



Ministerio de Comercio
Industria y Turismo



Competitiveness

Título Entregable 2

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

Producto 4: Benchmarking

Producto 5: Documento de Estrategia

Nombre de Ruta: Iniciativa ENI “Experiencia Naturalmente Inolvidable”

Departamento: Tolima

Index

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster2

1. Identificación de actores con información actualizada2
2. Determinar el tamaño y características del cluster:.....2
3. Entender el funcionamiento del cluster:2

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor2

1. Caracterización de la industria.....2
2. Análisis de las cinco fuerzas.....2
3. Análisis de la cadena de valor2
4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro.....2
5. Análisis del Diamante de Porter para la región2

Producto 4: Benchmarking2

1. Objetivo del viaje de referencia.....2
2. Variables relevantes a comparar2
3. Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia2
4. Información sobre el cluster a visitar.....2

Producto 5: Documento de estrategia2

1. Resultado de la segmentación estratégica2
2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico2
3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento2

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

4.	Factores claves de éxito	3
5.	Definición de la cadena de valor ideal	3
6.	Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster.	3

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

1. Identificación de actores con información actualizada

A través de su historia, Ibagué registra un desarrollo turístico relativamente incipiente y no se cuenta con referencias estadísticas que permitan precisar su verdadera evolución. La ciudad históricamente se ha ubicado como una ciudad de paso al ubicarse en la vía que de Bogotá conduce a las principales ciudades del occidente y sur del país como Armenia y Cali y a uno de los principales puertos del país como Buenaventura.

Es preciso reconocer que Ibagué posee una serie de fortalezas que se constituyen en un potencial inexplorado y que con el compromiso decidido de las fuerzas vivas de la ciudad, es posible convertirla en un atractivo destino en el mercado del turismo de naturaleza dado que la ciudad está rodeada de condiciones naturales que le permiten pensar en eso: el cañón del Río Combeima que conduce de manera natural a la entrada del Nevado del Tolima y que a su vez hace parte del Parque Nacional Natural Los Nevados. Así mismo, el área natural que conecta con la geografía de montaña y en transición al Valle del Río Magdalena desde Ibagué en un radio menor a 30 kilómetros, sumado a una llegada importante de clientes corporativos, permiten pensar en la posibilidad de conjugar estos factores para ofrecer un destino de naturaleza a un cliente, que saturado de las actividades urbanas necesita encontrar un espacio con la naturaleza sin que le implique mayores distancias y complicaciones.

Dadas las condiciones naturales que rodean el territorio, han surgido desde hace un poco más de 10 años algunas empresas dedicadas a prestar servicios asociados con el turismo de naturaleza, enfocado principalmente a actividades relacionadas con ecoturismo de manera general como senderismo, cabalgatas, recorridos por sitios de naturales, disfrute de paisajes y cuerpos de agua naturales, avistamiento de aves, entre otros y actividades de aventura más especializadas como escalada de montaña, trekking y ciclomontañismo, entre otras. Asociadas a estas actividades se han vinculado empresas de soporte que de manera conjunta prestan un servicio integral: hoteles, restaurantes, transportadoras, guías así como instituciones públicas y de formación que han ofrecido capacitaciones y apoyos a este movimiento. Esto ha generado un aumento importante –aunque no está medido- en la llegada de personas con intereses en turismo de naturaleza, sumado a la mejora en el orden público que

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

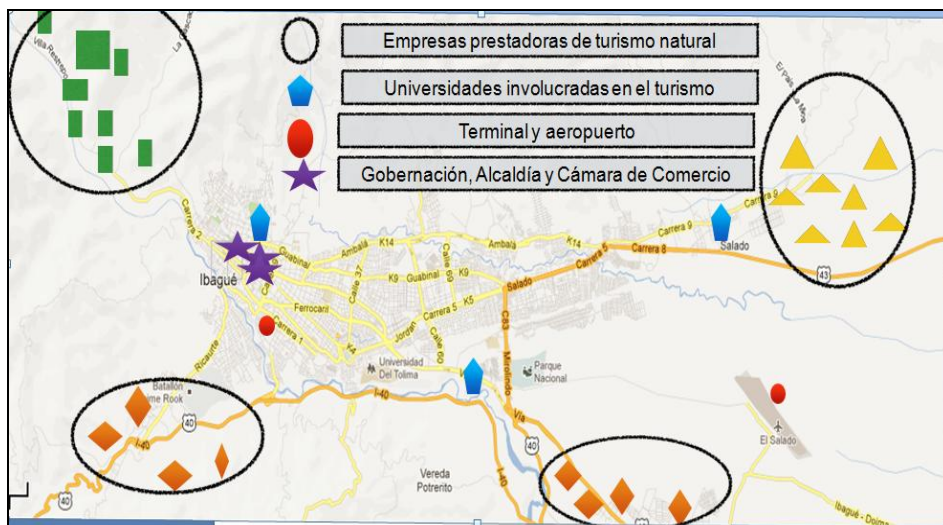
una década atrás impedía acceder a los atractivos más importantes y generaba sensación de intranquilidad a turistas y visitantes.

Así, se han localizado, en 4 sitios especiales de Ibagué (3 en los alrededores: el Cañón del Combeima, El Salado y La Martinica; y 1 en la misma ciudad) empresas de este tipo de turismo.

Aunque no hay información del segmento específico de turismo de naturaleza, por su baja presencia se infiere que tiene una participación poco significativa. El movimiento turístico en general del Tolima presenta un aporte del 4.6%. Esta dato según DANE únicamente en el rubro de hotelería y restaurante, para el año 2010.

2. Determinar el tamaño y características del cluster:

Localización geográfica del *cluster* de turismo de naturaleza



Fuente: elaboración propia del equipo local, 2012.

Cuadro Verde: Cañón del Combeima

Triángulo Amarillo: Zona Salado y Salida a Alvarado

Rombo Naranja: Zona del Totumo y Boquerón.

De acuerdo al Registro Nacional de Turismo, en Ibagué aparecen registradas 153 empresas que generan 612 empleos fijos. De esas empresas se calcula que al menos el 40% corresponden a prestadores de servicios de turismo de

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

naturaleza sin contar otras empresas de soporte como hoteles, restaurantes, agencias y transportadores que integradas ofrecen un servicio al turista.

Adicional al RNT, el proyecto Turístico liderado por la Universidad de Ibagué y financiado por el BID- FOMIN tiene incluidas 150 empresas de las cuales 50 son de turismo de naturaleza. También existe una recién conformada red denominada “Rednatura” que agrupa a 17 empresas que ofrecen turismo de naturaleza, entre las que se destacan la Reserva Santa Fe de los Guadales, el Parque Nacional del Arroz, la Finca Agroturística “La Rivera” y la Fundación Orquídeas del Tolima.

Además de las empresas están las entidades de soporte que brindan apoyo en procesos de formación asociada al turismo, capacitación y promoción de la región. Entidades como el SENA regional Tolima a través de la subdirección de Industria localizada en Ibagué entrenan a profesionales en servicio al cliente, guianza turística, hotelería, mesa y bar, entre otros.

3. Entender el funcionamiento del *cluster*

El *cluster* en la actualidad tiene una masa crítica de empresas que permiten pensar en una integración para la prestación de un servicio mejor. Aunque se prestan servicios de turismo de naturaleza, la difusión de los mismos es voz a voz, impidiendo que tengan un conocimiento mayor hacia el consumidor tanto de sus preferencias como de este hacia el tipo de servicios que se ofrecen a través de plataformas electrónicas y buscadores especializados de turismo.

Adicionalmente, los operadores turísticos locales están más enfocados a un turismo emisor que a un turismo receptor de servicios de Ibagué y sus alrededores que además no tienen paquetes turísticos que integren experiencias.

Las entidades de soporte, gremios, asociaciones e instituciones de formación están desarticuladas en sus acciones a las empresas haciendo que llegue una oferta dispersa enfocada principalmente a capacitaciones que no aportan al empresario ni foco estratégico ni opciones para obtener utilidades mayores.

Tampoco hay una política pública que enmarque las acciones enfocadas a las empresas, sino más al entorno. Recientemente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, contrató la realización de los Planes de Desarrollo Turísticos Departamentales que son más descriptivos y cualitativos y se enfocan a las condiciones de entorno que a las opciones estratégicas de las empresas para llegar a mercados específicos.

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

1. Caracterización de la industria

El turismo es un factor importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales.

El turismo, como servicio, recoge toda una serie de actividades económicas muy heterogéneas como transportes, telecomunicaciones, comercio, hotelería, restaurantes, entre otros. Su principal y única característica común es su intangibilidad, y el percibirlos como productos no comercializables, lo que en principio obliga a consumirlos allí donde se producen; aunque ello no siempre sea así.

Dentro de los tipos de turismo ofrecidos mundialmente, podemos destacar:

Turismo Cultural: es un tipo de turismo que hace énfasis en aquellos aspectos culturales propios de una región. En los últimos años ha cobrado cierta relevancia en aquellas zonas que han visto limitados otros tipos de turismo tales como sol y playa. Este tipo de turismo realiza cortas estancias con una duración de destino entre 3 y 4 días. Entre los tipos de turismo cultural se pueden destacar el Turismo Urbano, el Arqueológico, de Compras, Etnográfico o Folklórico, Literario, Cinematográfico, Funerario, de Formación o Idiomático, Científico, Gastronómico, Enológico.

Turismo de diversión: El turismo de diversión, es aquel que se enfoca en lograr crear ciertas emociones y vivencias con el uso de espacios limitados. Entre ejemplos de turismo de diversión se encuentran parques acuáticos, de atracciones, en miniatura y temáticos.

Turismo religioso: a diferencia de todos los demás segmentos del mercado turístico, tiene como motivación fundamental la fe. En la actualidad las ciudades santas que históricamente han sido objeto de peregrinaje -como Jerusalén, La Meca o Roma- siguen siendo importantes puntos de referencia del sector. El sector del turismo religioso está implantado con fuerza en Europa -donde se

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

calcula que más de quince millones de personas realizan algún tipo de turismo religioso- y Latinoamérica, por lo que varias agencias turísticas se han especializado en este sector. El tipo de viajes de este sector suele corresponder a estancias cortas, de tres o cuatro días, generalmente coincidentes con fines de semana o puentes. Hay varias posturas respecto a qué se incluye dentro de este tipo de turismo, pero en general puede considerarse que abarcar tanto la visita a santuarios o lugares sagrados como a las peregrinaciones, además, visitas a tumbas de santos, asistencia y participación en celebraciones religiosas.

Turismo de sol y playa: El turismo de sol y playa se da en localidades costeras en las que se encuentran playas o en las que se han construido piscinas y la mayoría de tiempo, las condiciones climáticas son de tiempo soleado y temperaturas suaves (de 25 a 30 °C). En estas localidades suele haber gran cantidad de hoteles y actividades para ocio y tiempo libre. Durante el día se suele acudir a las playas o a estar en las piscinas donde se toma el sol y por la noche se realizan diferentes actividades en los hoteles o zonas de esparcimiento.

Turismo Comunitario: El turismo comunitario se caracteriza en que una porción considerable del control y los beneficios están en manos de miembros de comunidades locales. El Turismo Comunitario surge como una alternativa económica de las comunidades rurales, campesinas, indígenas, "mestizas" o afrodescendientes propias de un país, para generar ingresos complementarios a las actividades económicas diarias y defender y revalorizar los recursos culturales y naturales lo-cales. Se lo considera una tipología turística que pertenece a la modalidad de Turismo Vivencial y a la corriente de Turismo Alternativo. Se caracteriza por la autenticidad de las actividades turísticas, posibilitando al turista compartir y descubrir a profundidad las tradiciones, costumbres y hábitos de una etnia o pueblo determinado. Se diferencia del Turismo rural y del Etnoturismo en el sentido de que parte de las utilidades generadas por las actividades turísticas, se reinvierten en planes y programas comunitarios.

El turismo de Naturaleza se puede dividir en tres tipos:

Ecoturismo. Es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación, la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge y sensibiliza a los viajeros. Aunque existen diferentes interpretaciones, por lo general el turismo ecológico se promueve como un turismo "ético", en el cual también se presume como primordial el

bienestar de las poblaciones locales, y tal presunción se refleja en la estructura y funcionamiento de las empresas, grupos y cooperativas que se dedican a ofrecer tal servicio. Debido a su auge el ecoturismo ya se convirtió en el segmento de más rápido crecimiento y el sector más dinámico del mercado turístico a escala mundial. Este movimiento apareció a finales de la década de 1980, y ya ha logrado atraer el suficiente interés a nivel internacional, al punto que la ONU dedicó el año 2002 al turismo ecológico.

Turismo rural. Es una actividad turística que se realiza en un espacio rural, habitualmente en pequeñas localidades (menores a los 1.000 o 2.000 habitantes) o fuera del casco urbano en localidades de mayor tamaño. Las instalaciones suelen ser antiguas poblaciones o caseríos que, una vez rehabilitados, reformados y adaptados, suelen estar manejados familiarmente, ofreciendo un servicio de calidad, en ocasiones por los mismos propietarios.

Turismo de aventura. Implica la exploración o el viaje a áreas remotas, donde el viajero puede esperar lo inesperado. El turismo de aventura, es dirigido para todos los turistas, pero en especial para aquellos que les guste combinar sus actividades con el aire libre. Este tipo de turismo también se relaciona directamente con el deporte de aventura o riesgo, donde la gente tiene por objetivo pasar momentos de adrenalina a costo de un porcentaje de riesgo. El turismo de aventura tiene como objetivo principal el fomento de las actividades de aventura en la naturaleza. Es el hecho de visitar o alojarse en zonas donde se pueden desarrollar los llamados deportes de aventura o turismo activo. La diferencia de turismo de aventura y deportes de aventura, estaría en que en la segunda actividad hace falta una preparación mínima y un equipo apropiado, como lo es practicar rappel, escalada, carreras de aventura o montañismo. También el turismo de aventura puede clasificarse según su dificultad: baja, moderada o alta. En los viajes de turismo de aventura se encuentra implícito el conocer lugares, su gente y su cultura de manera activa y participativa.

2. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor en turismo incluye diversos subsectores de empresas de servicios y, de forma transversal, incorpora a otros actores de sectores relacionados y de apoyo. En mayor o menor medida, todos los actores del sector necesitan establecer relaciones entre sí para configurar productos turísticos integrales que el turista percibe como un todo, a pesar de que ningún actor del sector tenga control sobre la totalidad del proceso de producción y

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

consumo. Dicho proceso ocurre en una interrelación unida por los tiempos que usa el turista desde la búsqueda de información para la toma de decisión sobre el destino a visitar y va hasta el proceso de retroalimentación luego de que ha recibido dicho servicio. Así que, técnicamente, se describe la cadena de valor por fases.

La primera fase consiste en la **preparación del viaje** que tiene dos partes. La primera consiste en la identificación que hace el cliente de las posibilidades que tiene para elegir su destino. Esto lo hace con búsqueda de información que le permita conocer las condiciones y diferentes elementos que necesita: vuelos para llegar a su destino, desplazamientos internos, hoteles, restaurantes, atractivos de diferente categoría. Dicha búsqueda la hace a través de diferentes medios: plataformas electrónicas –que cada vez tienen más preponderancia-, voz a voz de alguien que ya visitó un lugar y lo recomienda, revistas y periódicos que promocionan un destino y en algunos casos guías turísticas desarrolladas para promocionar bien sea un lugar o una actividad de interés específico.

La segunda parte de esta primera fase consiste en, una vez elegida la opción de interés del turista, concretar la decisión de compra, confirmando reservas de vuelos, hoteles, entradas a parques, entre otros a través de la misma plataforma electrónica o con operadores y agencias de viajes.

La segunda fase es el proceso de **llegada** del turista a su lugar de destino y eso ocurre con el desplazamiento por terrestre aéreo, terrestre, férreo o marítimo.

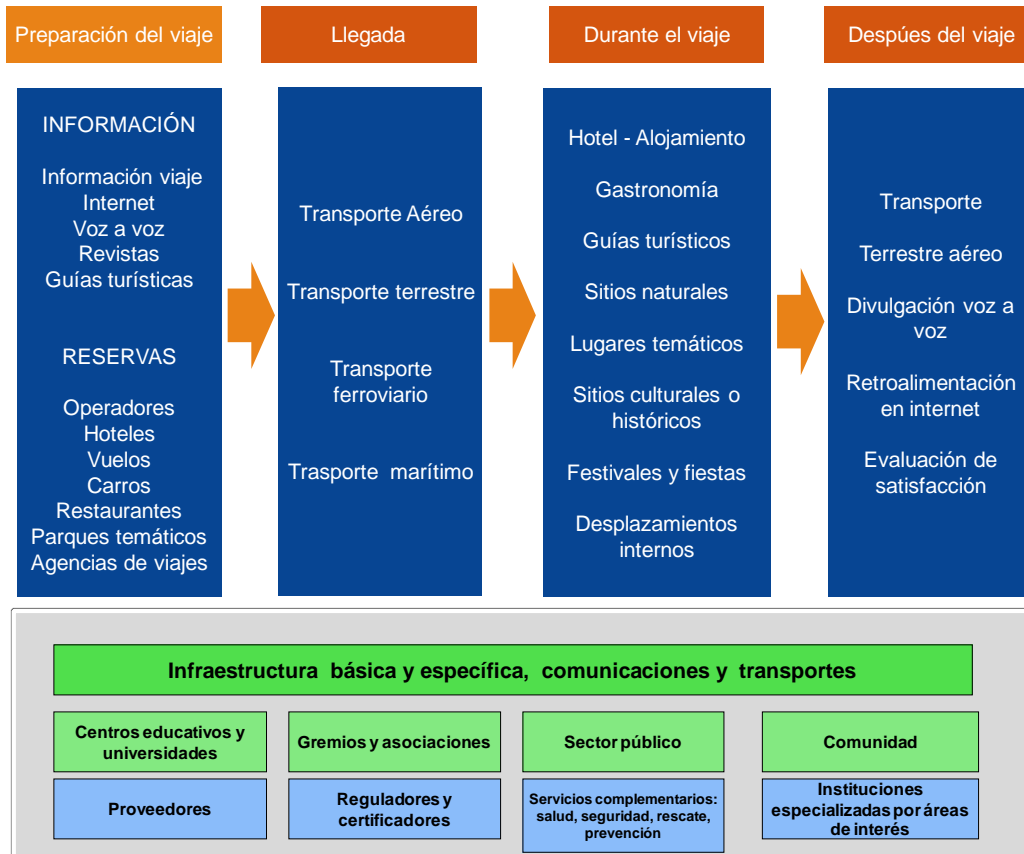
La tercera fase, de mayor complejidad por la interacción entre más actores de la cadena, es el tiempo durante el cual el turista está en el destino que eligió. Allí se conjugan factores desde el alojamiento, la alimentación, el transporte interno, los sitios de interés de acuerdo a las preferencias de los turistas hacia temas históricos, culturales, recreativos, naturales, entre otros. Es aquí, donde dependiendo de los intereses de los clientes, la composición de esta parte de la cadena de valor varía en función del servicio o intangible a prestar.

La cuarta fase es la parte final del proceso en la que el turista regresa a su origen y hace un proceso bien sea de retroalimentación o de comunicarle a otros cómo lo fue en el viaje, si llenó o no sus expectativas y si le recomendaría a otra persona ir o no al destino visitado.

En el siguiente gráfico podemos ver la cadena de valor para el sector turismo:

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable



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

El turista del siglo XXI dista enormemente del turista del siglo pasado XX debido a su mayor capacidad de elección, generada por la facilidad de acceder al conocimiento y la información que le permite tener una amplia gama de opciones turísticas y de ocio, así como casi una ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento del tiempo libre y la introducción de internet a las formas de distribución y comercialización turística. Además es un consumidor exigente para el cual tiene cada vez más relevancia la calidad de las experiencias a las cuales se expone.

Estos cambios que se están produciendo en los comportamientos de los turistas obligan necesariamente a replantear el modelo, que en la actualidad predomina en términos de la concentración de la territorialidad, la estacionalidad y la baja diversificación de la oferta, basada principalmente en productos aislados con insuficiente diferenciación y que no satisface a un turista que motivado principalmente por la experiencia, busca mutar a destinos integrados con una predominancia vivencial.

En pocas palabras, el turista actual es un consumidor activo, autónomo y bien diferenciado lo que supone un reto grande en función de ir hacia ese perfil más avanzado y ajustar el enfoque de acuerdo a esa necesidad cada vez más experiencial para públicos cada vez más segmentados. No tiene sentido seguir viendo los clientes como turistas genéricos dado que esta inclinación a lo experimental, exige pensar en el ocio como calidad de vida, autorrealización, que sumado da la posibilidad de vivencias únicas e individuales en lo lúdico, cultural y educativo.

El turismo ha sido una de las industrias donde el auge de Internet ha representado un cambio radical en su modelo de negocio. Internet es un medio de gran potencial y lleno de oportunidades para todos los “jugadores” del sector turístico: no sólo para los proveedores, agencias y operadores tradicionales, sino además para las nuevas webs de servicios e información relacionadas con el turismo y sobre todo para los usuarios -turistas- a quienes se les abre una gran gama de posibilidades que van mucho más allá de las que tenían acceso como “cliente tradicional”.

Las cifras que muestran el auge y potencial del mix “turismo + Internet” son muy claras de acuerdo a “Consumer Travel Trends Survey”:

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

En los Estados Unidos durante el 2010 el 61% de los viajes se vendieron a través de Internet. En el 2012 se proyecta un crecimiento del 66%.

En España durante 2010 la facturación por venta de viajes en Internet tuvo un crecimiento del 40% superando los 5,000 millones de Euros. En el 2012 se espera un crecimiento del 30%. (Informe Especial de DBK: “Comercio Electrónico de Viajes”).

A continuación se presentan algunas de las tendencias que quizá han influido de manera más importante en “la revolución del turismo en Internet”:

a. Participación de los usuarios. La tendencia que comenzaron comunidades de viajes como TripAdvisor o TravBuddy donde millones de usuarios comparten sus experiencias viajeras con blogs, fotos y videos, dan consejos y opiniones sobre destinos y servicios y hasta hacen un ranking de las mejores atracciones ahora lo integran los portales de servicios de viajes como eDreams, con la “Comunidad eDreams” y LastMinute con “Lastminuteando”.

Por otro lado, la agencia STA Travel ha ido donde están los usuarios y ha creado su propio grupo en Facebook -con más de 20,000 miembros-. Las agencias online se han dado cuenta que la inteligencia colectiva es superior a cualquier otra fuente de contenido, que en este caso además es gratuito.

b. Interconexión y agregación de servicios. Con la mezcla y combinación de servicios e información han surgido webs como Kayak y Mobissimo, buscadores de vuelos, hoteles y carros de alquiler que permiten encontrar las ofertas más baratas de las agencias online, haciendo incluso comparaciones entre webs como Expedia, Travelocity, Delta vacations y Hotwire no solo de servicios individuales, sino de paquetes de vacaciones por ejemplo, permitiendo al usuario elegir entre una opción u otra de acuerdo a sus preferencias y en cualquier parte del mundo.

Por otro lado en comunidades como Facebook se pueden integrar el mapa de TripAdvisor con los destinos que se han visitado o la información de Dopplr (que funciona como una planeador de viajes para turistas prácticos e inteligentes) con los viajes que se van a realizar en el perfil del turista usuario.

c. Soportes y canales “multimedia”. Con vídeos, fotos y podcasts que brindan una experiencia integral al usuario que requiere cada vez más información para tomar una decisión de adquisición de servicios online. Trivop una “vídeo guía de hoteles” saca provecho a este concepto permitiendo a los

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

usuarios ver vídeos panorámicos de hoteles de todo el mundo que se pueden encontrar a través de su localización, precios y calificación.

d. Geolocalización de contenido y servicios. Funcionalidad que la mayor parte de las webs de viajes integran en sus ofertas con atractivos mapas: Booking muestra un mapa con la ubicación del hotel que vas a reservar, lo mismo hace Hostel Bookers con los hostales y TripAdvisor con la atracción donde desea ir, complementando de esta forma la experiencia del usuario. Además existen webs como Schmap que llevan este concepto más allá, presentando guías virtuales a través de mapas interactivos.

e. Personalización de la información y servicios. Ahora no sólo las comunidades permiten establecer perfiles, desde EasyJet hasta Kayak facilitan la suscripción a ofertas según los destinos y rangos de precios definidos que elijan los usuarios, obtener resultados personalizados y hasta guardar el historial de búsquedas de cada turista.

f. Sistemas inteligentes y predicción de la información. Los nuevos buscadores de vuelos y hoteles online, como Farecast, generan las predicciones de tarifas según los criterios de búsquedas y sugieren al usuario “comprar ahora” o “esperar” según el porcentaje de probabilidad de que el precio suba o baje.

g. Ubicuidad de la información y servicios. Accediendo a la información a través de suscripciones o visitando los sitios con dispositivos móviles, la disponibilidad de la información ahora es total, y los sitios ofrecen servicios orientándose a la portabilidad, como Orbitz que permite configurar alertas para el móvil con la información del vuelo y el aeropuerto o Vimeo que permite compartir videos en plataformas móviles como iPhone. Además el hecho de que los usuarios pueden provenir de cualquier parte del mundo, comprar a cualquier hora y requerir soporte en cualquier momento. Ahora ya no hay que esperar para recibir más información, con webs como Travelocity o EXPIDIA que cuentan con un sistema de soporte que responde en un máximo de 3 horas a las consultas recibidas a través de la Web y tienen un teléfono con soporte disponible 24/7.

Adicionalmente, los expertos de agencias como Tnooz y FlexTrip hacen énfasis en algunos elementos adicionales como: desarrollo de micropagos telefónicos y la tendencia que marquen los planes de Apple, Facebook y Google.

4. Análisis del Diamante de Porter para la región

La falta de estadísticas confiables unido a la informalidad del sector no posibilita el dar una cifra cierta sobre el número de las empresas que conforman y compiten en este segmento de naturaleza. Sin embargo existe una red, REDNATUR, de sitios de turismo de naturaleza, recientemente constituida, que agrupa 17 empresas así como un grupo de empresas que trabajan con el proyecto Turístico de la Universidad de Ibagué cercano a las 50 empresas.

De tales emprendimientos 7 muestran un mayor nivel de desarrollo y los otros están en proceso de consolidación y desarrollo del producto.

Dada las condiciones actuales de la oferta, no se advierten barreras para las compañías extranjeras. En caso de que estas se establecieran y ofrecieran novedad en el entretenimiento, fácilmente podrían competir y ganar mercado rápidamente dadas la debilidad de la oferta en cuanto a la variedad, calidad e innovación que se ofrece hoy en el municipio.

La oferta de sitios de naturaleza en Ibagué es débil, la cantidad es limitada y el entretenimiento ofrecido no es muy diferenciado. La diferencia más significativa depende de la ubicación del sitio ya que en el mismo municipio puede escoger entre un lugar de clima caliente y otro más frío, con su correspondiente variación en paisaje. No obstante lo anterior en las dos puede encontrar similares atracciones como cabalgatas, senderismo, escalada, tirolina, entre otros.

Referente a la competencia con empresas fuera del municipio encontramos que Melgar tiene numerosas fincas de recreo, centros recreacionales y sitios como Ciudad Reptilia, Piscilago, entre otros. Carmen de Apicalá ofrece numerosos balnearios y fincas de recreo, Prado tiene a disposición de los turistas la Represa de Hidroprado con actividades náuticas, y los departamentos vecinos como Quindío con una gran oferta agroturística, experiencias alrededor de río y el Paisaje Cafetero, Huila con las experiencias alrededor del parque de San Agustín, el desierto de Tatacoa y Cundinamarca con la oferta relacionada con agua en Girardot, a los que se puede acceder fácilmente por la calidad y seguridad de sus vías y la distancias relativamente cortas.

La cooperación entre las empresas ha evolucionado favorablemente y hoy hay un mayor conocimiento entre ellas, han estrechado lazos de confianza y como

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

consecuencia han surgido agrupaciones y trabajo asociativo. Hoy se advierte una mayor voluntad para el trabajo conjunto y un conocimiento mayor del negocio y de conciencia sobre el hecho de que la actividad turística es una experiencia integral que exige que quienes participan de la misma igualmente trabajen de manera armónica.

Industria de soporte

Condiciones de la Oferta

Un importante número de empresas del segmento turismo de naturaleza han adelantado estrategias de fortalecimiento y desarrollo que han permitido un mayor conocimiento del sector. La participación en procesos de capacitación y la recepción de asesorías por parte de instituciones como SENA, ACOPI, Cámara de Comercio de Ibagué, Universidad de Ibagué y del Tolima les ha dado importantes herramientas para mejorar sus procesos y readecuar sus espacios y sus ofertas.

A su vez, han desarrollado otras estrategias para promoción y unas nuevas formas de abordar los clientes y de realizar la venta.

A pesar de lo anterior aún falta una mayor preparación, dado que la mayoría del empresariado es empírico, y se requiere una mejor capacidad para planificar, más conocimiento del sector y del negocio; además se requiere de mayores recursos económicos para financiar la innovación y el desarrollo en sus empresas.

Condiciones de la demanda

La actividad turística de Ibagué se ha visto beneficiada de su cercanía con los principales centros urbanos nacionales. No obstante una gran parte de su ocupación es por gente local, igualmente reciben turistas de Cundinamarca, Quindío y el Valle y con alguna presencia de extranjeros particularmente en lo que se refiere a la zona del nevado y otros que realizan avistamiento de aves.

En los últimos diez años el gobierno nacional ha hecho un gran énfasis en la importancia del desarrollo del turismo y a nivel nacional se han llevado importantes campañas para alcanzar significativos logros. Se cuenta con herramientas de política para impulsar el sector y un gran portafolio de Normas Técnicas sectoriales para mejorar la competitividad turística.

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

A su vez y en igual período, en el ámbito del departamento del Tolima y del municipio de Ibagué los gobernantes en sus correspondientes Planes de Desarrollo le han dado un especial lugar al turismo. Sin embargo las ejecutorias no son significativas y los avances son limitados. La voluntad política no ha sido lo suficientemente contundente ni el presupuesto asignado a este rubro, o a actividades que lo potencien, es requerido para que efectivamente se refleje en contar con un destino competitivo.

Se crearon en los niveles departamental y municipal oficinas especiales para atención al sector y de esa manera contar con un representante de mayor nivel en las instancias de toma de decisión, si bien ha mejorado la atención, la misma no ha sido suficiente para que la actividad sectorial responda a la importancia registrada en los Planes de los gobernantes.

En este punto es importante registrar el desempeño de las asociaciones gremiales que han logrado impulsar el turismo y muestran significativas realizaciones, con limitados recursos. Se observa una mejora en la asociatividad, sin ser la óptima, pero los principales eslabones del sector han logrado trabajar de manera conjunta.

La asociación de restauranteros, hoteleros, bares y similares, agencias de viaje, muestran logros y una actitud muy positiva hacia el futuro del sector.

Es positivo registrar que hoy se cuenta por primera vez con un Plan de Desarrollo Turístico para el departamento y se espera que tanto el gobernador como el alcalde lo apoyen, debido a que el mismo es el resultado de una construcción colectiva entre los actores públicos y privados relacionados con el sector.

Rol del Gobierno

En los últimos diez años el gobierno nacional ha hecho un gran énfasis en la importancia del desarrollo del turismo y a nivel nacional se han llevado importantes campañas para alcanzar significativos logros. Se cuenta con herramientas de política para impulsar el sector y un gran portafolio de Normas Técnicas sectoriales para mejorar la competitividad turística.

A su vez y en igual período, en el ámbito del departamento del Tolima y del municipio de Ibagué los gobernantes en sus correspondientes Planes de Desarrollo le han dado un especial lugar al turismo. Sin embargo las ejecutorias no son significativas y los avances son limitados. La voluntad política no ha sido

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

lo suficientemente contundente ni el presupuesto asignado a este rubro, o a actividades que lo potencien, es requerido para que efectivamente se refleje en contar con un destino competitivo.

Se crearon en los niveles departamental y municipal oficinas especiales para atención al sector y de esa manera contar con un representante de mayor nivel en las instancias de toma de decisión, si bien ha mejorado la atención, la misma no ha sido suficiente para que la actividad sectorial responda a la importancia registrada en los Planes de los gobernantes.

En este punto es importante registrar el desempeño de las asociaciones gremiales que han logrado impulsar el turismo y muestran significativas realizaciones, con limitados recursos. Se observa una mejora en la asociatividad, sin ser la óptima, pero los principales eslabones del sector han logrado trabajar de manera conjunta.

La asociación de restauranteros, hoteleros, bares y similares, agencias de viaje, muestran logros y una actitud muy positiva hacía el futuro del sector.

Es positivo registrar que hoy se cuenta por primera vez con un Plan de Desarrollo Turístico para el departamento y se espera que tanto el gobernador como el alcalde lo apoyen, debido a que el mismo es el resultado de una construcción colectiva entre los actores públicos y privados relacionados con el sector.

-Producto 4: Benchmarking

1. Objetivo del viaje de referencia

Durante la segunda fase de la Ruta Competitiva del sector Turismo de Naturaleza en Ibagué (Tolima), con el fin de analizar a profundidad experiencias exitosas en el sector, se propone la realización de un viaje de estudio para conocer mejores prácticas que hayan resuelto con éxito los desafíos a los que se enfrenta el sector en Ibagué y que puedan servir de referencia.

Este viaje de referencia será de gran ayuda en la evolución del análisis para la Ruta Competitiva Turismo de Naturaleza, permitiéndonos identificar posibles soluciones a los problemas que presenta en su desarrollo del sector en el departamento del Tolima.

Los objetivos del viaje podrían sintetizarse de la siguiente manera:

- Análisis de las ventajas y dificultades del destino propuesto.
- Evolución de la zona: cuál era la situación de partida y qué medidas se han aplicado para sortear tales dificultades.
- Diferenciación respecto a otros destinos.
- Lecciones para Ibagué y Tolima.

2. Variables relevantes a comparar

Como se explica en el capítulo siguiente de “Documento de Estrategia”, el segmento estratégico más atractivo es el de experiencia naturalmente , dirigido al mercado Clientes Corporativos. El detalle de este segmento puede encontrarse en ese capítulo.

A continuación se enumeran algunos de los principales desafíos que enfrenta el Cluster del Turismo de Naturaleza en el departamento del Tolima:

- Desarrollar un portafolio de productos turísticos complementarios al básico de naturaleza
- Formación del Talento Humano en experiencias de turismo de naturaleza y complementarios.
- Desarrollo de un sistema de información que permita llegar a un mayor número de prospectos de clientes.

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

Teniendo en cuenta los desafíos a los cuales se enfrenta el sector, en particular nos interesa conocer la respuesta a las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Qué pasos deben seguir nuestros prestadores de servicios turísticos para adaptar sus servicios a la demanda del segmento de clientes corporativos?
2. ¿Cómo debe integrarse la cadena de valor ideal para satisfacer este modelo de negocio?
3. ¿Qué estrategias de integración, innovación y tecnificación deben implementar los prestadores de servicio para seguir los cambios de los consumidores?
4. ¿Cómo resolver el problema de desarticulación en la cadena de valor,?

4. Información sobre el cluster a visitar

Todavía no se ha decidido el destino a visitar pero a continuación se enumeran los 3 destinos donde existen referentes:

- **España**
- **Costa Rica**
- **Guatemala**

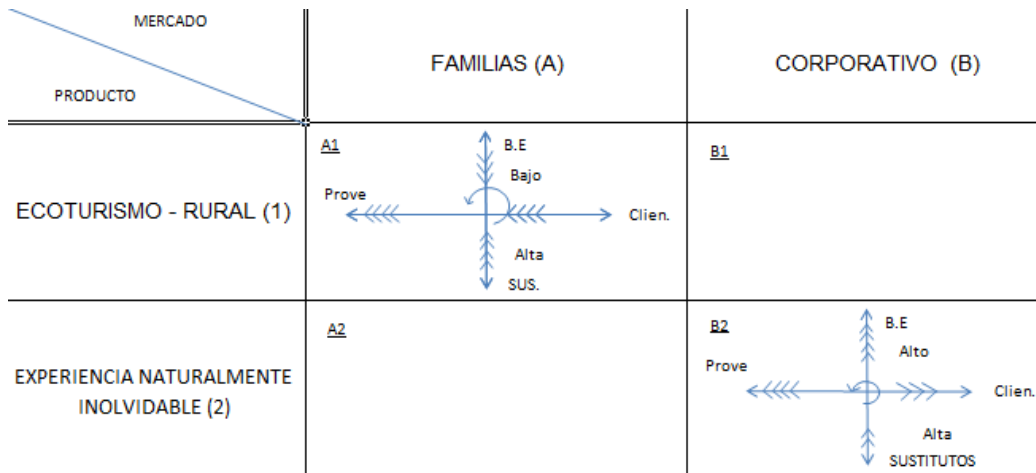
Ejemplos de entidades especializadas para aprender como han superado desafíos de desarrollo de nuevos productos:

Durante las próximas semanas se va a trabajar más a fondo esta parte para decidir el destino final.

Producto 5: Documento de estrategia

1. Resultado de la segmentación estratégica

Recordar los resultados de la segmentación estratégica o negocios co-existentes en el sector. Hacer el ejercicio en el Excel y presentar los resultados (no sólo la última hoja de trabajo, pero una hoja por paso de trabajo).



2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

El segmento rural del producto ecoturismo-rural orientado al mercado de familias nos es atractivo.

Tiene un margen bajo, debido a que es un negocio en el que fácilmente se puede competir porque no se requiere mayor especialidad y en el que el capital de inversión es relativamente menor, además las familias pueden acceder a una oferta muy amplia de productos turísticos lo que les permite tener mayor poder de negociación.

Hay un amplio número de proveedores, poco especializados, que pueden satisfacer los requerimientos exigidos. Esto, junto con una alta cantidad de jugadores en el mismo negocio hacen que la competencia sea más dura y los sustitutos sean mayores.

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

El segmento “experiencia naturalmente inolvidable” orientado al mercado corporativo es atractivo.

Tiene un margen de ganancia alto, debido a que es un negocio en el que se no puede competir fácilmente porque requiere un grado mayor de especialización, con una sincronización mayor de los actores, con una inversión más alta, y un modelo de negocio que integra las empresas a un servicio más personalizado basado en el conocimiento permanente del cliente combinado con la calidad integral del servicio. En este negocio, el consumidor está dispuesto a pagar más por un servicio personalizado, único e inolvidable.

Los proveedores son especializados que puedan satisfacer los requerimientos exigidos. Esto, junto con una baja cantidad de jugadores en el mismo negocio hacen que la competencia sea menor aunque los sustitutos sean altos.

3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento

Para cada uno de los segmentos estratégicos, describir los criterios de adquisición de compradores sofisticados. Esto permite entender como la demanda va a evolucionar en el futuro.

En el segmento rural del producto ecoturismo-rural orientado al mercado de familia, los compradores más avanzados tienen los siguientes criterios de compra:

- Vacaciones hechas a la medida organizadas conjuntamente con un operador que trata al cliente como único e irrepetible
- Personalización en los servicios integrándolos como una experiencia
- El consumidor avanzado quiere vivir una experiencia en familia con planes para todos los miembros de la familia (niños, padres, abuelos, mujeres, hombres en edades y preferencias distintas)

En el segmento “experiencia naturalmente inolvidable” orientado al mercado corporativo, los compradores más avanzados tienen los siguientes criterios de compra:

- Vacaciones hechas a la medida organizadas conjuntamente con un operador que asesore desde la elección del destino, la decisión de compra, el viaje y la retroalimentación del mismo.

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

- Personalización de los servicios de acuerdo al interés de la compañía y las características de sus empleados.
- Acompañamiento de un experto que ha recorrido y conoce el destino de interés, que recomienda de acuerdo a su experiencia y al precio y que responde rápidamente (en menos de 3 horas) 24/7.
- El consumidor avanzado quiere vivir una experiencia inolvidable

4. Opción estratégicas Genéricas

Explicar en función de los criterios de compra avanzado, cuales son las tipologías de estrategias genéricas- foco, producto- foco geográfico para competir en ese segmento estratégico y ver si nuestras empresas pueden hacerlo o no.

Eje vertical- producto estrecho, producto amplio.

Eje horizontal- mercado local, mercado global

	Local	Global
Multiproducto	X	
Producto		

5. Factores claves de éxito

Describir los Factores Clave de Éxito del segmento de la matriz donde se quiere competir. Los Factores claves de éxito son las características que las empresas necesitan para ser exitosas en la opción estratégica, lo que requiere para transformarse en líder del negocio.

- Utilización de plataformas virtuales para comercialización de servicios en internet con aplicaciones a *smartphones*, redes sociales y buscadores especializados

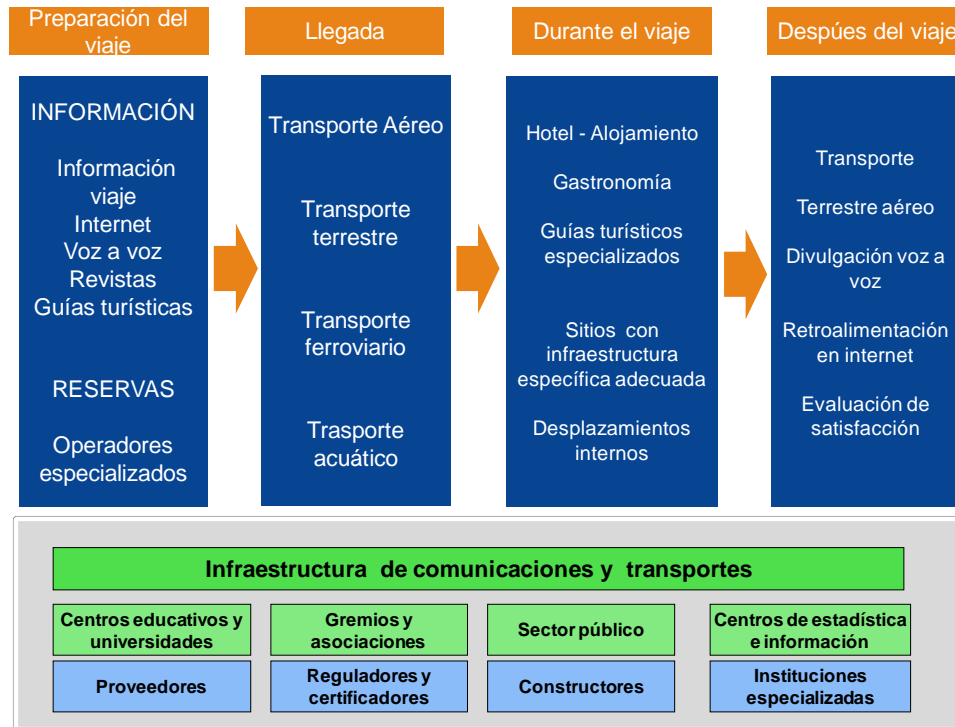
Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

- Desarrollo de investigaciones de mercado permanentes orientadas a conocer las tendencias, el comportamiento de los clientes, sus gustos y preferencias diariamente.
- Desarrollo de nuevos productos innovadores a la medida de acuerdo a las preferencias de los clientes.

6. Definición de la cadena de valor ideal

Describir la cadena de valor del cluster ideal para la opción más innovadora- o por la opción más interesante.



7. Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster.

Definir las áreas que deberían mejorar para alcanzar el posicionamiento deseado.

- Utilización de plataformas virtuales para comercialización de servicios en internet con aplicaciones a *smartphones*, redes sociales y buscadores especializados

Entregable 2

Experiencia Naturalmente Inolvidable

- Desarrollo de investigaciones de mercado permanentes orientadas a conocer las tendencias, el comportamiento de los clientes, sus gustos y preferencias diariamente.
- Desarrollo de nuevos productos innovadores a la medida de acuerdo a las preferencias de los clientes.
- Formación y entrenamiento a empresas y proveedores para prestación de servicios a la medida.
- Fortalecimiento de las empresas para la integración del servicio.