



// 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** TurisCauca: Ruta Competitiva del Turismo

**Departamento** CAUCA

---

# Index

<b>Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster.....</b>	<b>4</b>
1. Identificación de actores con información actualizada .....	4
2. Determinar el tamaño y características del cluster: .....	6
3. Entender el funcionamiento del cluster:.....	10
<b>Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor .....</b>	<b>13</b>
1. Caracterización de la industria .....	13
2. Análisis de las cinco fuerzas .....	19
3. Análisis de la cadena de valor.....	21
4. Tendencias del sector: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro. ....	22
5. Análisis del Diamante de Porter para la región.....	25
<b>Producto 4: Benchmarking .....</b>	<b>27</b>
1. Objetivo del viaje de referencia .....	27
2. Variables relevantes a comparar .....	27
3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia .....	28
4. Información sobre el destino a visitar .....	29
<b>Producto 5: Documento de estrategia.....</b>	<b>32</b>
1. Resultado de la segmentación estratégica .....	32
2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico .....	33
3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento .....	34

**Entregable 2**  
**TURISCAUCA - CAUCA**

4. Opciones Estratégicas Genéricas .....	35
5. Factores claves de éxito .....	37
6. Definición de la cadena de valor ideal .....	39
7. Áreas de mejora a nivel de empresas y clúster. ....	40

## Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

### 1. Identificación de actores con información actualizada

El sector turismo en el Departamento del Cauca se concentra en tres destinos principales: Popayán, Silvia, la Zona Montañosa de Tierradentro y la zona costera en Guapi y Gorgona.

Existe una actividad de turismo al interior del Departamento que se manifiesta en zonas cercanas a la capital, Coconuco y valle del Patía, que mantiene una estructura empresarial de servicios turísticos basada en el mercado local, pero poco desarrollada por falta de acceso a mercados externos nacionales o internacionales.

Actualmente, el departamento del Cauca cuenta con un inventario turístico que incluye 17 Municipios con vocación turística que poseen activos y atractivos para desarrollar<sup>1</sup>:

- Turismo Étnico, Cultural y Religioso
- Turismo Ecológico y de Aventura
- Turismo Patrimonial
- Turismo Gastronómico
- Turismo Agro
- Turismo Experiencia
- Turismo Rural
- Turismo de sol y playa

En total son 132 destinos que corresponden a senderos ecológicos, fincas campestres, playas, termales, y poblaciones con un rico valor histórico, cultural y patrimonial<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: Plan Estratégico de Turismo del Departamento del Cauca

<sup>2</sup>Fuente: [www.agendapropia.com](http://www.agendapropia.com)

De acuerdo a la masa crítica, la concentración geográfica y ubicación de las empresas existentes, las categorías más protagónicas en nuestra región están dadas por:

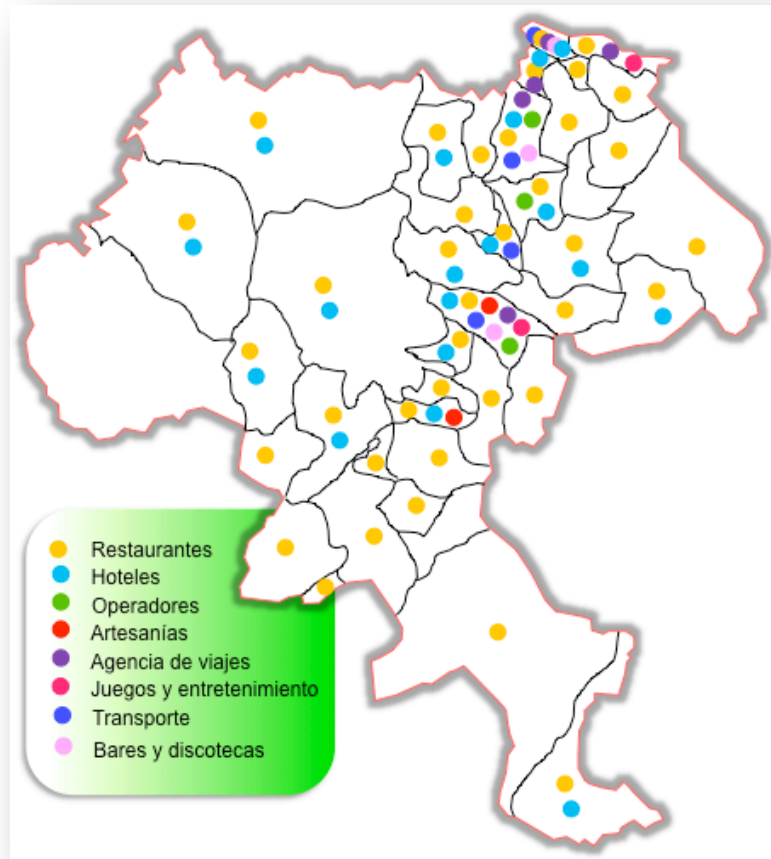
- Turismo de Naturaleza que contempla como subcategorías: ecoturismo, turismo rural, y turismo de aventura.
- Turismo Cultural- Histórico y Religioso: en donde encontramos además del Enoturismo, las procesiones de Popayán en semana santa, catalogas como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad y nuevas propuestas de turismo experiencial, centradas en proyectos tales como, Popayán memoria y encanto, y “cásate en Popayán”
- Turismo Gastronómico, considerado por los actores del sector con alto potencial, por lo cual ha vendido consolidándose en el Departamento dada su oferta gastronómica y el sello ante la UNESCO como Ciudad creativa en materia de gastronomía.

Los agentes del clúster se concentran geográficamente en un corredor desde el centro del Departamento a la zona norte del mismo, guardando una alta correlación con la dinámica económica del Cauca.

La concentración de los agentes en el centro del Departamento, responde a la consideración de Popayán como ancla para los diferentes destinos del Departamento, lo que ha estimulado la creación de unidades productivas en municipios aledaños a la capital.

En cuanto a la concentración de agentes en al norte del Departamento, se explica por la alta industrialización de la zona, donde los agentes se enfocan en ofrecer servicios a los lugareños y las agencias de viajes no desarrollan ofertas para atraer turistas a la región.

La distribución geográfica de los agentes del cluster es la siguiente:



Fuente: Construcción Propia

## 2. Determinar el tamaño y características del cluster:

### Número total de compañías

La cadena del sector turismo cuenta con:<sup>3</sup>

- Agencias de viajes Operadora
- Agencias de viajes y Turismo
- Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje

---

<sup>3</sup>Fuente: Registro Nacional de Turismo

- Establecimientos de Gastronomía, Bares Turísticos
- Agentes que explotan los activos turísticos del Departamento
- Empresas de transporte aéreo, terrestre (interno e intermunicipal) y marítimo
- Tiendas de souvenirs (artesanías, mecate típico) y comercio en general.
- Guías de Turismo
- Agremiaciones
- Policía de turismo
- Entidades financieras
- Punto de Información Turística
- Instituciones de salud
- Instituciones de educación superior
- Reguladores y certificadores

De acuerdo con el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del Cauca, el Departamento del Cauca cuenta con 807 sociedades con Registro Nacional de Turismo, que componen la masa crítica del clúster, en términos formales y se ocupan de la prestación de servicios turísticos en el Departamento.

### **Empleos en el clúster**

El sector turístico en el Cauca se caracteriza por su alta informalidad laboral y empresarial, por lo cual, al tomar las empresas que cuentan con Registro Nacional de Turismo, se estima que se generan alrededor de 1.132 puestos de trabajo directos en actividades como: Hoteles, Restaurantes, Agencias, Operadores, Empresas de Transporte, Servicio de Guianza, entre otros.

### **Ingresos agregados**

Dada la carencia de información estadística del sector turístico en el Cauca, se tomó como referencia el valor de la producción de las actividades relacionadas con servicios al turista, las cuales para el

año 2011 ascendieron a 582 mil millones de pesos representando un incremento del 5,2%, frente a los 553 mil millones de pesos del año 2010. Las actividades incluidas son:

- Hoteles, Restaurantes, bares y similares
- Transporte
- Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes
- Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado
- Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de no mercado

### **Porcentaje de las exportaciones**

De acuerdo a los cálculos de Proexport, las exportaciones de viajes y transporte de personas extranjeras, representan el 0.2% de la participación a nivel Nacional para el año 2012, teniendo en cuenta que el destino es la ciudad ancla del Departamento (Popayán), lo que equivaldría a un reporte de 3.494 viajeros extranjeros.

### **Tipología y tamaño de las compañías**

La cadena de valor del clúster de turismo en el Departamento del Cauca, está conformada por pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios turísticos como: Agencias de Viajes, empresas de transporte, establecimientos de alojamiento y hospedaje, establecimientos gastronómicos, bares, oficinas de representación turística de las diferentes instituciones públicas, operadores y agremiaciones. Estas empresas se caracterizan por poseer un bajo grado de especialización, dado que la estructuración de sus productos, no se basa en el conocimiento de la demanda ni un direccionamiento del sector, que permita garantizar o incrementar el número de visitantes. Los



restaurantes y puntos de comida, representan el 67% de las empresas del sector, mientras que las empresas dedicadas a ofrecer servicios de alojamiento concentran el 16%, seguida de las que ofrecen entretenimiento con el 5%, las agencias y operadores con el 4% y el transporte con el 2%.

Estas empresas cuentan con representación en la Mesa Departamental de Turismo, la cual se ocupa de direccionar técnicamente las actividades en lo referente al turismo. De igual forma, los agentes institucionales y gremiales del sector, conformaron la Corporación Mixta de Turismo, con el fin de articular y consensuar las acciones tendientes a fortalecer el turismo de la región.

### Peso del clúster en la economía regional (% del total)

Actividades relacionadas con el turismo	PIB	Part. % PIB AT	Part. % Total PIB Cauca
Hoteles, Restaurantes, bares y similares	323	55,50%	5,11%
Total transporte	101	17,35%	1,60%
Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes	24	4,12%	0,38%
Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado	115	19,76%	1,82%
Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de no mercado	19	3,26%	0,30%
<b>Total Actividades relacionadas con servicios al turista</b>	<b>582</b>	<b>100%</b>	<b>9,20%</b>

Las actividades relacionadas con servicios al turista representaron para el año 2011 el 9,2% del PIB total del Cauca, representado en su mayoría por hoteles, restaurantes, bares y similares, que concentra el 55,5% (323 mil millones de pesos) del total del PIB calculado para las actividades relacionadas con el turismo, por su parte, las actividades de esparcimiento, culturales y deportivas, representan el 19,76% (115 mil millones de pesos).

### Peso del clúster en la economía nacional (% del total)

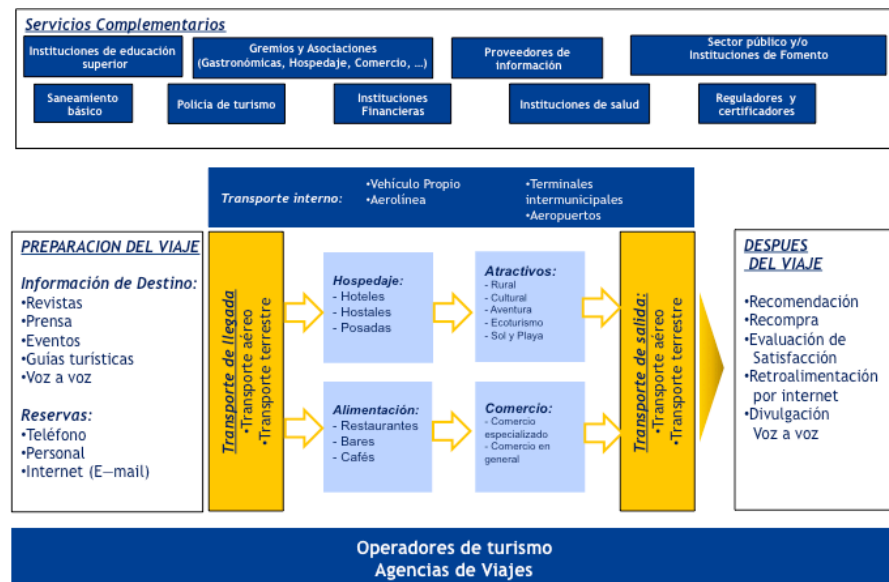
De acuerdo con los registros del DANE y la estimación realizada para las actividades relacionadas con servicios al turista, estas actividades generadas por las empresas del Departamento del Cauca proporcionaron el 0,13% al PIB nacional durante al año 2011.

### Peso del clúster respecto a las industrias nacionales e internacionales (% de participación del mercado)

Ante la carencia de datos específicos del sector tanto a nivel regional como nacional, no es posible establecer la participación de las empresas del sector turístico del Cauca a nivel nacional e internacional.

## 3. Entender el funcionamiento del cluster:

La cadena de valor puede verse a continuación:



Dada la desarticulación que existe en el sector, no se cuenta con productos para ofertar en el mercado. De igual forma, no se han desarrollado agentes especializados en ofrecer información al turista que le permita tomar decisiones frente al destino, ni agentes enfocados en recopilar la experiencia y comentarios de

los visitantes al final del viaje, que permitan retroalimentar a los agentes del sector, con el fin de mejorar el servicio ofrecido.

A continuación se describen los agentes que componen los eslabones de la cadena de valor del clúster.

Eslabón	Descripción
<p><b>Agentes proveedores de información – Antes y después del viaje</b></p>	<p>Dentro de la cadena de valor del sector no se han desarrollado agentes encargados de la difusión y promoción de turismo en el Cauca ni de las empresas encargadas de ofrecer servicios turísticos en la región. Caso similar ocurre con el eslabón donde se genera información para la retroalimentación de las empresas, donde no existen agentes locales que se ocupen de dicha labor.</p> <p>En este sentido, iniciativas particulares de propietarios de algunas empresas del sector, han desarrollado sus propios sitios web para promoción de sus negocios.</p>
<p><b>Transporte</b></p>	<p>La cadena de valor del sector turismo cuenta con agentes que ofrecen servicios de transporte a nivel intermunicipal e interno, además se cuenta con una sola aerolínea que ofrece tres frecuencias diarias, pero con precios poco competitivos.</p>
<p><b>Transformación – Prestadores de servicios al turista</b></p>	<p>Entre los agentes incluidos en la oferta de servicios al turista se tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hospedaje:</b> la región cuenta con un número significativo de agentes dedicados a prestar el servicio de hospedaje a los turistas. Este servicio ha ido evolucionando lentamente, dado el cambio que se genera en la prestación del mismo con la constitución de hostales en la región, donde lo que se busca es ofrecer espacios comunes para los</li> </ul>

**Entregable 2**  
**TURISCAUCA - CAUCA**

	<p>turistas a través de los cuales puedan interactuar con visitantes de otras regiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes y similares: esta actividad concentra el mayor porcentaje de agentes del sector. Este comportamiento obedece a la riqueza gastronómica con la que cuenta la región, dado que la cocina caucana mantiene los métodos tradicionales de preparación a través de la tradición oral. Se debe tener en cuenta que la región cuenta con una amplia gama de productos gastronómicos, tanto tradicionales como oriundos de otras regiones y países.</li> <li>• Agentes que ofrecen servicios basados en los activos de la región: estos empresarios han desarrollado actividades en torno al turismo rural, cultural, de aventura, religioso y ecoturismo.</li> <li>• Comercio: se cuenta con empresarios especializados en comercializar souvenirs de la región (comida típica, artesanías) y establecimientos de comercio en general.</li> </ul>
<p><b>Agencias de viajes – Operadores de turismo</b></p>	<p>Estos agentes se caracterizan por promover un turismo emisor, con una oferta poco diversificada, flexible y estructurada.</p>

En el capítulo 4 “Documento de Estrategia” se explica el segmento en el cual compete actualmente el cluster.

## Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

### 1. Caracterización de la industria

#### Definición del sector

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico, lo que demuestra que hoy en día son más los países que se preocupan por aumentar su competitividad y consolidarse como destinos turísticos altamente reconocidos.

La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.<sup>4</sup>

Igualmente, esta diversificación está ligada a la adecuación de la oferta de productos y servicios, para satisfacer la demanda, mejorar los mercados y las acciones de promoción; integrando por una parte, el conjunto de atractivos turísticos, los cuales requieren el soporte de infraestructura para la conectividad aérea, terrestre, telecomunicaciones, seguridad y servicios de salud, y de otra parte, la oferta de servicios en los que el capital humano, sus competencias y destrezas, las empresas y los encadenamientos

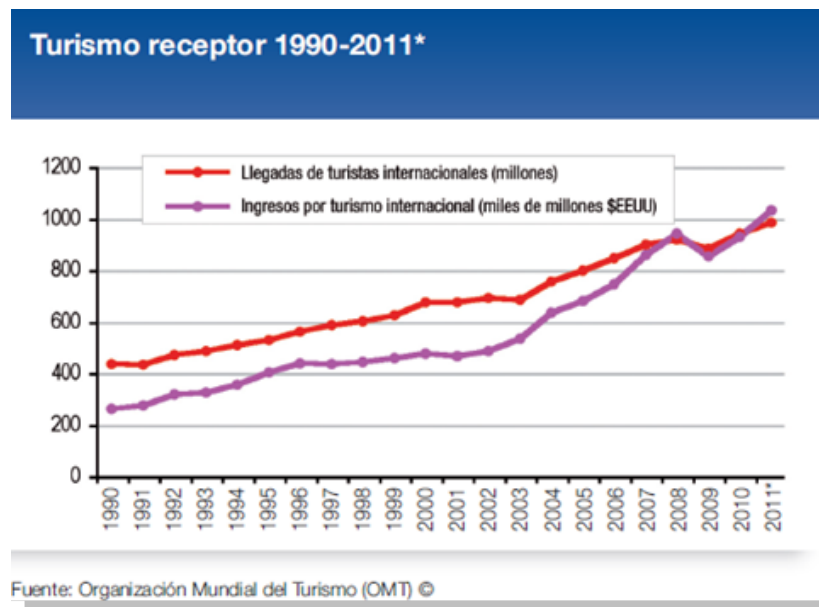
---

<sup>4</sup>Fuente: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

productivos, son el complemento necesario para el fortalecimiento de los destinos”<sup>5</sup>

En Colombia, el mercado interno ha reaccionado vigorosamente a las políticas aplicadas del sector, las cuales han facilitado el control de ciertas variables críticas (seguridad, inversión, incentivos), lo que ha contribuido a la recuperación de la confianza en las instituciones, la reactivación del crecimiento económico, la percepción más positiva del país en el exterior, el aprovechamiento, por parte de los empresarios de las ventajas creadas a través de los incentivos tributarios y la recuperación de la inversión extranjera, son hechos que marcan y que ha llevado al turismo Colombiano a ocupar un lugar privilegiado en la economía, como un sector significativamente contribuyente para el logro de las metas del estado.

#### Total Oferta Mundial:



<sup>5</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Clara Inés Sánchez Arciniegas. Presentación de la mesa de Mejoramiento de la Competitividad Turística, Encuentro de Turismo Compíte, 29 y 30 de septiembre de 2008.

En los últimos veinte años, como se puede observar en la grafica, el turismo receptor en el mundo ha evolucionado de tal forma que su crecimiento se estima hasta 5 veces.

En el año 1990 se registraron aproximadamente más de 400 millones de llegadas de turistas y se registraron ingresos por un poco mas de 200.000 millones de dólares, para el año 2000 se registraron casi 700 millones de llegadas e ingresos por 450.000 millones de dólares y el crecimiento observado en 2011 fue aproximadamente de 1.000 millones llegadas en el mundo con ingresos superiores a los 1.000.000 millones de dólares.

El turismo, tiene hoy en dia un mercado de 7 trillones de dólares y emplea el 8,3% de los empleados globalmente (1 de cada 12 personas empleadas trabaja en turismo). Este sector equivale al 10,4% del PIB global.<sup>6</sup>

En el 2012 viajaron alrededor del mundo 1,035 millones de turistas que generaron un crecimiento de 4% comparado con los resultados de 2011, cuando la cifra acumuló 996 millones de turistas.

A nivel de regiones receptoras o más visitadas, Europa se mantiene como la más importante, aunque reduce su participación al concentrar el 51,3% del mercado turístico receptor, siendo en esta región, el porcentaje del turismo intrarregional el más alto (88%) con respecto a otras regiones.

Asia y el Pacífico se constituyen como la segunda región más visitada, al concentrar el 22,1% del total de llegadas internacionales, dentro de esta región destaca la participación de China, Hong Kong y Malasia.

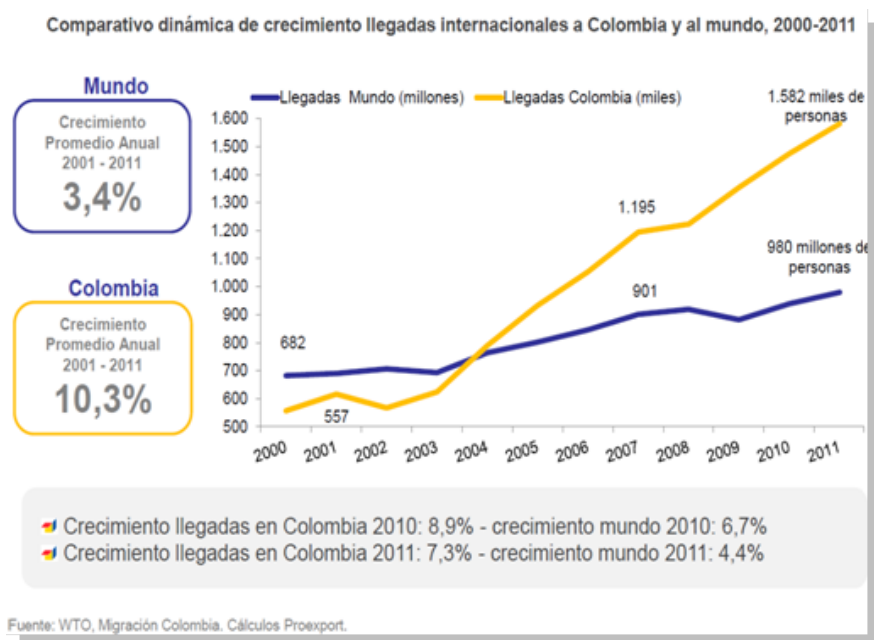
---

<sup>6</sup> Fuente: OMT (Organización Mundial de Turismo)

### La Oferta del País

América captura el 15,9% del total de llegadas internacionales, pero el 65% está concentrado en América del Norte y sólo el 17% pertenece a América del Sur. Por otro lado, destaca que África en cuanto al mercado mundial receptor es del 5,1% del total, frente al 5% reportado como región emisora de turistas.

El crecimiento del turismo internacional en Colombia está por encima del promedio mundial. La llegada de viajeros internacionales a Colombia aumentó de 682 mil en 2000 a casi 1,5 millones en 2011, con un crecimiento promedio anual del 10,3%, casi una tasa de tres veces el promedio mundial y uno de los más altos en la región. En 2011 el comportamiento en llegadas internacionales al país continúa siendo destacable a pesar del pequeño decrecimiento, pasando del 8,9% en el 2010 a un crecimiento del 7,3% en el 2011 con respecto al año anterior, pero sigue por encima del crecimiento mundial y de la región como lo muestra la siguiente grafica.



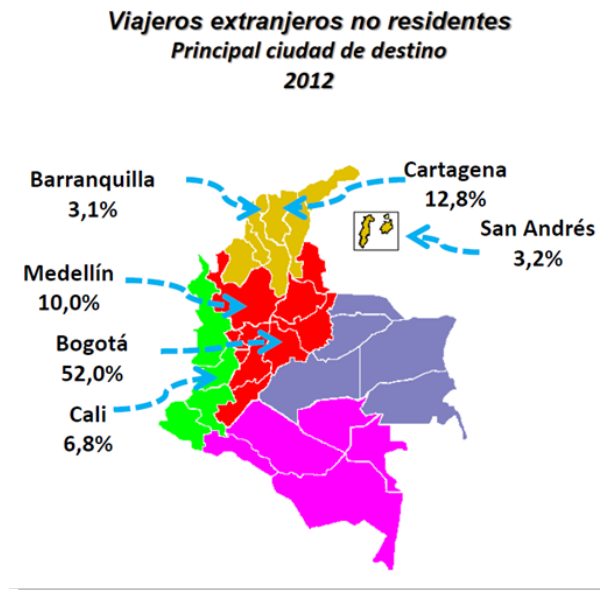


Los visitantes extranjeros que más llegaron a Colombia en el año 2012, son de América con el 80,3% de participación, seguido de Europa con el 17,1%, Asia oriental y pacifico el 2,1%, Asia Meridional con una pequeña proporción del 0,2% y África y el Medio Oriente con el 0,1% como lo muestra la siguiente grafica.

***Las ciudades destino de preferencia de los Turistas:***

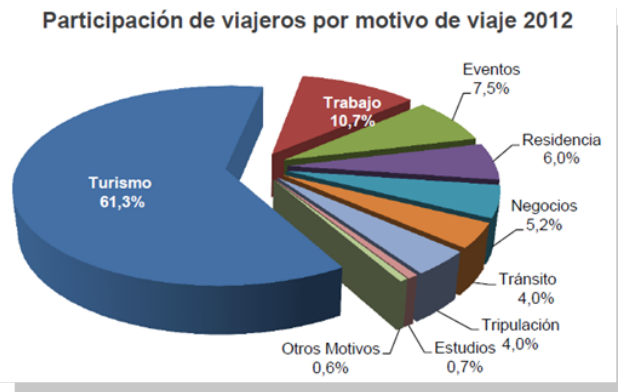
En el año 2012 los principales destinos visitados por los extranjeros en Colombia fueron: Bogotá (52,0%), Cartagena (12,8%) y Medellín (10,0 %) son los principales destinos de los viajeros extranjeros no residentes en Colombia. Se destaca el crecimiento de las llegadas a Cúcuta (17,5%), Cartagena (12,1%) y Santa Marta (9,7%) y la disminución a Bucaramanga (-7,7%), Barranquilla (-4,5%) y Cali (-0,1%).

El Departamento del Cauca, aun es muy débil, en comparación con otras ciudades de destino para los turistas, ya que pese a los diferentes problemas de orden público que se han presentado en los últimos años en la región, ha generado desconfianza entre los visitantes; además la falta de empaquetamientos turísticos, ha sido un causal igualmente para el posicionamiento del Departamento como atractivo turístico a nivel Nacional.



Fuente: Documento – Informe Turístico -2012 – Ministerio de CIT

**Motivos de Viajes de los Extranjeros a Colombia:**



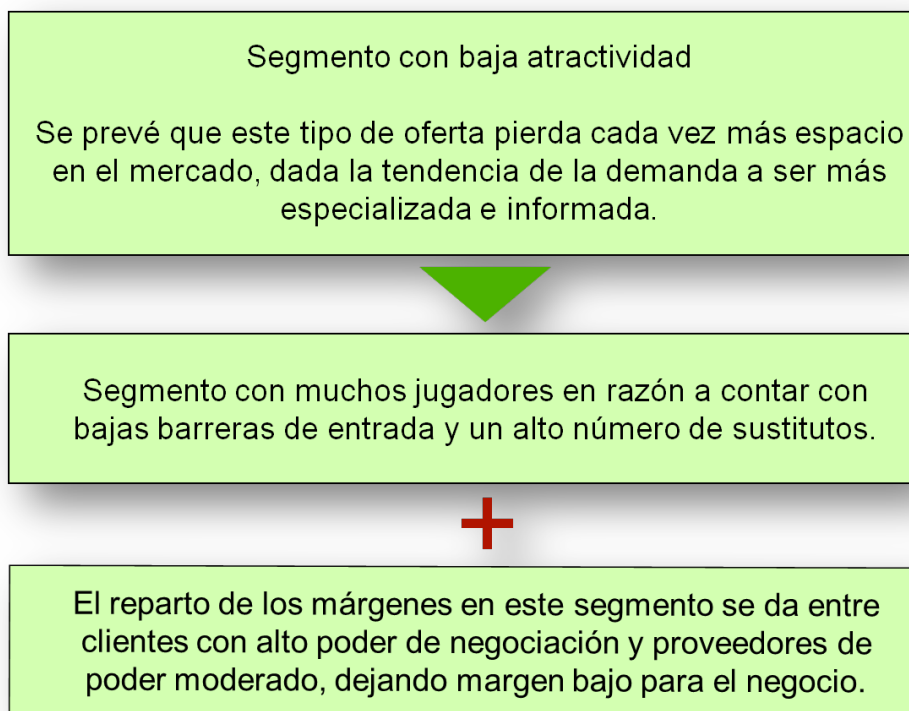
Fuente: Cálculos Proexport 2012

Como lo muestra la anterior grafica, el motivo más representativo de viaje es el Turismo de vacaciones, con una participación del 61,3%, seguido del turismo de trabajo con el 10,7%. El Turismo de Vacaciones, creció con respecto al año 2011 el 5,4%, y el turismo que mas presento crecimiento fue el Turismo de Negocios con 18,4% en el 2012.

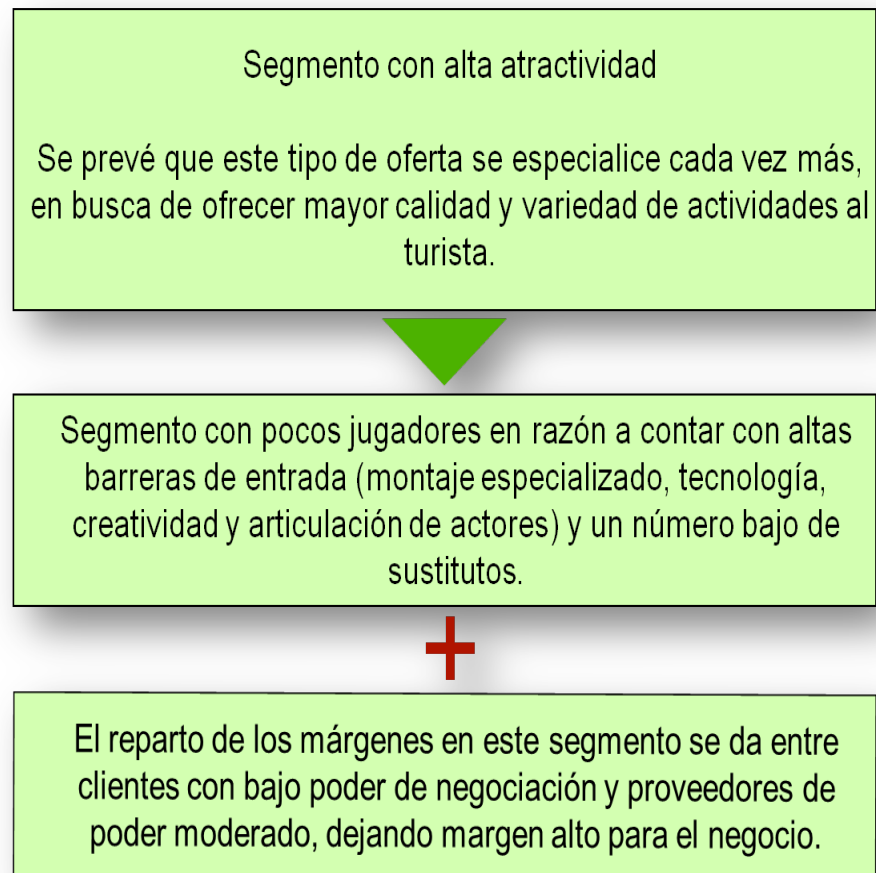
## 2. Análisis de las cinco fuerzas

Tal como se explica en el capítulo sobre “Documento de Estrategia” las cinco fuerzas para el segmento estratégico actual del cluster son las siguientes:

**(A1): turismo de corta estancia + oferta básica para turista que determina su decisión de compra por dinero**

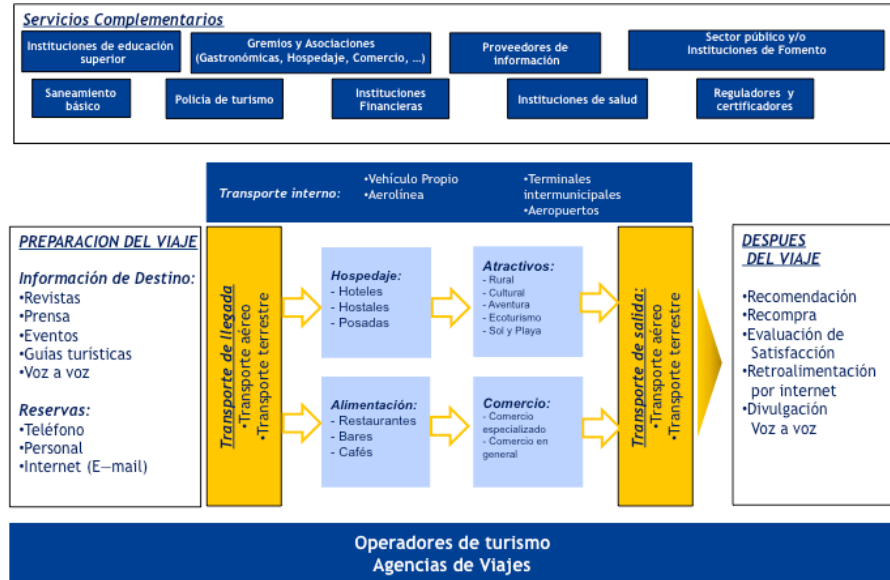


**(B2): turismo de corta estancia + oferta complementaria para turistas que deciden de acuerdo a la actividad ofertada**



### 3. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es la siguiente:



Fuente: [www.agrocadenas.gov.co/fique/documentos/caracterizacion\\_fique.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/fique/documentos/caracterizacion_fique.pdf)

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

#### **4. Tendencias del sector: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro.**

##### ***Tendencias en la demanda:***

Año tras año los gustos de los diferentes turistas por el mundo, han ido evolucionando y ganando importancia dentro del sector, de tal forma de las empresas han tenido que ir modificando su oferta, para satisfacer a los clientes.

Los viajes cortos es por ejemplo una de las tendencias en crecimiento, que además de permitir conocer varios destinos en el año, permite cortar una rutina de trabajo para visitar a otra ciudad. Estos viajes cortos en su mayoría, son aprovechados para realizar actividades culturales, actividades que involucren la naturaleza y descanso a la vez.

Los cruceros, es un turismo igualmente que ha ido creciendo de manera sostenible, sobre todo en América Latina, con destinos a Chile, Argentina, Brasil y Uruguay. Los cruceros, permiten a los turistas conocer varias ciudades en poco tiempo y tienen un costo relativamente menor al de otras opciones de viajes, con recorridos similares y con una oferta de actividades incluidas que ofrecen diversión y descanso.

La mayoría de estudios y informes muestran que el perfil de turista en su mayoría son personas adultas con un rango de edad entre los 35 y 45 años. Una gran proporción está representado por mujeres solas de más de 40 años, profesionales, sin hijos y con un estatus económico medio alto, que les permite desplazarse con mayor facilidad a más destinos. Los hombres y mujeres jubilados igualmente muestran una tendencia creciente, que buscan en una etapa de su vida, tranquilidad o porque no hacer actividades que siempre quisieron hacer en sus vidas como por ejemplo buscar destinos que ofrezcan deportes extremos, gastronomía y destinos exóticos.

Algunas características de los productos que buscan los turistas, son del tipo de oferta que reúne el todo incluido, en donde se

pueden encontrar paquetes a la medida de los bolsillos de los turistas, y con una multiplicidad de actividades por hacer como: actividades culturales, deportivos, de relajación y aventura. Este tipo de productos, en su mayoría están ubicados en zonas costeras.

Las actividades experienciales, son otro tipo de productos que ha ido evolucionando y ganado fuerza en los últimos años y se basa puntualmente en las emociones y experiencias, Los turistas que busca este tipo de turismo, quieren vivir y experimentar cosas nuevas, convivir con el entorno o hasta el punto de llegar a personificarse en medio de las actividades a realizar. Es un turista que busca información antes de llegar a él, y tanto la calidad y la autenticidad son dos características que no puede falta para encontrar esa emoción y de hacer esa experiencia irrepetible.

### ***Tendencias en la oferta:***

De acuerdo a los gustos y necesidades tan cambiantes de los clientes, las empresas que ofrecen servicios turísticos han tenido la necesidad de ir cambiando su oferta, teniendo en cuenta ciertas tipologías y características, como por ejemplo:

- El perfil de los clientes que requieren de los servicios: Hombres, mujeres, niños, familias, las edades, el status social, entre otros.
- Debido al crecimiento tan acelerado de las comunicaciones y las tecnologías a nivel mundial, las empresas han tenido que capacitarse, adecuarse y/o actualizarse para satisfacer a la demanda, en temas como por ejemplo: medios de pago, reservas, mercadeo y publicidad, redes sociales y equipos de seguridad.
- El tema ecológico, es también un tema que han ido teniendo en cuenta las empresas prestadoras de servicios turísticos, que buscan la conservación y la preservación del medio ambiente.

- Las capacitaciones y actualizaciones en temas turísticos, son una necesidad infalible hoy en día para todas las empresas prestadoras de servicios turísticos, ya que los clientes, son cada vez más estrictos, buscando más calidad a la hora de requerir el servicio.
- El inglés como idioma mundial, son una necesidad que igualmente ha ido ganando importancia en las empresas turísticas.
- El cambio de preferencias y la aparición de nuevos segmentos (turismo de naturaleza, turismo de salud, turismo de negocios), ha hecho que las empresas igualmente reestructuren sus ofertas, ofreciendo paquetes que reúnan estas características.

***Tendencias locales:***

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los agentes participantes de sector, pudimos observar una tendencia creciente del segmento de turismo de naturaleza y el turismo conformado por diferentes rutas como: gastronómicas, rurales, agro; que además son consideradas experienciales para el turista.

Entre tanto, se ha visto un pronunciado decrecimiento del turismo religioso, que en su momento y gracias al sello otorgado por la UNESCO como patrimonio cultural inmaterial, ha sido bastante reconocido a nivel nacional y mundial por su Semana Santa. Este decrecimiento se ha venido dando en razón del fortalecimiento de nuevos segmentos más atractivos para el turista y por el fortalecimiento de la Semana Santa en otros Departamentos, desplazando a la Región como atractivo.



## 5. Análisis del Diamante de Porter para la región

### Estrategia, estructura y rivalidad

- Gran número de empresas prestadoras de servicios turísticos con oferta poco diversificada y estructurada, no existe empaquetamiento de productos a ofertar ni innovación en los mismos.
- No se encuentra cooperación dentro del clúster, es un sector con gran número de competidores que trabajan desarticulados

### Industria de soporte

- Existen Instituciones de Educación Superior con programas de formación en turismo, los cuales no cuentan con buena imagen en los empresarios de la cadena (idiomas, especialización, entre otros).
- Los servicios complementarios en la ciudad de Popayán (saneamiento básico, salud, seguridad, servicios públicos en general), son insuficientes en cobertura y calidad.
- El comercio y los servicios en general, son los dos sectores con mayor dinámica económica en la Región, lo que se configura en una oportunidad para el sector.

### Condiciones de los factores

- Alta informalidad empresarial y laboral.
- La infraestructura del sector está concentrada en la capital, en su mayoría, los municipios con potencial turístico no cuentan con infraestructura idónea ni con vías secundarias y terciarias en buenas condiciones.
- Altas posibilidades de financiación a través de la banca comercial y convocatorias promovidas a nivel central (falta de capacidades para formulación de proyectos empresariales).

## Entregable 2

### TURISCAUCA - CAUCA

- Los problemas de orden público, sociales, de infraestructura y conectividad afectan al sector y posicionan negativamente la Región.
- Falta de cultura de servicio al cliente.

#### **Condiciones de la demanda**

- La demanda interna del Cauca no es representativa ni sofisticada.
- La demanda nacional es más receptiva a desplazarse a la ciudad, si bien no encuentran diversas actividades para desarrollar.

En ambos casos, los turistas buscan destinos en departamentos adyacentes.

#### **Rol del Gobierno**

- Programas e iniciativas desarrolladas, tanto a nivel local como nacional, para el fomento e impulso del sector.
- Desarticulación de las instituciones que trabajan en pro del sector turismo, lo que impide la consecución de resultados concretos.

## Producto 4: Benchmarking

### 1. Objetivo del viaje de referencia

Durante la segunda fase de la Ruta Competitiva TurisCauca del sector de turístico en el Departamento del Cauca, 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 el Cauca y que puedan servir de referencia.

Este viaje de referencia será de gran ayuda en la evolución del análisis para la Ruta TurisCauca, permitiéndonos identificar posibles soluciones a los problemas que presenta en su desarrollo del sector del turismo en el Departamento del Cauca.

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 el Cauca.

### 2. Variables relevantes a comparar

Como se explica en el capítulo siguiente de “Documento de Estrategia”, el segmento estratégico más atractivo es el de turismo de corta estancia: oferta complementaria para turistas que deciden de acuerdo a variables de actividad. El detalle de este segmento puede encontrarse en ese capítulo.

A continuación se enumeran algunos de los principales desafíos que enfrenta el sector turístico en el Departamento del Cauca, en la aplicación de turismo de fin semana.

- Existencia de oferta local para la preparación del viaje, que permita la visibilización de las empresas y oferta turística del Departamento, así como la retroalimentación, evaluación y referenciación después del viaje.
- Mejoramiento en la prestación de servicios complementarios como saneamiento básico, seguridad y servicios públicos en general.
- Diversificación de la oferta de transporte interno (alquiler de vehículos, mayor número de aerolíneas con frecuencias a Popayán.
- Articulación de la oferta existente de empresas hoteleras, gastronómicas, comercio, atractivos, entre otros.
- Innovación y empaquetamiento de productos turísticos diferenciados usando internet y aplicaciones móviles como herramienta de viaje.

### **3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster 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. ¿Cómo deben los actores locales del turismo articularse para el desarrollo de productos innovadores y competitivos?
2. ¿Cómo debe integrarse la cadena de valor ideal para satisfacer este modelo de negocio?
3. ¿Cómo resolver el problema de desarticulación en la cadena de valor, principalmente entre los prestadores de servicios locales entre sí?
4. ¿Cómo generar emprendimiento alrededor de los vacíos identificados en la cadena de valor del sector (logística de entrada y logística de salida).

5. ¿Cómo comprometer al sector público y privado para unir esfuerzos en el mejoramiento de los servicios complementarios y asociados al turismo?

#### 4. Información sobre el destino a visitar

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

##### Europa

Empresas que ofrecen servicios de promoción turística por medio de las diferentes herramientas tecnológicas como:

- Atrápalo (España) (compra de productos turísticos: hoteles, vuelos, cruceros, hoteles, restaurante, alquiler de autos): <http://www.atrapalo.com>.
- Groupalia (Barcelona): compra de productos turísticos: Hoteles, Vuelos, Cruceros, hoteles, restaurante, alquiler de autos: <http://es.groupalia.com/>.
- Groupon (Barcelona) (e-marketing), promociones de todo tipo de productos, entre los que se encuentran productos turísticos de estancias cortas): <http://www.groupon.es/>.
- LetsBonus (Barcelona) - (e-marketing), promociones de todo tipo de productos, entre los que se encuentran productos turísticos de estancias cortas: <http://es.letsbonus.com>
- Barcelona Turisme (Barcelona): promoción turística de la ciudad de Barcelona (actividades, directorio de los lugares más representativos, agenda cultural, mapas, Deportes, lugares específicos para hacer turismo: <http://www.barcelonaturisme.com/>.
- SmartBox (Barcelona) – Caja de Regalos, con paquetes de viajes, actividades gastronómicas, actividades de relajación, actividades de aventura, entre otros: <http://www.smartbox.com/es>.
- Plan B (Barcelona) - (e-marketing), promociones de todo tipo de productos, entre los que se encuentran productos turísticos): <http://www.planb.es>.

Paquetes de turismo de experiencia, estructurados para la ejecución en lapsos cortos o de fin de semana

- El Molino de Tres Grandas (Llanes - Asturias). Fin de semana detectivesco.
- <http://www.molinosgrandas.com/fin-de-semana-detectivesco.html>
- Pedales de Lava (Lanzarote)  
<http://www.pedalesdelava.com/es/>
- Beauty & Fashion “World Experience Barcelona” (Barcelona). [www.webarcelona.com/beauty-fashion](http://www.webarcelona.com/beauty-fashion).
- Conducir en una formula 1 (Madrid)
- [www.emiliodevillota.com](http://www.emiliodevillota.com)

Ciudades de paso, que ofrecen actividades experienciales para todo tipo de turistas como:

- Girona (España)
- Cadaques (España)
- Banyoles (España)

### **Reino Unido**

Empresas que ofrecen servicios de promoción turística por medio de las diferentes herramientas tecnológicas como:

- Londres.es (Londres) - promoción turística de la ciudad (actividades, directorio de los lugares más representativos, agenda cultural, mapas, Deportes, lugares específicos para hacer turismo: (compra de productos turísticos: Hoteles, Vuelos, hoteles, restaurante, alquiler de autos): <http://www.londres.es/>.
- London Pass (Londres) – venta de tiquets turísticos y atracciones de la ciudad: <http://www.londonpass.es>.

Paquetes de turismo de experiencia, estructurados para la ejecución en lapsos cortos o de fin de semana:

## Entregable 2

### TURISCAUCA - CAUCA

- London Dungeon (Londres) es una atracción turística que es definida por mucha gente como una “casa del terror”.  
<http://www.londresenespanol.com>.

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

A continuación se presenta el resultado del ejercicio de segmentación estratégica, efectuado para el sector turismo:

Productos / Servicios	Mercados	1. Turista que decide de acuerdo a variables económicas	2. Turista que decide de acuerdo a variables de actividad
A. Turismo de corta estancia– Oferta básica		A1	
B. Turismo de corta estancia– Oferta complementaria			B2

En el eje vertical se especifica como producto / servicio el turismo de corta estancia, el cual se caracteriza por la cercanía de la demanda (2 o 3 horas de distancia), de manera que quienes asistan a disfrutar de este tipo de turismo inviertan un tiempo relativamente corto en desplazamientos, en comparación con el que van a destinar al disfrute de la oferta.

De igual manera, se complementa con la oferta complementaria, la cual implica la estructuración de productos con prestadores de servicios en negocios diversos, es decir, sumar lo gastronómico, con la especialización del alojamiento, con atractivos desarrollados en segmentos concretos (histórico, de naturaleza, entre otros), más servicios de transporte adecuados, más todos aquellos que sean requeridos para ofrecer al turista una experiencia completa y placentera.

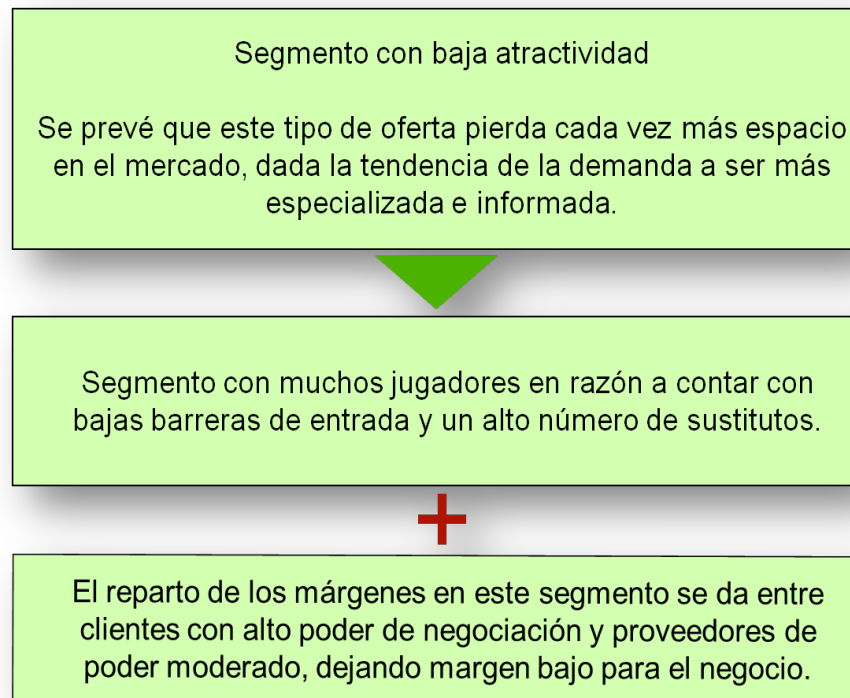
En el eje horizontal se determina como mercado objetivo aquel constituido por turistas que deciden de acuerdo a variables de actividad, es decir, dan importancia en su toma de decisiones a



la variedad y especialización del ofrecimiento, más allá que a la variable del dinero.

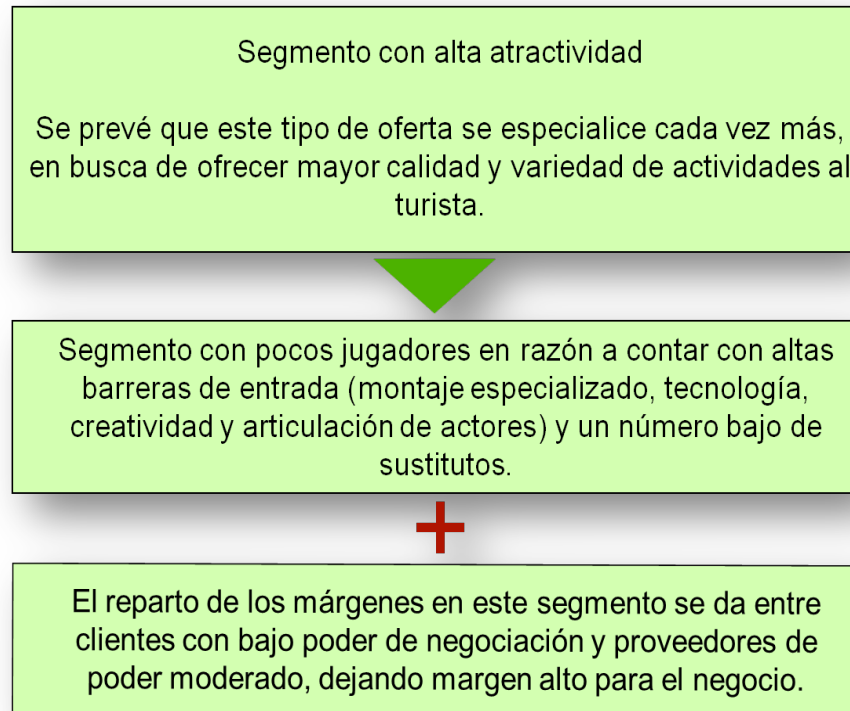
## 2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

Análisis de las cinco fuerzas para el segmento turismo de corta estancia + oferta básica para turistas que deciden de acuerdo a variables económicas.



Dadas las características de este segmento, se prevé que en 10 años, las condiciones de poca atractividad que lo caracterizan tiendan a desmejorar, en razón a la introducción de una cada vez mayor variedad de productos sustitutos, haciendo cada vez más baja la rentabilidad para los empresarios.

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas para el segmento turismo de corta estancia + oferta complementaria para turistas que deciden de acuerdo a la actividad ofertada.



Este es un segmento con exigencia de alta adaptabilidad a los requerimientos de los clientes, lo cual hace prever que en 10 años cuente con una atracción mayor.

### 3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento

A continuación se describen los criterios de compra avanzados para el segmento escogido como más atractivo para el sector turismo. Se debe tener en cuenta que esta información es preliminar y no está contrastada con los compradores avanzados. Este punto será realizado durante el viaje de referencia que se llevará a cabo entre octubre y noviembre de 2013.

**(A1): turismo de corta estancia + oferta básica para turista que determina su decisión de compra por dinero:**

- Facilidad de acceso a la oferta y a la compra de la misma.
- Flexibilidad y opciones de compra en términos de paquetes de estadía y servicio, modos de pago y actividades a realizar.
- Ubicación y acceso a los atractivos y servicios turísticos de la región.

**(B2): turismo de corta estancia + oferta complementaria para turistas que deciden de acuerdo a la actividad ofertada:**

- Producto diferenciado, bien ejecutado y completo (todas las fases relacionadas con la experiencia).
- Información amplia y oportuna (conocimiento extensivo).
- Aporte en emociones y sensaciones.
- Difusión / promoción de servicios en redes sociales, blogs, buscadores, foros, etc., puntos de información turística, aplicativos móviles y guías especializadas.
- Facilidad de acceso a la oferta y a la compra de la misma.

#### **4. Opciones Estratégicas Genéricas**

En este apartado se describen en función de los criterios de compra avanzados explicados en la sección anterior, cuales son las tipologías de estrategia genéricas (foco producto, foco geográfico) para competir en este segmento estratégico y ver si las empresas del departamento pueden hacerlo o no.

**SEGMENTO A1: turismo de corta estancia + oferta básica para turista que determina su decisión de compra por dinero:**

Multiproducto			
Monoproducto			
	Regional	Nacional	Global

Este segmento es considerado multiproducto (diversos tipos de turismo y de oferta), de corta estancia, por lo que se ubica en mercados que están en su mayoría de 1 a 2 horas de distancia y que, por su tamaño y características que dependen básicamente de su decisión de compra por dinero. Compite en el mercado interno, lo cual lo ubica como un negocio regional.

Este es el segmento actual de las empresas del departamento.

**SEGMENTO B2: turismo de corta estancia + oferta complementaria para turistas que deciden de acuerdo a la actividad ofertada**

Multiproducto			
Monoproducto			
	Regional	Nacional	Global

Segmento multiproducto (diversos tipos de turismo y de oferta), de corta estancia, por lo que se ubica en mercados que están en su mayoría de 2 a 3 horas de distancia y que, por su tamaño y

características, compite en el mercado interno, lo cual lo ubica como un negocio nacional.

En este segmento encontramos empresas que ofrecen actividades o productos creativos y diversos con articulación de las diferentes tipologías de empresas presentes en la cadena y con una importante presencia de servicios tecnológicos complementarios en todas las fases del viaje.

***Este segmento se considera como el de mayor atraktividad, por lo que será a partir del cual se trabajará en los puntos subsiguientes del presente documento.***

El siguiente segmento, es considerado, es un segmento multiproducto (diversos tipos de turismo y de oferta), que si bien se caracteriza por ser de corta estancia, su tamaño y características de sofisticación y posicionamiento, le permiten competir en el mercado internacional, lo cual lo ubica como un negocio global.

Multiproducto			
Monoproducto			
	Regional	Nacional	Global

En este segmento encontramos empresas que ofrecen, en todas las fases de su cadena de valor, productos sofisticados, de alta calidad y que, por su alto nivel de creatividad e innovación, marcan tendencia a nivel mundial.

### 5. Factores claves de éxito

A partir de este punto escogemos el segmento estratégico más adecuada para las empresas del Cauca, que es el B2 de

Turismo de corta estancia (oferta complementaria) que compite a nivel Nacional.

Los factores clave de éxito siempre responden a los criterios avanzados de compra explicados en la sección 3 de este capítulo.

***Competiendo a nivel Nacional:***

- 1: Articulación entre actores de la cadena.
- 2: Creatividad (innovación) de la oferta.
- 3: Buena ejecución (calidad) en todos los aspectos del producto.
- 4: Trato personalizado.
- 5: Difusión / promoción en medios acordes al mercado objetivo.
- 6: Disponibilidad de servicios tecnológicos para todas las etapas del viaje.

***Competiendo a nivel Global:***

- 1: Articulación entre actores de la cadena.
- 2: Creatividad (innovación) de la oferta.
- 3: Buena ejecución (calidad) en todos los aspectos del producto.
- 4: Trato personalizado.
- 5: Difusión / promoción en medios acordes al mercado objetivo.
- 6: Disponibilidad de servicios tecnológicos para todas las etapas del viaje.
- 7: Posicionamiento internacional de marca destino.
- 8: Sofisticación de la oferta.
- 9: Diversidad y volumen de oferta para distintos tipos de turista.

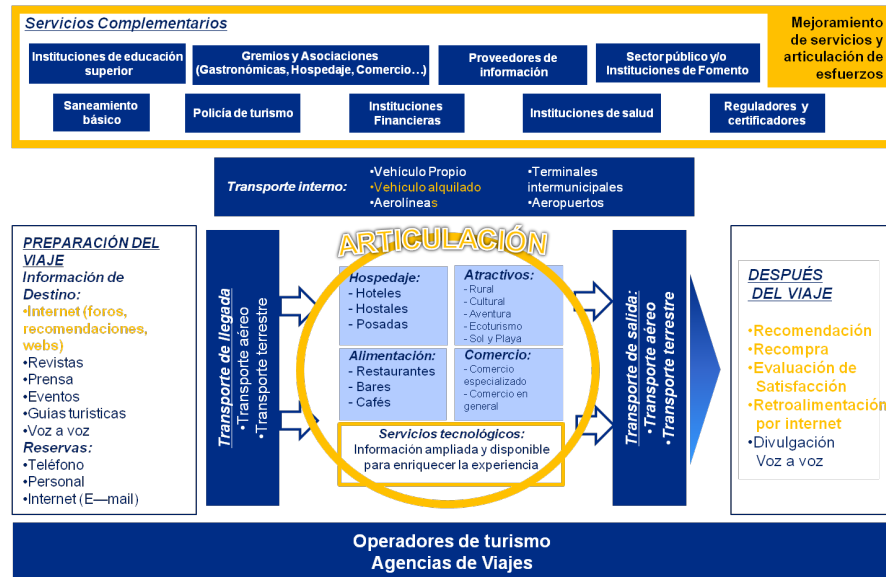
10: Diversidad y amplitud de ofertas de transporte hasta y desde el destino.

11: Servicios directos y complementarios suficientes y de alta calidad.

12: Conectividad permanente y de banda amplia.

### 6. Definición de la cadena de valor ideal

La cadena de valor ideal del clúster requiere de la prestación óptima de servicios complementarios al turismo, así como de una oferta articulada y diversificada que atienda a los turistas que llegan gracias a una difusión amplia por medios de comunicación adecuados al público objetivo a impactar, es decir, por medio de páginas y motores de búsqueda especializados, chats, blogs, foros y, en general, medios de amplia difusión deslocalizada.



CADENA DE VALOR IDEAL

## **7. Áreas de mejora a nivel de empresas y clúster.**

La cadena de valor requiere mejoras en las áreas señaladas en amarillo en la figura anterior, como:

### **Agencias y operadores de viaje:**

- Reestructuración de paquetes turísticos, enfocados al turismo receptivo y derivados de un análisis de la demanda.
- Flexibilidad y diversificación en la oferta de productos ofrecidos.
- Control y estandarización de las tarifas existentes.
- Incursión (existencia activa) en medios alternativos de comunicación (internet y redes sociales).

### **Empresas de transporte (terrestre y aéreo):**

- Mejoramiento de la calidad del servicio en términos de horarios, disponibilidad y atención al público.
- Incremento de la oferta y frecuencias aéreas y mejoramiento en tarifas.
- Cumplimiento de las normas de tránsito y disposiciones para la seguridad y comodidad de sus usuarios.

### **Agremiaciones:**

- Ofrecimiento de servicios pertinentes y acordes a las necesidades de los asociados, que obedezcan requerimientos y tendencias del sector.
- Promoción de una participación activa de las diferentes empresas pertenecientes a cada uno de los gremios.

### **Instituciones Educativas:**



- Fortalecimiento de los contenidos de los programas educativos existentes, para que los nuevos profesionales puedan direccionar estratégicamente el sector.
- Considerar el bilingüismo como un requerimiento para la obtención del título como profesional en turismo.

**Servicios de hospedaje, alimentación y entretenimiento:**

- Servicio de calidad.
- Productos diferenciados e innovadores.
- Opciones amplias para adquisición de productos.
- Difusión de servicios por medios adecuados, de acuerdo al tipo de público a impactar.

**Empresas enfocadas a la tecnología:**

- Ofrecimiento de soluciones informáticas para el mejoramiento, visibilidad y crecimiento de las empresas.
- Dinamismo y creatividad para la generación de un mayor impacto frente al público objetivo.

**Entidades públicas y privadas con dependencias en turismo:**

- Las acciones deben ser consensuadas y direccionadas hacia un objetivo común.
- Diálogo fluido entre las entidades.