Compra de Compradores Sofisticados

Los criterios de compra del turista avanzado son los siguientes:

- Realiza búsquedas especializadas que les permitan encontrar información más puntual acerca de la vivencia de otros en el destino o actividad que se quiere realizar. Por ejemplo búsqueda en blogs, referentes o redes sociales.
- Busca actividades experienciales únicas y sensoriales.
- El precio es indiferente para este consumidor, lo relevante es la experiencia que ofrece la actividad.
- Es un cliente que sabe lo que quiere y reconoce cuando lo encuentra.
- Exige una infraestructura funcional y articulada.
- No planea con tanta anticipación, dado que acostumbra a hacer más escapadas durante el año. Cierra su decisión comprando online después de haber hecho la búsqueda.

4. Opciones Estratégicas Genéricas



Dentro de nuestro segmento de de análisis el posicionamiento más atractivo es el de local/multiactividad. Debido a la naturaleza del sector, el negocio no puede ser global. El posicionamiento local/monoactividad es considerado poco sostenible. Para competir en este negocio se ha de tender a la multiactividad.

5. Factores de éxito para la opción más innovadora

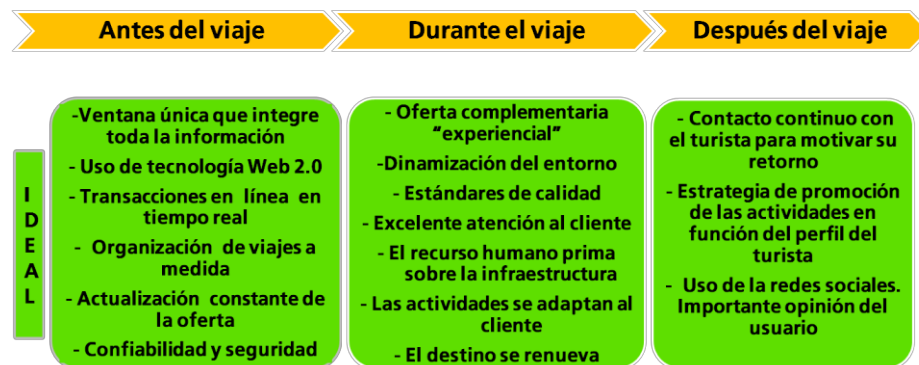
A continuación describiremos las acciones que deben llevar a cabo las empresas del sector turístico para competir en la opción más innovadora, situada en el cuadrante Experiencial/amplia oferta de productos y servicios:

- Ofrecer actividades experienciales que permitan a los usuarios disfrutar vivencias y sensaciones únicas, aprovechando las características culturales, humanas, naturales del destino.
- Oferta turística flexible, renovable y personalizada.
- La creación de una ventana única en Internet que concentre toda la información del destino y permita efectuar transacción en tiempo real.

- Uso de la herramienta Web 2.0 (redes sociales, blogs, etc.) que permita a los clientes buscar referencias o comentarios de otros usuarios respecto a las actividades desarrolladas en ese destino.
- Articulación entre los entes públicos y privados que proporcionan apoyo al sector con la finalidad de garantizar que los programas e inversiones que realicen se encuentren perfectamente alineados en la consecución de los objetivos planteados.

6. Definición de la cadena de valor ideal

Cadena de Valor Ideal



La cadena de valor ideal consta de tres ciclos: antes, durante y después del viaje.

En las etapas de "antes y después", esta cadena cuenta con un alto nivel tecnológico (websites, redes sociales sofisticadas, motor de reserva, etc.) que permite al turista informarse sobre el destino y las actividades ofrecidas así como realizar directamente la compra de su viaje, dándole control sobre el viaje como un todo (deja de depender de agencias de viaje). Después del viaje, existe una relación destino-turista via redes sociales. El turista emite opiniones online sobre el destino y las empresas le gestionan activamente como parte de una comunidad específica. Todo ello orientado a que el turista permanezca informado y eventualmente vuelva al destino.

En la etapa “durante el viaje” lo crítico es la existencia de una oferta complementaria bien articulada que ofrecer al turista. Las actividades experienciales se adaptan al turista y le involucran con el entorno de forma a construir vivencias que permiten al turista sentirse auténtico. Durante el viaje, las actividades son más importantes que el destino en sí en este modelo de negocio.

7. Áreas de Mejora a Nivel de Empresas y Clúster

Las áreas sobre las que deben trabajar los actores que conforman el sector para desarrollar el segmento analizado son:

1.- ANTES Y DESPUÉS DEL VIAJE

- **Ventana única en internet**

Esta permitirá que toda la información de la oferta turística de la región se concentre en una sola. Será más práctico y accesible para los turistas, y de mayor cobertura para los empresarios. Proporcionará más agilidad en las transacciones y en la planeación del viaje por parte del turista.

2.- DURANTE EL VIAJE

- **Desarrollo de actividades complementarias de tipo experiencial**

Los empresarios se encargarán de impregnarle a sus productos turísticos una experiencia que los turistas encuentren única, atractiva y le mueva sus sentidos. Esto le dará un valor especial a sus productos, lo cual garantizará en los turistas deseo de volver a la región las veces que sean necesarias.