



CLUSTER | DEVELOPMENT



CLUSTER | DEVELOPMENT

Documento de estrategia
RUTA TURISMO DE NATURALEZA
CASANARE

Producto 6

10/28/14

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
EL OBJETIVO DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y LAS FASES DEL ANÁLISIS.....	4
2. RECORDATORIO DE LAS ETAPAS PREVIAS	6
ETAPA 1: SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA (RECORDATORIO PRODUCTO 2)	6
ETAPA 2: EVOLUCIÓN DEL SEGMENTO O NEGOCIO (5 FUERZAS) (RECORDATORIO PRODUCTO 3)	16
EJE VERTICAL: ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA.....	16
EJE HORIZONTAL: ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA	18
ETAPA 3: ENTORNO ACTUAL DEL CLUSTER (DIAMANTE) (RECORDATORIO PRODUCTO 3).....	18
ETAPA 4: CRITERIOS DE COMPRA CLIENTES AVANZADOS (RECORDATORIO PRODUCTO 3).....	22
ETAPA 5: BENCHMARKING DE ESTRATEGIAS Y CLUSTERS (RECORDATORIO PRODUCTOS 4 Y 5).....	23
APRENDIZAJES COSTA RICA.....	28
3. ETAPA 6: OPCIONES ESTRATÉGICAS	31
4. ETAPA 7: FACTORES CLAVE DE ÉXITO	34
5. ETAPA 8: ENTORNO IDEAL (DESCRIPCIÓN DEL DIAMANTE IDEAL)	38
6. ETAPA 9: ÁREAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES	45
7. BIBLIOGRAFÍA	52

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis

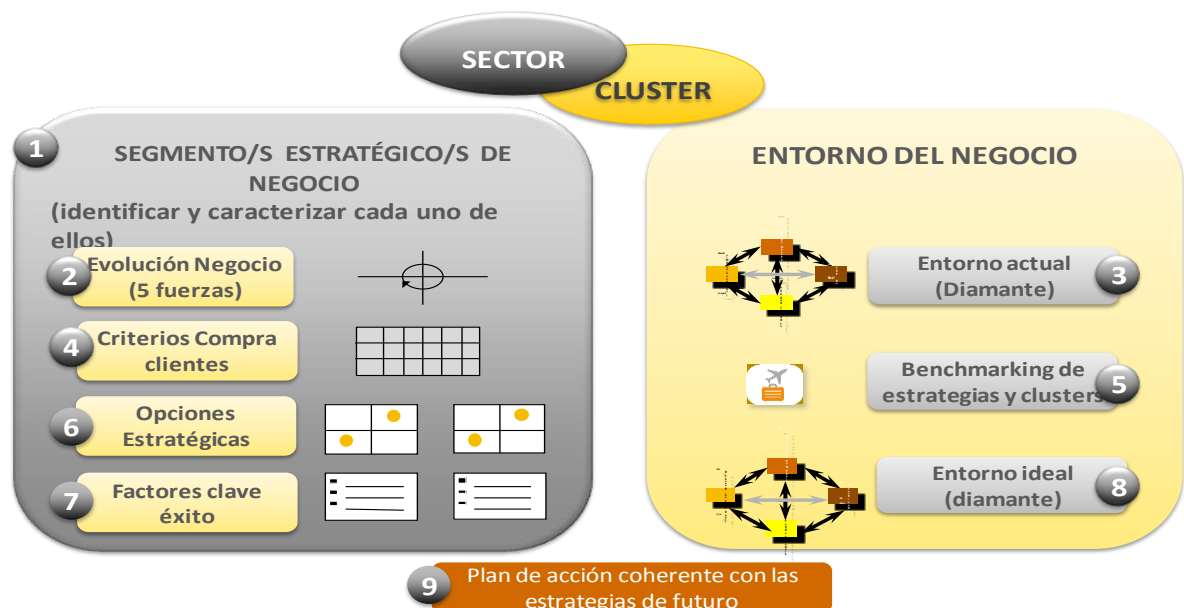
El análisis estratégico tiene como objetivo la identificación de segmentos de negocio y opciones estratégicas coherente con la evolución de la demanda del mercado y adaptados a las características de las empresas, e este caso de turismo de naturaleza en Casanare, de cara a facilitar que dichas empresas se posicionen en negocios más atractivos de forma sostenible en el tiempo.

El análisis estratégico se desarrolla a dos niveles:

- a **nivel global** (a nivel de industria), de cara a entender cuáles son las demandas del mercado y las reglas de funcionamiento de la industria,
- a **nivel de cluster**, de cara a validar qué opciones estratégicas son factibles para la tipología de agentes presentes en nuestro cluster.

El gráfico siguiente muestra cada una de estas etapas que deben componer el análisis estratégico y que nos llevarán a entender cuáles son las áreas de mejora y las recomendaciones a efectuar, de cara a la posterior realización de los planes de acción. Algunas de estas etapas ya se han realizado (y han sido presentadas en los productos anteriores), por lo que se procederá a un resumen de forma a facilitar la comprensión del hilo lineal que guía el análisis estratégico, así como su visión completa.

Gráfico No. 1 Etapas análisis estratégico



Fuente: Cluster Development- Elaboración: Equipo Local

La estructura del documento es la siguiente, luego de la Introducción, se realiza un recordatorio de las etapas previas, que incluye el resumen de los análisis presentados en los productos 2 y 3. En la primera etapa se presenta una segmentación estratégica, a través de la caracterización, del cluster, sus orígenes y, agentes. En una segunda etapa se resume la evolución del segmento o negocio, realizando un análisis de la 5 fuerzas y de la atractividad de la industria, En la etapa 3 se investiga acerca del entorno actual del cluster (diamante). En la etapa 4 se presentan los criterios de compra de clientes avanzados para finalizar con el benchmarking de estrategias y clusters que fuera presentado en extensión en los productos 4 y 5.

En la siguiente sección, (etapa 6) se presentan los resultados de análisis estratégico a través del mapa de opciones estratégicas viables para las empresas del cluster, factores clave de éxito: con una descripción de los criterios de éxito de cada opción estratégica (etapa 7), lo que da paso a la propuesta y descripción de entorno utilizando el diamante ideal. Finalmente, en la etapa 9 se muestran las áreas de mejora en línea con las estrategias que se quieran perseguir y algunas recomendaciones para dar contenido a plan de acción que se trabaja en la última fase de la metodología que se ha venido implementado.

2. RECORDATORIO DE LAS ETAPAS PREVIAS

Etapa 1: Segmentación estratégica (recordatorio producto 2)

Generalidades

Después de implementada la primera iniciativa cluster en el departamento de Casanare, “Ruta Industria Auxiliar del Petróleo” se inicia el proceso de elección y validación de la segunda iniciativa. Para ello se analizan diferentes realidades productivas existentes en el Departamento, como son los sectores: ganadero, oleo química (palmicultor), y turístico.

Luego del respectivo análisis técnico, se decide trabajar la iniciativa en el sector de turismo, sector que tiene una masa crítica de agentes dispuestos a mejorar su competitividad, alto nivel de articulación institucional que hace factible y sostenible la iniciativa, posibilidades de crecimiento a través de la implementación de estrategias de futuro en especialización y diferenciación, clientes actuales y potenciales en un negocio en crecimiento, presencia de distintos eslabones de la cadena de valor y con una demanda que no solo es local sino nacional e internacional, en la actualidad en pequeña escala.

Orígenes del cluster de turismo

Casanare es el departamento de mayor desarrollo agroindustrial sobre el piedemonte llanero siendo éste la última frontera agrícola, su extensión territorial es el 10% de la Orinoquía y 4% del territorio nacional y cuenta con una temperatura que oscila de 23° a 28° C. Condiciones climáticas propicias para una amplia oferta agropecuaria.

Y es precisamente el sector agropecuario el que inicialmente contribuyó al desarrollo de la infraestructura turística, al demandar posadas o estancias para albergar a ganaderos y agricultores que tenían que atravesar el territorio para el avance propio de su actividad, conformándose así, hoteles, que actualmente cuentan con más de 50 años de experiencia como el hotel Camoruco. Por otra parte la actividad petrolera a inicios de los 90s estimula una migración importante de población de diferentes partes del país hacia Casanare, lo que genera una demanda acelerada de bienes y servicios, entre éstos, el alojamiento, la comida y en menor medida los de recreación. De tal manera, los inicios de una actividad turística más gravitante se centra hacia inicios de los años 90 y consolida, en Casanare, una aceleración de la infraestructura sobre todo hotelera hacia finales de la década pasada.

Para hablar de turismo en Casanare es importante mencionar a Yopal su capital, que cuenta, en numero con más del 50% de los agentes participantes de la cadena de valor. Esta ciudad es una de las ciudades de mayor crecimiento en Colombia, por ejemplo en los

últimos años la oferta hotelera y comercial ha evolucionado para ofrecer a nuevos inversionistas y turistas las comodidades de una gran ciudad. La actividad hotelera se duplicó en los últimos 4 años y los ya tradicionales hoteles locales Hayboré, Camoruco, Iximena, La Aurora, etc. se les unió recientemente en operación cadenas de hoteles internacionales como Hoteles Estelar y dentro de poco cadenas como Holiday Inn, Sonesta, Hampton by Hilton, Best Western y Wyndham entre otras, mejorando significativamente la calidad de hospedaje y generando una capacidad instalada que le permite al sector prestar servicios con estándares internacionales.¹

De igual manera, otro sector que experimenta un crecimiento substancial es el comercio tanto en calidad como en oferta. Actualmente operan los centros comerciales Unicentro, Gran Plaza Alcaraván, Morichal Plaza y El Hobo, en donde las principales superficies en el país (Éxito, Jumbo, Alkosto, YEP) han abierto y se apresta a abrir la cadena Olímpica. Condición que le brinda a Yopal la oportunidad de convertirse en un destino con características mínimas para la atención de un turista nacional e internacional.

Como se puede observar hay un gran avance en el sector turístico del departamento, máxime cuando empiezan a nacer iniciativas de alta calidad en hospedaje rural, en productos turísticos de aventura y turismo rural y en productos especializados en avistamiento de aves. No obstante este significativo avance, el sector empieza a dar sus primeros pasos para su consolidación por lo que se hace esencial la vinculación activa de la institucionalidad y el sector empresarial.

Datos agregados del cluster

Una vez analizado el origen del cluster, es importante destacar algunos datos relevantes del sector para entender su magnitud e importancia en el desarrollo de la región. El primer dato que vale la pena destacar es que se encontró una masa crítica de empresas, aproximadamente 224², en los diferentes eslabones de la cadena que actualmente tienen una vocación hacia el sector turístico. El segundo dato relevante es la cantidad de empleo que estas empresas generan de manera directa, aproximadamente 3.200 empleos fijos y 1.300 empleos temporales, lo que significa un aporte importante de estas empresas al empleo de la región. Se destaca también que son empresas con experiencia promedio de 7 años y que tiene un aporte al PIB de más de 140 mil millones de pesos al año.

¹ Fuente: trabajo en terreno

² Se realizaron más de 100 entrevistas a diferentes actores de la cadena. A partir de la investigación en terreno se hacen las estimaciones respectivas.

Cuadro No. 1: Datos Agregados cluster turismo de naturaleza

Descripción	Cantidad
Firmas identificadas	224 *
Empleos fijos agregados	3.200*
Empleos temporales agregados. (Empleos	1.300*
Facturación agregada todo el sector(2013)	COL\$ 140.000 millones (US\$ 77 millones)*
Facturación de turismo naturaleza	COL\$ 17.600 millones (US\$ 9,7 millones)*
Ocupación promedio del sector	51%
Experiencia promedio	7 años (± 5 años)
Peso del sector en el PIB departamental.	\$121 MM- 1% PIB Var 3,9% (2011) Banrep

Fuente: Trabajo en terreno Elaboración: Equipo Local

* Empresas con clara vocación turística

Es importante mencionar que el sector hotelero es considerado de buena calidad por los turistas gracias a su infraestructura y a que se encuentran hoteles con precios que oscilan desde \$ 30.000 hasta los \$ 350.000 pesos. Los principales clientes provienen de departamentos como Boyacá, Cundinamarca y Santander o ciudades como Bogotá. También existe una demanda internacional, proveniente principalmente de Europa³. En suma, se estimó que el gasto promedio diario de un turista nacional es de \$260. 000, mientras que un turista extranjero gasta \$550.000 al día, estos datos provienen del trabajo en terreno gracias a las más de 100 entrevistas realizadas.

Principales actividades por zona

Para conocer los segmentos específicos de turismo de naturaleza que se realizan en el departamento se hace una división por zonas específicas, Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur. Encontramos que las actividades de aventura se concentran principalmente en la Zona Sur y el ecoturismo en la Zona Norte.

En la Zona Sur son los municipios de Monterrey, Villanueva y Tauramena quienes muestran mayores avances en actividades de turismo de naturaleza, en donde se han consolidado principalmente actividades de aventura y turismo rural. Por otro lado, en la Zona Norte, en los municipios de Trinidad y Paz de Ariporo, se ha consolidado un producto especializado con el avistamiento de aves y productos eco turísticos en temas de senderismo con las

³ Oficina de Migraciones y trabajo en terreno

reservas de la sociedad civil. En la ciudad de Yopal, capital del departamento, se han desarrollado principalmente actividades de recreación y es en donde se encuentra infraestructura hotelera y de servicios más extendida. Los municipios de Aguazul y Maní que conformarían la Zona Centro muestran una tendencia hacia el desarrollo de actividades recreativas, y la consolidación de eventos culturales y deportivos.

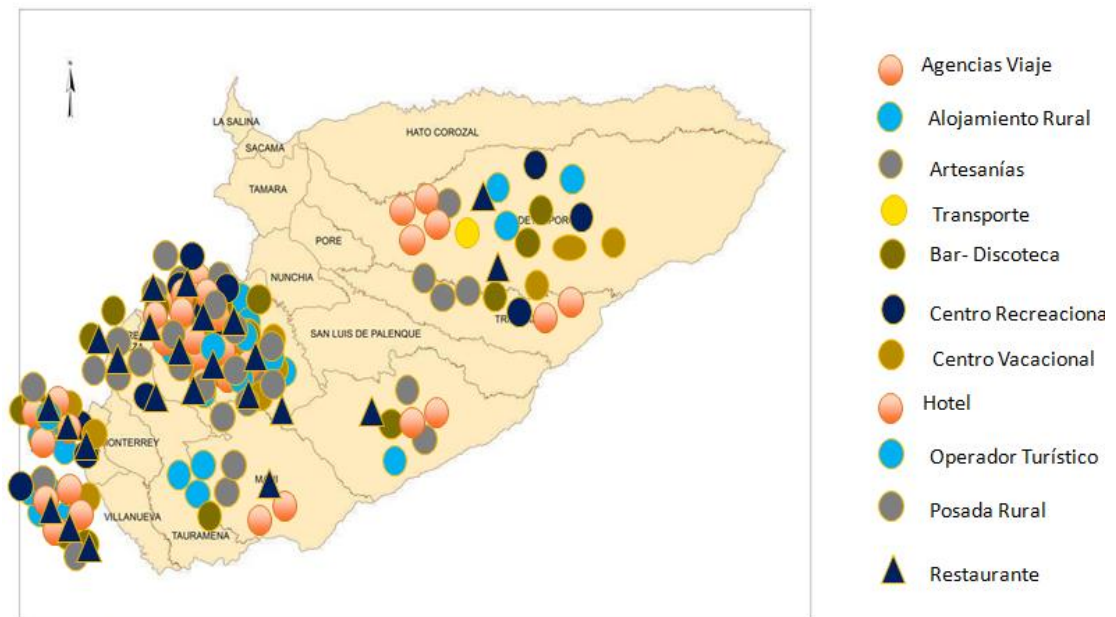
Cuadro No. 2: Principales actividades por zona

Producto	Segmentos específicos	Zona sur	Zona Centro	Zona norte
Turismo de aventura	Trekking	❖	❖	
	Rafting		❖	
	Puenting	❖	❖	
	Montañismo	❖	❖	
	Senderismo	❖		
	Parapente	❖	❖	
	Kayak	❖	❖	
	Espeleología	❖		
	Motociclismo		❖	
	Cabalgata	❖	❖	❖
Escalada	❖			
Ecoturismo	Avistamiento de aves			❖
	Fincas Agro turísticas	❖		
Turismo Rural				❖
Complementarios	Turismo Religioso		❖	❖
	Eventos y festividades	❖	❖	❖

Fuente: Trabajo en terreno Elaboración: Equipo Local

Como se observa en el Mapa No. 1, Yopal es la ciudad que más empresas agrupa de los diferentes eslabones de la cadena de valor, aquí hay que sumar a municipios como Orocué, que al igual que Yopal pertenece a la Zona Centro y está en auge la exploración petrolera, municipio que está dinamizando el mercado de hospedajes, restaurantes, bares, discotecas y transporte. Componentes de gran importancia en el sector turístico.

Mapa No. 1: Localización geográfica de los agentes



Fuente: Visitas en terreno

Cadena de valor del turismo

La cadena de valor involucra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista y la conforman aquellos agentes que se relacionan con el turista desde que imagina el viaje, lo gestiona, lo concreta y regresa a su lugar de origen. Recordemos que la experiencia de un turista no comienza cuando se inicia el viaje, previo a ello en la mente del turista son concebidos deseos y pensamientos que motivan a las personas a viajar.

En el departamento de Casanare la cadena de valor durante todo el proceso está dividida de la siguiente manera:

Previo al viaje

- Buscadores – revistas- sitios
- Agencias de viaje
- Organismos de promoción

Durante el viaje:

- Recursos
- Infraestructura
- Alojamiento
- Actividades

Posterior al viaje

- Encuestas
- Voz a Voz
- Opiniones

Entidades de entorno como:

- Instituciones gubernamentales
- Gobernaciones y Alcaldías
- Universidades
- Proveedores
- Financistas
- Agremiaciones

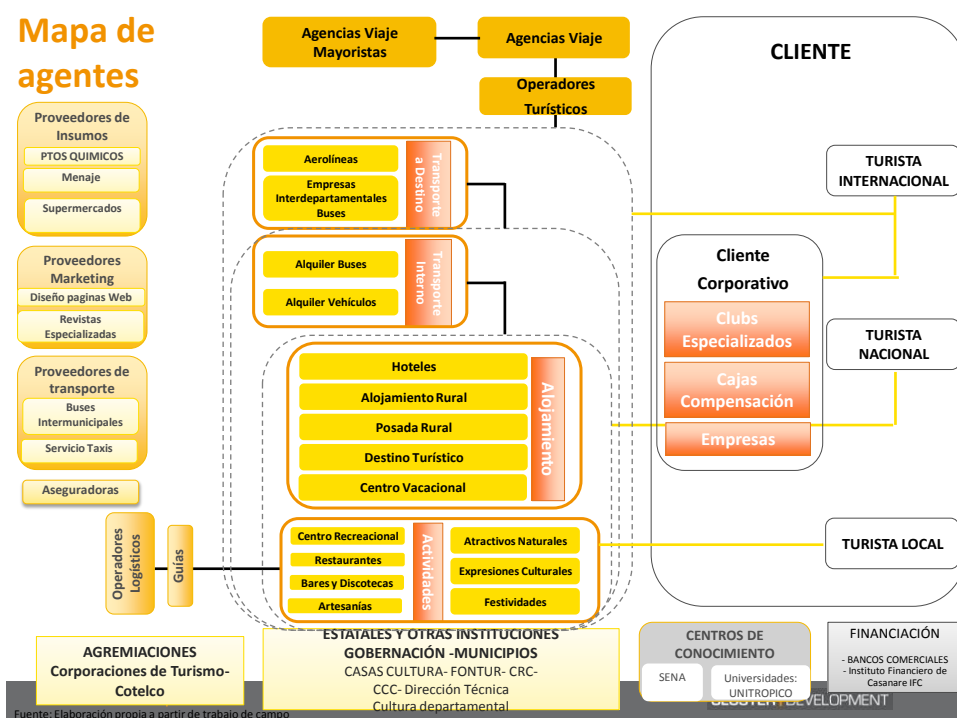
Gráfico 1: Cadena de valor del turismo



Fuente: trabajo en terreno, Elaboración: Equipo local

Los turistas de naturaleza ya sean internacionales, nacionales o locales pueden acceder a paquetes turísticos a través de agencias de viaje quienes a su vez contratan tour operadores locales encargados de articular el servicio de alojamiento, transporte, alimentación, entretenimiento, guía y actividades turísticas todo esto soportado en las entidades de apoyo tanto públicas como privadas.

Gráfico No. 2: Mapa de agentes



Es de anotar que los eslabones más débiles en la cadena de valor han sido las pocas empresas tour operadoras con que cuenta el departamento, ya que son un eslabón clave en el sector al articular toda la cadena de valor para prestar un servicio. No obstante se han encontrado iniciativas en cada municipio visitado. En un estado más crítico se encuentran las empresas relacionadas con el servicio de guianza ya que no se logra identificar ni una sola empresa y existen muy pocas personas especializadas en el tema.

Segmento estratégico marco: Turismo de naturaleza

De acuerdo al trabajo realizado en terreno y a información secundaria como investigaciones y planes de desarrollo turístico, se encontró que Casanare cuenta con potencial de desarrollo turístico enfocado en el concepto de naturaleza, principalmente porque cuenta con tres características diferenciadoras:

1. **Recursos naturales:** gran riqueza natural en flora, fauna y fuentes hídricas con un factor diferencial como lo es la gran sabana inundable que se constituye en un eje único para posicionarse como destino de naturaleza. Grandes esteros, variedad de especies de moriches y una gran variedad de aves.

2. **Cultura:** la riqueza inmaterial de la cultura llanera dada por las costumbres folclóricas, gastronómicas, agropecuarias, de tradición oral y deportiva marcan un factor diferencial y de especial valoración para el turista.
3. **Experiencia de vida:** La experiencia de violencia de Casanare puede ser valorada por el turista, más aun cuando este quiere estar inmerso con las experiencias únicas que las comunidades han tenido que afrontar.

Si bien existen condiciones o factores que hacen diferencial el turismo de naturaleza en Casanare, es la articulación de estas condiciones con algunas actividades existentes en aventura, turismo rural y el servicio de hospedaje especializado lo que permitirá crear un producto único valorado por el turista. Esta segmentación también se basa en lo que está realizando el MINCIT en lo que se refiere a la priorización del turismo de naturaleza en Colombia⁴.

Sub-segmentos dentro de turismo de naturaleza

Si bien en el departamento se encuentra claro y definido el segmento con opción de futuro, turismo de naturaleza, a fin de implementar acciones concretas se observan en la actualidad 3 sub-segmentos que ya están presentes en la oferta turística de Casanare, a saber: Ecoturismo, turismo de aventura y avistamiento de aves. Segmentos que actualmente tienen un nivel de desarrollo en el departamento y como factor adicional hacen parte de la estrategia de Colombia por potenciar el turismo de naturaleza a un estándar internacional⁵.

Ecoturismo

El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos, por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza”

⁴ Fuente: Plan de negocios turismo de naturaleza; PTP; Mincomercio

⁵ ibid

Gráfico No. 3 Ecoturismo en Casanare



Fuente: trabajo en terreno - PTP

Turismo de aventura

El turismo de aventura son actividades lúdico recreativas alrededor de los elementos aire, tierra, agua, que generan riesgo controlado en contacto directo con la naturaleza. Se circunscribe a la práctica de actividades de aventura en la naturaleza tales como: parapente, rappel, escalada, rafting o canotaje, barranquismo ó canyoning, ciclo montañismo, cabalgatas, puenting, espeleología, buceo, kayak, hydrospeed y pesca deportiva, entre otros”.

Gráfico No. 4 Aventura en Casanare



Fuente: trabajo en terreno - PTP

Avistamiento de aves

Avistamiento de aves es el disfrute del ambiente a través del acto de observar e identificar aves en su hábitat natural.” (GOB Colombia - PNN)”

En Casanare el turismo científico en lo relacionado con el estudio de aves y los ecosistemas puede tener un gran desarrollo gracias a la variedad de especies que se encuentran en el departamento.

Gráfico No. 5 Especialización en Casanare



Fuente: trabajo en terreno - PTP

A partir de la realidad de las empresas y la visión de futuro del sector, posteriormente se definen opciones estratégicas.

Etapa 2: Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) (recordatorio producto 3)

La atractividad y rentabilidad de la industria turística en el departamento de Casanare analizado desde las 5 fuerzas Porter presenta el siguiente estado:



Eje vertical: Atractividad de la industria

Productos sustitutos: El turismo vende una experiencia por lo que los productos sustitutos se valoran frente a otras posibles experiencias. Es decir casi que cualquier actividad que le brinde una entretención al turista puede ser un producto sustituto.

Sin embargo si se analiza la relevancia de la experiencia, destinos de sol y playa en el país entrarían a formar parte de los sustitutos de naturaleza, ya que se reemplaza una experiencia de complementación con la naturaleza por una experiencia de diversión que brinda el mar, el sol y la arena.

En conclusión existe un **gran** número de experiencias sustitutas pero pocas que brinden una experiencia auténtica.

Amenaza de nuevos entrantes:

Barreras de entrada: si bien es cierto las barreras de entrada al sector son relativamente mínimas, el requerimiento de altas inversiones de capital en la mayoría de los segmentos

de la cadena frena la entrada de nuevos competidores. A esto se suma una baja oferta en la financiación hacia el sector.

Respuesta esperada de competidores establecidos: el sector turístico en el departamento se encuentra en una etapa de inmadurez, lo que incentiva la instalación cada día de nuevas empresas sobre todo en el sector hotelero, en donde se han instalado cada vez más hoteles convencionales sino cadenas internacionales de hoteles. De igual manera la consolidación del sector ha permitido la entrada de nuevas empresas en otros segmentos como operadores turísticos y los prestadores de actividades recreativas sin que hay una respuesta agresiva por parte de la competencia instalada.

En conclusión a pesar de existir una barrera de entrada fuerte (capital) al negocio el número entrantes es **creciente**.

Rivalidad entre competidores existentes: Hay un número creciente de competidores prácticamente en todos los segmentos de la cadena que encuentra en el cliente corporativo (sector petrolero) demanda suficiente para todo el sector. Si bien el hecho de que se preste un servicio homogéneo sin mayor diferenciación debería incentivar el nivel de rivalidad esta condición no se da por la razón ya expuesta y el nivel de rivalidad actualmente en el sector es mínimo.

No obstante el nivel de rivalidad en la actualidad es bajo, se prevé que en el mediano plazo se incremente por el sustancial crecimiento de la competencia pero especialmente por la salida del sector corporativo.

Si bien hay un crecimiento acelerado del sector el nivel de intensidad de competencia es **bajo** gracias al tamaño del cliente corporativo. En el mediano plazo puede aumentar la intensidad de la rivalidad por la salida del mismo.

Conclusión del eje: El eje vertical (amenaza de nuevos competidores o barreras de entrada y existencia de producto sustitutos) proporciona información sobre el atractivo de la industria y su rentabilidad y permite analizar si hay un margen interesante en este negocio. Por lo anotado, el nivel de atraktividad de la industria es **medio**, dado el alto número de sustitutos, alto número de nuevos entrantes y bajo nivel de rivalidad. La atraktividad es **media** en el sentido que la industria está en una etapa de crecimiento en donde productos diferenciados tienen altas posibilidades de posicionamiento.

Eje horizontal: Atractividad de la industria

Poder de negociación de los proveedores: se encuentran proveedores de la mayoría de los insumos que necesita el sector concentrados principalmente en la ciudad de Yopal, no obstante proveedores críticos en temas de guianza especializada y servicios de transporte presentan inexistencia o costos muy elevados para el sector, principalmente por la influencia del sector petrolero. A nivel general el sector no es muy importante para los proveedores, no obstante en algunos casos éstos aportan con financiación en el corto plazo al sector. Existe un número **elevado** de proveedores que ofrecen los servicios necesarios para el sector. El sector no es muy importante para los proveedores dada la existencia del sector petrolero.

Poder de negociación de los clientes: el poder de negociación se encuentra relacionado con el tipo de cliente, principalmente se encuentra en clientes de gran tamaño agencias y tour operadores nacionales, aunque son muy pocas las empresas que cuentan con este tipo de cliente. El cliente principal del sector sigue siendo el corporativo aunque el cliente directo presenta un índice de crecimiento y proviene principalmente de los departamentos vecinos Boyacá, Cundinamarca, Santander y la ciudad de Bogotá. No obstante el relativo crecimiento la baja oferta de paquetes y actividades hace al sector desconocido para el cliente nacional y sobre todo el internacional.

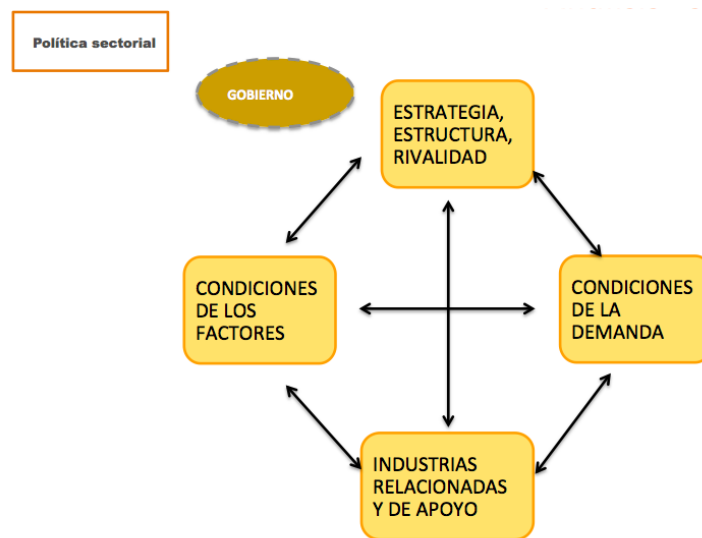
El cliente internacional y nacional es cada vez más sofisticado, está más informado y valora la información que se encuentra del sector en internet. Algunos productos que han logrado combinar la cultura, naturaleza y aventura tienen un buen posicionamiento en el cliente.

Conclusión del eje: En eje horizontal (poder de negociación de los proveedores y los clientes) permite analizar quien captura el margen en la cadena de valor. De acuerdo a lo anterior, el sector de turismo de naturaleza en Casanare tiene una alta dependencia del sector corporativo, el poder de negociación del cliente es **medio**, el producto diferenciado disminuye su poder de negociación, por lo que quien al momento está capturando mayor margen no son las empresas proveedoras de los productos o servicios finales.

Etapa 3: Entorno actual del cluster (diamante) (recordatorio producto 3)

Para analizar la situación de competitividad del cluster de turismo de naturaleza en Casanare se utiliza como herramienta de análisis el Diamante de Porter, que relaciona el funcionamiento de: estrategia, factores, demanda, e industrias relacionadas para evaluar la competitividad del sector, al cual se le adicionan la política o contexto gubernamental e

incluso la suerte. Es en el entorno de estos factores, en el que se gestan las ventajas competitivas del sector.



Contexto gubernamental:

Del lado positivo: se encuentra un interés alto del Gobierno Nacional y Departamental con iniciativas por organizar el sector, con asignación de presupuestos locales para el fortalecimiento de factores asociados al turismo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) a través del PTP han priorizado el segmento de turismo de naturaleza en sus planes de acción. En el caso particular de Casanare, el Gobierno Nacional tiene interés en invertir en el sector al estar validando al departamento como destino turístico.

De igual manera la actualización del plan de desarrollo turístico de Casanare que se encuentra en proceso de contratación, la presentación del gobierno nacional del plan sectorial de turismo 2014- 2018, plantean un panorama positivo en el sentido en el que la institucionalidad está haciendo un esfuerzo por planear para hacer inversiones que impacten positivamente al sector. Existen municipios, que dentro de sus planes de desarrollo municipal han priorizado al turismo como parte de los sectores a fomentar.

Por otra parte la integración regional Casanare- Boyacá⁶ con acuerdos concretos firmados para la conservación ambiental, la promoción turística y la eficiencia energética le abren una posibilidad de mayor crecimiento al sector y de articulación interdepartamental para

⁶ <http://www.boyaca.gov.co/prensa-publicaciones/noticias/2709-casanare-y-boyaca1-fortalecer1n-la-integraci3%B3n-regional-en-temas-viales,-ambientales-y-tur3%ADsticos> <http://www.monterrey-casanare.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=2853911>

incrementar el flujo de turistas entre ambas regiones. El viernes 30 de mayo, en Playa Blanca, municipio de Tota, los gobernadores de los dos departamentos firmaron un manifiesto de intención, ratificando el compromiso de desarrollar proyectos conjuntos a favor del intercambio comercial y de servicios entre las dos regiones.

Del lado negativo, se encuentra la desarticulación de la institucionalidad, ya que se presentan esfuerzos por parte de varias alcaldías, instituciones gremiales como la cámara de comercio de Casanare, la gobernación y empresarios que redundan esfuerzos. Asimismo, se observa que no existen alianzas estratégicas entre los municipios con vocación turística para potenciar la oferta turística del departamento. Por otro lado, la desarticulación que se detecta a nivel departamental se replica a nivel institucional en las entidades nacionales que si bien mantienen programas e instrumentos para el apoyo del sector, éstos no siempre se conocen entre las mismas y entidades o no responden a las realidades del sector en los propios departamentos.

Condiciones de los factores:

Por el lado positivo, se encuentra que el departamento cuenta cantidad y calidad de recursos naturales y culturales que le brindan al sector la posibilidad de diferenciarse. Existe infraestructura hotelera que ha tenido que adaptarse a las exigencias del sector petrolero. El departamento ha sido capaz de atraer inversiones y capital para mejorar la infraestructura hotelera.

Por el lado negativo, si bien el departamento cuenta con cuatro vías de acceso tres de ellas se encuentran en estado deficiente. Así mismo las vías terciarias del departamento para el acceso a muchos de los atractivos naturales son prácticamente inexistentes o se encuentran en muy mal estado. De igual manera la infraestructura energética no presenta mejores condiciones, aún se encuentran zonas sin el servicio de energía, y en la mayoría del departamento se presta un servicio intermitente. Otro de los factores críticos para la prestación del servicio turístico son las comunicaciones, la cual frente a la prestación del servicio de telefonía es buena pero presenta fallas en algunas zonas rurales, por otra parte el acceso a internet en las zonas urbanas es medianamente bueno, aunque sin acceso a wifi y es casi inexistente en las zonas rurales.

Se presentan bastantes deficiencias con la mano de obra, es bastante difícil conseguir personal que preste sus servicios en las labores básicas del sector y la mano de obra especializada como guías es prácticamente inexistente en la región. Parte de que el acceso a la mano de obra sea limitado es por el alto costo de la misma en la región en razón a que el sector petrolero paga altos salarios. Centros de educación especializada para el sector se

encuentra únicamente el SENA con carreras técnicas y la universidad del trópico con una carrera en administración de empresas turísticas.

Por otra parte el acceso a financiación es limitado y los créditos existentes no se adecuan a las necesidades del sector en plazos e intereses. No se cuenta con una política de financiación acorde a las necesidades del sector ni del gobierno local ni nacional.

Algunos de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad turística no siempre se encuentran a precios competitivos, dada la influencia del sector petrolero en la economía local.

La industria relacionada y de soporte

Como puntos positivos, se encuentran proveedores locales de inputs críticos para el sector y hay presencia de todos los agentes de la cadena. Por otra parte se encuentran empresas de apoyo a certificaciones (ISO) que pueden favorecer la tendencia del sector por certificaciones en sostenibilidad.

De manera negativa, hay poca disponibilidad de proveedores de servicios tecnológicos especializados en el sector y con altos costos, los cuales representan un factor de apoyo crítico para el sector en razón a que las tecnologías de la información constituyen la primera fuente de consulta para el cliente frente al destino. De igual manera hay baja presencia de entidades de investigación de biodiversidad, esenciales al momento de posicionar un destino de naturaleza. Hay pocas alianzas entre los agentes de la cadena de valor, lo que no ha permitido el desarrollo de una oferta de paquetes.

Estructura y rivalidad empresarial

De manera positiva, se encuentra un crecimiento en la cantidad de competidores a nivel general en todos los segmentos. La infraestructura instalada es variable, Existen nichos de mercado que pueden ser diferenciadores y que se pueden cubrir desde Casanare,

Por el lado negativo, se percibe un bajo nivel de innovación y de diversificación de las empresas, así como un bajo nivel de gestión gerencial que no impulsa al sector a aumentar su nivel de productividad e innovación. Se observa la existencia de agentes o empresas cuyo primera fuente de ingresos no es el turismo. En consecuencia hay ausencia de asociatividad y un bajo nivel de rivalidad.

Las condiciones de demanda

Del lado positivo hay un crecimiento del cliente nacional especialmente de las regiones de Boyacá, Santander, Bogotá. El cliente nacional e internacional incentiva la innovación al

buscar productos especializados, especialmente segmentos como el de avistamiento de aves. El cliente que busca producto especializado genera mayor rentabilidad al tener más capacidad y disposición de pago. Las tendencias de mercado favorecen el turismo de naturaleza.

Por el lado negativo se observa que bien ha aumentado el flujo de turistas aún no hay el posicionamiento suficiente para que el cliente llegue en un número necesario para el sector. No existe posicionamiento del Casanare como destino turístico,

Etapa 4: Criterios de compra clientes avanzados (recordatorio producto 3)

Durante el trabajo en terreno en Casanare y durante el viaje de referencia, se preguntó a los agentes porqué los elegían sus clientes, qué les exigían sus clientes, así mismo se les preguntó a los clientes tanto a nivel doméstico como internacional sobre sus expectativas y requerimientos de compra, que se validan durante el viaje de referencia y con expertos. Adicionalmente se complementa el trabajo con investigación secundaria.

En resumen el cliente compra basado en 4 principales criterios:



Posicionamiento del destino: Un viaje se inicia en la mente del turista, y para que un destino se posicione tiene que haber mucha información disponible, un nivel de promoción y lo más importante un voz a voz que haga imaginar un destino único a partir de las experiencias relatadas por los visitantes, que genere un impacto para que el turista se tome el tiempo de buscar información del destino para así programar su viaje.

Articulación de paquetes- Número mínimo de actividades: otro factor importante al momento de elegir un destino está relacionado con el número de actividades que el turista pueda disfrutar un destino. Está claro que un turista no sólo busca conocer el destino sino divertirse y entretenerse. De ahí que los destinos que le ofrezcan mayor número de actividades son los más valorados.

Diferenciación: la diferenciación está asociada a la experiencia única que ofrezca el destino, y en naturaleza se relaciona con la articulación de la aventura, cultura y naturaleza. No obstante se valora esta relación las condiciones mínimas de confort aumentan esta diferenciación.

Sostenibilidad: Conservación natural, practicas sostenibles y responsabilidad social hacen valorar como un verdadero destino de naturaleza máxime cuando el turista quiere de alguna manera compensar su responsabilidad social.

Etapa 5: Benchmarking de estrategias y clusters (recordatorio productos 4 y 5)

Durante el viaje de referencia se visitaron lugares y entrevistaron a diferentes agentes de la cadena de valor, que aporten respuestas a inquietudes que surgieron de las etapas previas.

La elección del destino se hizo con el propósito de conocer de estrategias para el desarrollo del destino como turismo de naturaleza, (a nivel empresarial, sectorial, público), validar criterios de compra de agentes sofisticados al momento de adquirir paquetes turísticos, investigar formas de posicionamiento, marketing y canales de distribución para atraer al turista de naturaleza, identificar cómo empresas y agentes diseñan productos y servicios innovadores y de valor agregado en turismo de naturaleza, estudiar competencias y habilidades de las personas que forman parte de la cadena de valor del turismo de naturaleza, ver cómo el sector enfrenta su desarrollo con la sostenibilidad ambiental y social.

Adicionalmente, los destinos que se evaluaron debían haber transitado por o hacia un mercado desarrollo de turismo de naturaleza, en cuanto a diseño y oferta de paquetes, que este desarrollo turístico haya involucrado un componente cultural al explotar tradiciones propias de la zona o la integración con la comunidad local y el desarrollo turístico haya sido endógeno, es decir, un desarrollo desde lo local en una región alejada de las zonas más pobladas del país, tal como le sucede a Casanare.

Las hipótesis planteadas, que se desarrollan en extenso en el producto 4 y 5, se validan en el viaje de referencia y serán la guía –no excluyente- del contenido de las entrevistas realizadas durante el viaje de benchmarking se resumen en el Cuadro No. 3:

Cuadro No. 3: Resumen de hipótesis

Hipótesis del benchmarking (A validar y dar respuesta durante el viaje)



Fuente: trabajo en terreno

H1: EL DESTINO IMPORTA: El posicionamiento del destino considera el reconocimiento de una especialidad o marca distintiva.

El cliente objetivo proviene generalmente de un ambiente urbano o una región con otro tipo de naturaleza. El deseo de salir de su ámbito cotidiano y tener una cercanía con la fauna y flora, es el detonante para decidir viajar a un destino de naturaleza. De aquí surgen inquietudes a resolver como: ¿cómo se posicionaron como destino de naturaleza en la mente del viajero? ¿qué acciones se realizan a nivel público y privado para el posicionamiento? ¿cuáles son los canales para dar a conocer la marca?

H2: EL PRODUCTO QUE SEDUCE: La oferta de productos y servicios diferenciados generan experiencias únicas que atraen al turista.

El concretar una oferta atractiva, ya sea a través de actividades, servicios o paquetes, además de requerir del conocimiento del mercado, requiere la articulación eficiente de los diferentes agentes de la cadena de valor, para ofrecer una gama de servicios y actividades diferenciadas, que brinden experiencias únicas, valoradas por el visitante, donde interactúan la biodiversidad, la cultura y la aventura. Preguntas a contestar: ¿cómo las

empresas del destino elegido han implementado estrategias para el desarrollo y diseño del producto? ¿cómo identifican estrategias y prácticas que mantienen la identidad familiar e intercultural? ¿cómo es la vinculación entre la experiencia y el encuentro con la naturaleza?

H3: SI NO INNOVAS MUERES: En turismo de naturaleza se requiere de productos innovadores, seguros y con conectividad y seguros.

Las empresas de turismo deben innovar sus servicios para cautivar sus clientes y marcar diferencia contra otras empresas y destinos competidores. Existen nuevos productos que surgen de elementos naturales y de la biodiversidad. La tecnología en telecomunicaciones es crucial para el turista, por lo cual se indaga cómo ha sido el desarrollo de conectividad para el sector y el manejo web de las empresas en sus servicios y en las opiniones de los clientes.

H4: LAS PERSONAS MARCAN LA DIFERENCIA: Brindar una experiencia satisfactoria requiere buena coordinación del personal y talento formado especializado.

El turismo es una industria de servicios por tanto es muy necesario una alta coordinación entre los diversos agentes y personas que trabajan para el turismo: ¿cómo hacen para coordinar y planificar sus acciones sin que el cliente lo note o interfiera? Debe existir un marcado trabajo en red y actitud colaborativa. El personal que trabaja en este sector debe ser atento y muy profesional en el trato al cliente, para asegurar una buena experiencia al visitante. Se quiere indagar sobre la idoneidad del personal que labora en este sector y conocer si existen programas de formación especializada para profesionalizarlos, incluso para fidelizar los trabajadores a la empresa.

H5: NO ES SOLO PARECER, ES SER SOSTENIBLE: Para el eco turista es crucial percibir que el destino es sostenible con su entorno, teniendo la sensación de seguridad y comunión con los locales.

El eco turista quiere constatar que en su visita se cuida el medio ambiente y se involucra a la comunidad en el desarrollo del sector. Si el turista no lo percibe así, si ve que los servicios que toma no tienen un componente ambiental, es probable que su expectativa se frustre. Esto es un riesgo para toda la cadena turística deseada, porque actualmente las opiniones y comentarios sobre un destino son tenidos muy en cuenta por otros interesados antes de tomar la decisión de compra. Se hace necesario conocer las prácticas ambientales y cómo el operador turístico le agrega elementos ecológicos a los servicios, cómo involucra el medio ambiente en la cotidianidad de la empresa, para hacer sentir al visitante que está contribuyendo al desarrollo sostenible.

Encontrar aquellos enclaves donde se pueda apreciar un proceso de articulación similar al de Rutas Competitivas ha sido difícil, se pueden encontrar planes estratégicos sectoriales a nivel región, pero la gobernanza de ese plan y la institucionalidad, generalmente no recae sobre una organización empresarial, sino más bien en una oficina de turismo que pertenece a la administración pública del lugar. Los tres países seleccionados fueron Uruguay, Costa Rica y México, que constituyen una referencia para Casanare. Luego de un análisis técnico, que se detalla en el producto 4, el destino seleccionado fue Costa Rica.

Costa Rica presenta condiciones de atractividad natural muy parecidas a Casanare, en este pequeño país, el turismo fue iniciado por la riqueza natural que atraía al explorador y aventurero. Luego con la entrada de inversionistas atraídos por la imagen positiva de este país y algunos incentivos fiscales, se construyeron hoteles de envergadura que a la final trajeron turismo de masas, desdibujando la imagen de naturaleza y convirtiéndose en un destino común como por ejemplo Cancún. En respuesta a este fenómeno, el noveno Informe Estado de la Nación (2003) hizo un llamado de atención sobre la amenaza de convertir al sector de turismo “gourmet” en uno de servicio “genérico”. En consecuencia se hace hincapié en rescatar y fortalecer la identidad del sector bajo la estrategia Marca-País. Como respuesta institucional en materia de política turística se diseñó el Plan Integral de Desarrollo Turístico 2002-2012, el cual concibe el Desarrollo Sostenible como el eje central de la actividad turística y como factor principal de diferenciación del producto turístico nacional. En la actualidad Costa Rica es el principal destino de Centroamérica, duplicando el número de visitantes en tan sólo 10 años. El año 2012 registró una cifra cercana a 2'300.000 visitantes en este país de 4'667.000 habitantes.

Dentro de Costa Rica cabe destacar el caso de la región de Monteverde, región muy similar a Casanare, por ser una zona lejana que consolidó un producto diferenciado en turismo de naturaleza. En Monteverde existe una gran zona correspondiente a bosque de niebla, y esta riqueza natural se constituye en el principal activo sustentable y dinamizador del cluster eco turístico de Monteverde. A partir del atractivo del bosque se constituyeron spinoffs privados, entre los más destacados están la Finca de Mariposas, el Serpentario, Orquídeas de Monteverde, La Finca Ecológica, Aventuras Aéreas, Canopy Tour, el Valle Escondido, el Sky Trek y el Sky Walk. Las cuatro primeras empresas mencionadas concentran en un espacio determinado especies de fauna y flora, propias de Monteverde, para que puedan ser apreciadas por los turistas. Según los hoteleros de la zona, el surgimiento de los nuevos atractivos turísticos (spin-offs) ha permitido el incremento del número de turistas y su estadía ha aumentado en promedio de dos a cuatro días. En 2012 se destacó a Monteverde como destino de mayor recepción de viajeros españoles en el país, permaneciendo un promedio de 7 noches.

Aprendizajes Costa Rica

El Destino: La puesta en valor del recurso natural posiciona el destino

- La investigación científica es clave para generar conocimiento respecto del destino en la biodiversidad que aporta.
- La generación de noticias positivas de la región hace valorar el destino.
- El destino no solo debe cumplir con las expectativas del visitante, las debe superar. De ahí la importancia del cumplimiento, la sostenibilidad, la atención y la diversidad de actividades.

El cliente: El cliente ya no busca lujo, persigue una experiencia única

- Condiciones Básicas: Una buena cama, limpieza, agua caliente y acceso a Internet.
- El transporte es un factor crítico, debe ser cómodo y tener un excelente aire acondicionado.
- El cliente de naturaleza no le gustan los grupos grandes y hay que saber que tipo de nacionalidades se pueden relacionar para hacer placentera la experiencia.
- Es importante incluir al final de los paquetes actividades acuáticas en lo posible con sol y playa.
- El turista internacional cuenta con 10 días para vacacionar en los cuales quiere conocer la diversidad cultural y natural de un país.
- Al cliente no le importa pagar pero es más exigente frente a la experiencia ofrecida.
- La relación que pueda tener con la comunidad es muy valorada por el turista.
- El turista de naturaleza es culto, dispone de mucha información por lo que el personal debe estar muy bien preparado. El turista quiere saber de historia, economía, cultura, etc.

Productos innovadores: El diseño de experiencias auténticas marcan la diferencia

- El turista busca experiencias genuinas, no sólo el contacto con la naturaleza sino con la cultura. Se venden planes para que el turista viva con la comunidad. La relación que pueda tener con las personas de la localidad es valorada.
- La labor comunitaria es un nuevo segmento de turismo de naturaleza enfocado principalmente a estudiantes.
- El relato de vivencias de las comunidades nativas es un producto por el que se paga hasta U\$45 por una cena.
- El alojamiento experiencial en medio del bosque en carpas o infraestructuras diferentes entregan experiencias únicas.

- El turismo rural es muy valorado. A pesar de no cultivar muchos productos se hacen Agro- tours de una variedad de cultivos.
- La sinergia de actividades Soft- Hard brinda mayor valor agregado. Senderos adecuados para tercera edad y discapacitados, pueting, traking, etc.

Talento humano: Las personas agregan valor en un destino

- El bilingüismo es un factor clave para incursionar en un mercado tan especializado.
- Hay que contar con una capacitación continuada no solamente en temas especializados de naturaleza, sino también en historia, cultura, economía, etc.
- La autenticidad de las personas al momento de prestar el servicio es muy valorada por el turista.
- Uno de los factores de éxito ha sido capacitar al nativo, por su autenticidad y experticia de la región.
- Una de las habilidades más valoradas en el sector es la guianza. Un guía puede llegar a ganar entre 40 y 60 U\$ el día. La mayoría son freelance.
- El apoyo del instituto técnico de formación (INA) es fundamental, brinda cursos de alta calidad y muy especializados.

Sostenibilidad: La sostenibilidad no sólo atrae clientes por si sola sino que reduce costos

- En un destino de naturaleza el concepto de sostenibilidad debe estar apropiado culturalmente.
- Las empresas se apropian de la conservación del ambiente en su entorno.
- La sostenibilidad no es sólo un concepto de protección al medio ambiente sino de responsabilidad con la comunidad, lo que constituye una relación de beneficio mutuo.
- Hay que demostrar que se es sostenible. Hay una tendencia por certificaciones de sostenibilidad.
- El turismo se ha convertido en una fuente de desarrollo social, la comunidad administra varios productos naturales con los cuales generan autodesarrollo, con una cascada generan 1 millón U\$ que invierten en vías, escuelas, escenarios deportivos, etc.
- El concepto aporta a la reducción de costos. ahorro y reutilización de insumos, ahorro de mano de obra, etc.

La empresa turística: La empresa crece con innovación y organización

- Las empresas son de origen familiar pero con una estructura organizacional y una estrategia bien definida.

- Las empresas del sector turístico han crecido poco a poco. La atención al detalle es un factor clave.
- El nivel de innovación es alto y está muy asociado a la sostenibilidad y al diseño de productos experienciales únicos que se introducen progresivamente.
- Los altos estándares SISO no solamente garantizan un buen servicio sino que aseguran la estabilidad de la empresa en el tiempo.
- La fidelización del talento humano no sólo hace crecer a la empresa sino que le agrega valor.

Posicionamiento y mercadeo: La calidad en el servicio y el diseño de productos únicos posicionan por si solos

- Las alianzas con agencias de viajes constituyen la principal fuente de mercadeo.
- Se utilizan estrategias de descuento para posicionarse en redes sociales.
- Tripadvisor se constituye en una herramienta fundamental de promoción pero cuando el destino tiene altos estándares de calidad. La estrategia para los malos comentarios son respuestas inteligentes.
- Cuando un destino o una empresa esta creciendo el segmento de los mochileros es importante, ya que no solamente promocionan el destino sino que permiten afinar el producto al no tener exigencias tan altas y se convierte en un canal vivo de mercadeo.
- Existe una fuerte vocación hacia el mercadeo. Las empresas mantienen departamentos y oficinas comerciales en otras ciudades con personal dedicado 100% a las ventas.

Canales de comercialización: Las agencias de viajes son el principal canal de comercialización

- Las agencias de viajes siguen manejando el negocio del turismo. El 90% de las ventas se realiza a través de ellas.
- Los prestadores de servicios deben tener una muy buena estructura de costos, las agencias comisionan entre el 20 y el 40 %.
- Hay una cultura de lealtad y de pago hacia el canal. Las alianzas con agencias hacen crecer a la empresa turística.
- Cada vez más crece la venta directa a través de páginas web y redes sociales. Las empresas están adaptando sus páginas para Smartphone.

3. ETAPA 6: OPCIONES ESTRATÉGICAS

Una vez caracterizado el sector, identificados los principales problemas y analizado un referente internacional que nos permite validar estrategias de futuro y revisar brechas existentes, se plantean las opciones estratégicas de futuro en el mercado de turismo de naturaleza en Casanare.

Gran parte de las empresas del sector en Casanare está trabajando de forma aislada, ofreciendo servicios básicos o actividades sin que se articulen o “paquetizen” y que se identifiquen con el territorio de manera única y diferencial, en turismo de naturaleza para:

- Aprovechar economías de escala
- Integrar a la comunidad para desarrollar economías locales
- Definir nichos exclusivos y de alta atraktividad
- Instalar capacidades para cumplir con la exclusividad y especialización.

Por otra parte, NO se han desarrollado las alianzas necesarias tanto al interior del entramado empresarial como con otros agentes para atender a los clientes, por lo que:

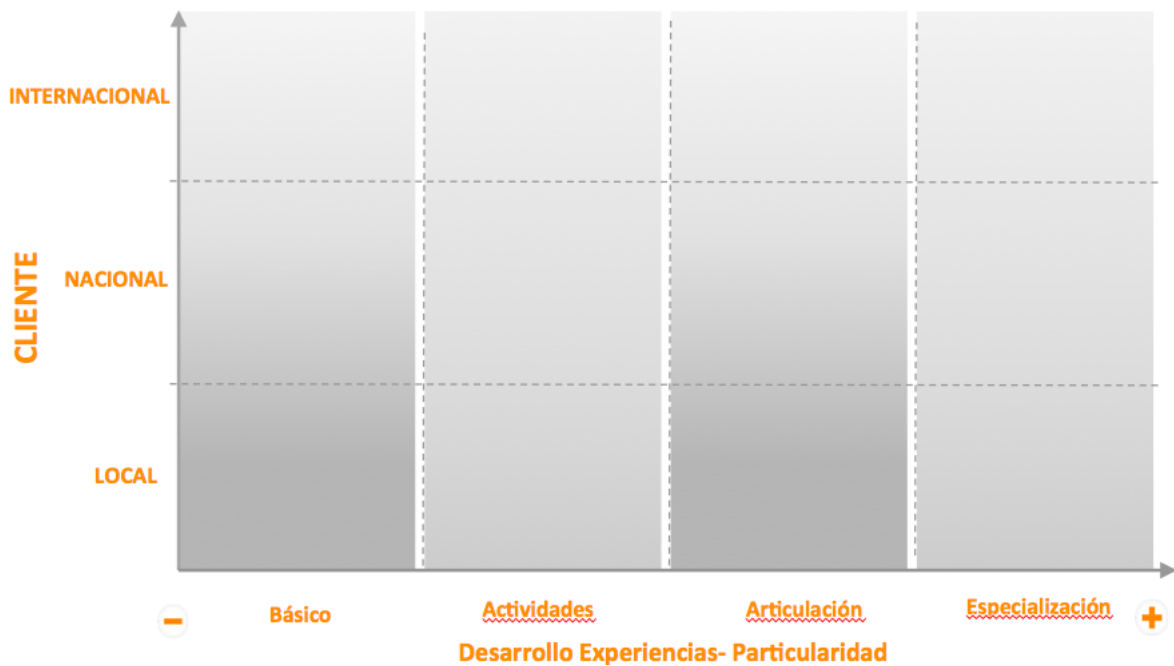
- Existen experiencias exitosas en diferentes sectores de la cadena pero no es suficiente.
- Falta conocer al mercado y al cliente
- Se requiere de alianzas estratégicas

De ahí que los principales retos que se visualizan para los agentes que participan en el turismo de naturaleza son:

1. Desarrollar productos que logren articular la riqueza natural y cultural para generar una experiencia única y así posicionarnos como un destino valorado de naturaleza desde lo local hacia lo internacional.
2. Mejorar los factores que permitan dar valor agregado a la experiencia para la articulación y la especialización, como el talento humano, el equipamiento y la infraestructura.

Los retos definen la forma de competir, por lo tanto una matriz que muestre gráficamente la posición estratégica de las empresas se resume en dos ejes que se presentan en el Mapa No. 2:

Mapa No. 2: Matriz de posicionamiento estratégico



Fuente y elaboración: equipo local y Cluster Development

1. Eje horizontal- desarrollo de la experiencia- particularidad: este eje define el nivel de desarrollo de la experiencia para el turista. Al desplazarse en el eje hacia la derecha significa mayor desarrollo, articulación y particularidad de la experiencia.

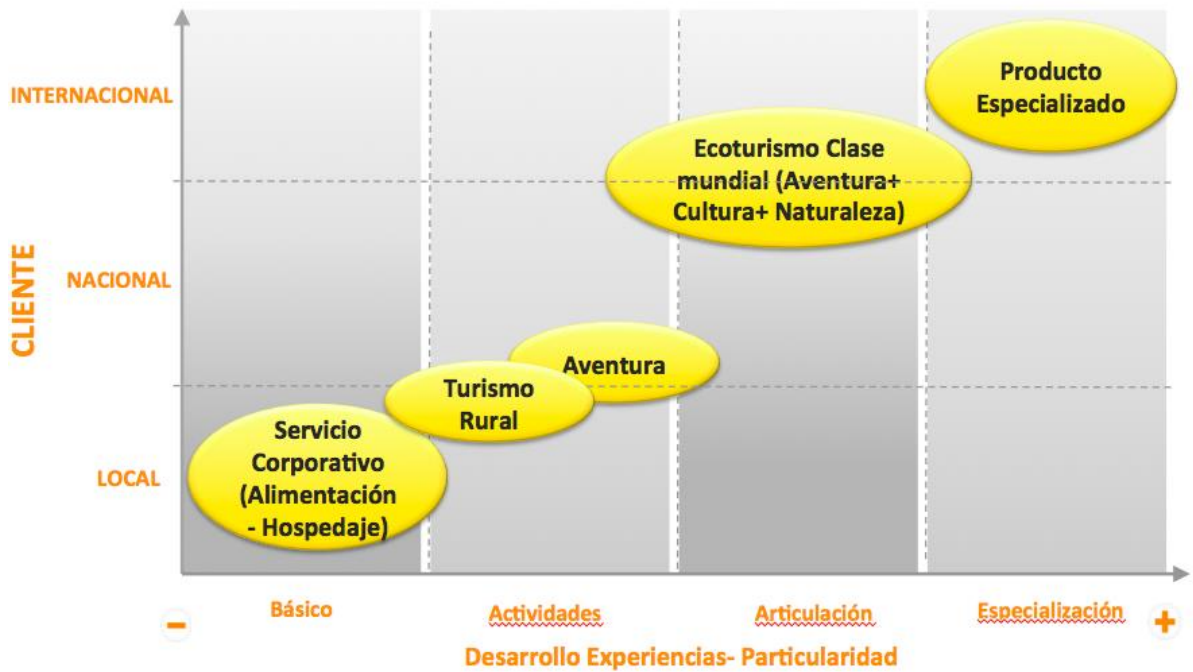
Es así que en el eje se pueden tener cuatro posiciones estratégicas: una posición que se ha denominado básico, en la cual no hay un desarrollo de experiencia sino que se presta un servicio básico sin mayor diferenciación; una segunda denominada actividades, en la cual se ofrecen actividades individuales en ecoturismo y aventura sin una articulación; una tercera denominada articulación en la que se ofrece un producto más desarrollado, que brinda una experiencia única, en donde se articulan el ecoturismo, la aventura y la cultura en la prestación del servicio; y una cuarta opción denominada especialización donde se desarrolla un producto a la medida del cliente con productos muy específicos.

2. Eje vertical- Cliente: el eje vertical permite visualizar el tipo de cliente que se puede atender en la medida en que se desarrolle más el producto. De ahí que en el eje se visualicen tres posiciones: la primera que visualiza un cliente local que no exige mayor desarrollo de producto; la segunda en la que se visualiza un cliente nacional que exige un producto articulado y desarrollado; y la tercera el cliente internacional

en la que sus criterios de compra son más exigentes y requiere un producto más desarrollado y especializado.

Una vez definidos los ejes, se observa que existen varias estrategias adoptadas por las empresas que se encuentran compitiendo en el sector y que se resumen en cuatro opciones estratégicas: a la hora de ofertar el bien o servicio turístico: ofrecer un básico, sin valor agregado (servicio corporativo), ofertar actividades (rural o de aventura), constituirse en un servicio de ecoturismo de clase mundial y especializarse, opciones que se reflejan en el Mapa No. 3.

Mapa No. 3: Opciones estratégicas



Fuente y elaboración: equipo local y Cluster Development

4. ETAPA 7: FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Cada opción estratégica requiere de la presencia de ciertos factores que garanticen su mejor implementación.

1. Servicio corporativo: empresas dedicadas a la prestación de un servicio básico y único, sin nada de especialización ni desarrollo de producto, en donde el cliente principal de estas empresas es un cliente local corporativo, sin embargo a pesar de la poca diferenciación en esta estrategia se pueden ubicar varias empresas y es válida como posición competitiva.

Los factores claves de éxito para competir en esta opción son:

- Estandarizar la prestación de los servicios, para prestarlos con mayor calidad.
- Prestar un mayor servicio, servicio post venta, adición de atributos.
- Mejorar la estructura organizacional para reducir costos y competir en precios.
- Incluir un factor de sostenibilidad que no solamente permite reducir costos sino ser más valorado por el cliente por factores de responsabilidad social.

2. Turismo de aventura y rural: aquí se ubican empresas con actividades en la prestación de servicios de aventura y turismo rural como fincas, reservas y empresas de deportes extremos. Estas empresas tienen un producto un poco más desarrollado pero no con un factor de diferenciación, desarrollan sus actividades sin articulación para ofrecer al turista una mayor experiencia. Sin embargo en esta estrategia se ubican muchas empresas, sobre todo fincas eco turísticas y empresas que desarrollan algunas actividades recreativas en naturaleza, por lo cual los factores de éxito para competir son:

En actividades de aventura:

- ✓ Enfocar su promoción a jóvenes y *millennials* en redes, websites, apps, etc.
- ✓ Contar con paquetes enfocados a lo *hard que* incluyan actividades *soft*.
- ✓ Contemplar un alto enfoque en seguridad industrial y salud ocupacional con personal experto en rescate y primeros auxilios.
- ✓ Mantener dotación de materiales y equipos de punta, cómodos y de alta seguridad.
- ✓ Ofrecer servicios con personal nativo capacitado da más valor agregado.

En actividades de turismo rural, los factores clave son:

- ✓ Lograr la diferenciación frente a otros destinos.
- ✓ Enfatizar en su oferta lo cultural en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Desarrollar actividades vivenciales que involucren experiencias propias de la comunidad, ejemplo el tour de la leche.

3. Ecoturismo de clase mundial: en esta posición se ubican empresas que logran articular productos o paquetes que involucran la naturaleza, la aventura y la cultura. Esta posición se visualiza como una de las posiciones de futuro ya que logra desarrollar una experiencia única y especial. Cabe destacar que en Casanare, la diferenciación de esta posición se enmarca en tres condiciones: la primera asociada a la cultura llanera; la segunda la riqueza natural, con un paisaje relacionado con la sabana inundable, paisaje de características únicas también a nivel mundial, con ecosistemas únicos como la “mata de la Urama”; y el tercer factor asociado a la experiencia de vida, por la vivencia de la comunidad en condiciones de violencia lo que podría posicionar un producto diferente para el turista por la búsqueda de relacionamiento con este tipo de experiencias.

Para competir correctamente en esta posición, es indispensable contar con los siguientes factores críticos de éxito:

- ✓ Disponer de conocimiento e información de los ecosistemas presentes y sus especies.
- ✓ Conocer áreas protegidas, especies emblemáticas, belleza paisajística.
- ✓ Contar con guías bilingües y conocedores del territorio.
- ✓ Capacitar al nativo.
- ✓ Tener un componente fuerte en responsabilidad social y ambiental en las empresas.
- ✓ Integrar el producto con otras regiones de Colombia, para contrastar con otros ecosistemas y culturas.
- ✓ Generar alianzas con agencias turísticas especializadas y canales de turismo de naturaleza.
- ✓ Ofrecer telecomunicaciones a la mano para el turista.

4. Producto especializado: en esta posición se ubican empresas que logran desarrollar un producto muy puntual y específico para el turista en temas como avistamiento de aves, flora y fauna silvestre, travesías a caballo, etc. Al igual que la anterior es una de las posiciones de más futuro al articular la naturaleza y la cultura, dos factores

diferenciadores para el turismo. Esta posición requiere los siguientes factores para ser exitosa:

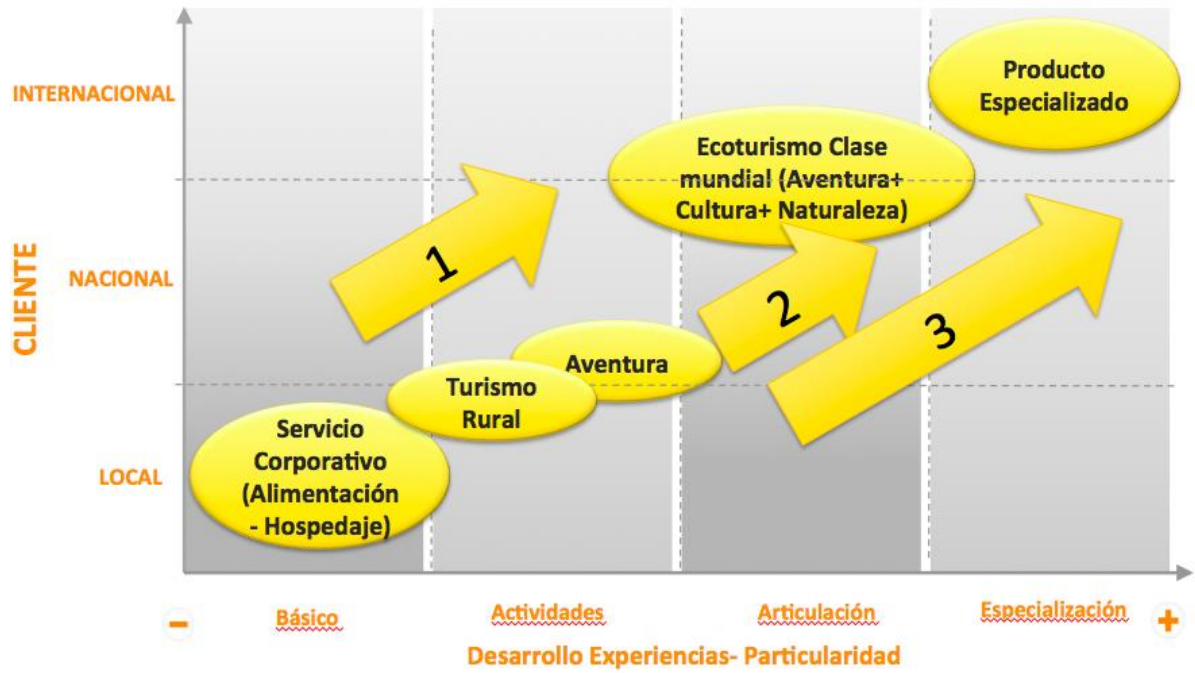
- ✓ Contar con catálogos completos de especies que pueden observarse (endémicas y migratorias).
- ✓ Generar posicionamiento y recursos a través de áreas protegidas.
- ✓ Disponer de acceso e infraestructura adecuada para visitantes, tales como señalética, senderos, estaciones, etc.
- ✓ Contar con guías bilingües con conocimientos especializados en naturaleza y aspectos propios de la región.
- ✓ Ofrecer seguridad y comodidad en los servicios por encima de lujo. Contar con unas condiciones básicas para el turista: buena habitación, limpieza, agua caliente y acceso a internet.
- ✓ Ofertar variedad de ecosistemas por tipo de cliente (ej.: aves de montaña vs. aves acuáticas).
- ✓ Manejar grupos pequeños, es incompatible con turismo masivo.
- ✓ Integrar, alianzas y promoción del producto con canales especializados.
- ✓ Ofrecer acceso a telecomunicaciones de manera permanente.

En función de lo anterior y tomando en cuenta el mapa empresarial de Casanare, las formas viables de competir de las empresas casanareñas se resumen en:

1. Aprovechar actividades existentes para vincular mercado actual, lo que significa pasar de ofertar un servicio básico a generar valor a través de ofrecer actividades al sector corporativo.
2. Pasar de la entrega de actividades a la articulación de paquetes para convertirse en proveedor de ecoturismo a nivel mundial.
3. Constituirse en un proveedor de turismo especializado.

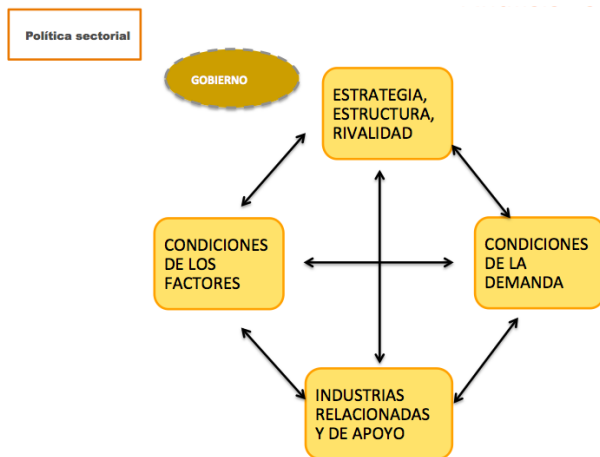
En el Mapa No. 4 se visualizan los movimientos propuestos:

Mapa No. 4: Opciones estratégicas viables



Fuente y elaboración: equipo local y Cluster Development

5. ETAPA 8: ENTORNO IDEAL (DESCRIPCIÓN DEL DIAMANTE IDEAL)



Cada estrategia posible de ser implementada requiere que se generen condiciones de entorno, un marco de rivalidad, industria relacionada y de soporte y condiciones de demanda que varían de intensidad en función de la estrategia elegida, en función de entorno, estrategia, condiciones de la demanda, de los factores e industrias relacionadas.

De básico a colaboración con valor agregado

Contexto gubernamental:

Se requiere articular iniciativas a nivel de Gobierno Nacional, Departamental y Municipal, que contemplen iniciativas públicas para facilitar la generación de vínculos entre las empresas, que permitan la estandarización y faciliten la generación de ofertas para el cliente corporativo.. Si bien existe una política gubernamental proclive al desarrollo del turismo, en especial del segmento de naturaleza, ésta se ha diseñado desde el nivel nacional sin considerar a Casanare de manera particular.

Un caso de éxito de la aplicación de una política de fomento a lo local, se observa en Costa Rica a través del Instituto de Turismo, que ha apoyado el desarrollo del sector considerando particularidades territoriales⁷.

Condiciones de los factores:

Esta estrategia requiere de estandarización en la prestación de los servicios, para ofrecerlos con mayor calidad y de una manera competitiva. Asimismo necesita de mano de obra especializada y capacitada dispuesta a colaborar. También requiere de la generación de un ambiente de confianza entre los diferentes prestadores de servicios, donde se reconozca el aporte de cada agente al producto o servicio ofrecido.

⁷ Trabajo en terreno benchmarking

La consolidación de redes de colaboración, como se observa en México con la presencia de entidades encargadas de organizar y coordinar todo el sector turismo en Colima⁸ a nivel gubernamental y desde el lado privado, se encuentra la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo - CANACO SERVYTUR COLIMA⁹ con diversos servicios y apoyos al empresariado que tiene las funciones de agremiar al sector privado y fomentar el desarrollo empresarial.

La industria relacionada y de soporte

Se requiere de proveedores locales que puedan mantener un nivel de calidad y especialización que permita la articulación con generación de valor. La industria relacionada debe ser capaz de contar con factores de sostenibilidad que no solamente permiten reducir costos sino ser más valorado por el cliente por factores de responsabilidad social. Los proveedores deben ser capaces de brindar servicios y productos con valor agregado.

En termales Baldi¹⁰ por ejemplo, es filosofía del dueño, transmitida al equipo que colabora que SI UN NEGOCIO NO SE RENUEVA MORIRÁ MUY PRONTO. Así, ha ido renovando en Infraestructura, mantenimiento constante, presentación, sendero con laja. (sofisticación) generación de nuevos productos como Baldi Kids, buscando satisfacer a dos tipos de clientes: fiestero y el otro huésped más delicado.

Estructura y rivalidad empresarial

Se observa mayor cantidad de competidores y alto nivel de rivalidad, por lo que hay que diferenciar, contar con alto nivel de gestión gerencial, promover la cultura de cooperación entre empresas del sector y alianzas entre empresas locales. Prestar un mayor servicio, servicio post venta y diferenciarse con nuevos atributos.

El trabajo conjunto entre proveedores no debe verse como algo negativo sino como un elemento que puede ayudar a incrementar la oferta.

La participación en Cámaras y asociaciones de turismo evidencian que la colaboración es una negocio de ganar-ganar, no sólo en México sino en otros lugares como Costa Rica y Uruguay.

Las condiciones de demanda

Se cuenta con clientes cautivos (corporativos) a los que hay que seducir para que adquieran servicios de turismo de naturaleza y quieran permanecer en el Departamento mas

⁸ <http://www.sectur.col.gob.mx>

⁹ <http://canacocolima.com.mx>

¹⁰ Viaje de referencia

allá de lo exigido por su trabajo. Se debe agregar a la oferta hotelera una serie de actividades que permitan ampliar el mercado.

Lo ideal es conocer el mercado para focalizar promoción de acuerdo a la demanda existente de corporativo, jóvenes, familiar, etc. Para ello se requiere del diseño de una oferta que incluya actividades existentes y responda a las preocupaciones del cliente corporativo.

En Sipaquirí¹¹ se ha logrado desarrollar una serie de paquetes por un día, con la alianza estratégica entre hoteleros de San José y prestadores de servicios de la localidad, lo que ha aumentado el flujo de turistas, con el consecuente aumento de ingresos,

Ecoturismo clase mundial

Contexto gubernamental:

Se plantea la existencia de políticas públicas que den a conocer Casanare y lo posicionen como un destino seguro de naturaleza, así como la articulación entre lo nacional y lo departamental y entre lo departamental y lo municipal, para ello es necesario la articulación institucional que sea capaz de promocionar el destino. Un paso importante en esta dirección es el inicio de validación de destino en curso.

Asimismo, se requiere la implementación de instrumentos y programas que faciliten el desarrollo de la articulación para generar una oferta de nivel internacional. En esta línea el apoyo al mantenimiento de reservas de la sociedad civil es importante.

Las instituciones públicas, en especial aquellas de los sectores educativos y culturales deben promocionar la identidad local, por ejemplo fortaleciendo la cultura llanera, los bailes, concientizando la disposición de servicio desde temprana edad.

En Costa Rica se observan reservas naturales que unen la aventura, la investigación, la identidad y la cultura.

Condiciones de los factores:

Lo ideal para proveer servicios de ecoturismo de clase mundial es contar con una oferta de capacitación que responda a las exigencias del cliente, la existencia de centros de formación articulados con necesidades del sector y la presencia de centros de investigación y desarrollo a nivel regional.

Contar con guías bilingües y conocedores del territorio y nativos (locales) capacitados constituyen parte de la condiciones de factores a potenciar.

¹¹ Información obtenida por equipo en entrevistas de benchmarking

Se necesita de obras para la mejora de infraestructura financiadas con recursos públicos: vías terciarias, energía y telecomunicaciones; así como mejoras de infraestructura costeadas por el sector privado, como por ejemplo instalaciones sanitarias, alojamientos, entre otros.

La industria relacionada y de soporte

Disponer de conocimiento e información de los ecosistemas presentes y sus especies, es parte de lo que se necesita idealmente para el ecoturismo de nivel mundial. Con ello se pueden conocer áreas protegidas, especies emblemáticas, belleza paisajística, que pueda ser puesta a disposición del turista, por lo que la academia y los centros especiales deben ser capaces de proveer la información que respalde la existencia de la biodiversidad.

El posicionamiento virtual adquiere importancia en estos días, cuya tendencia va en crecimiento.¹² El canal de distribución es de gran importancia.

Estructura y rivalidad empresarial

El tejido empresarial debe tener estrategia que promuevan la responsabilidad social y ambiental en las empresas.

Las empresas deben estar dispuestas a Integrar el producto con otras regiones de Colombia, para contrastar con otros ecosistemas y culturas y generar alianzas con agencias turísticas especializadas y canales de turismo de naturaleza.

Se requiere de la diferenciación y especialización para reducir rivalidad, ya que se compite por nivel de innovación y desarrollo tecnológico que propician las alianzas entre empresas locales y nacionales, e incluso con empresas internacionales,

El Teleférico del Bosque Lluvioso, parte de una reserva, es un producto que permite explorar bosques ricos y exuberantes del neo trópico de Costa Rica. En los senderos se aprecian gran diversidad de especies de plantas y animales. La reserva ofrece experiencias y atracciones, desde el teleférico, primero construido sobre una reserva privada, ruta de vuelo pájaros exóticos, y tours de tirolesa.

Las condiciones de demanda

¹² OMT (2014)

Al ser un cliente educado, de un buen nivel de ingreso, que aprecia la comodidad más allá del lujo y le importa la sostenibilidad, por lo que las empresas deben generar un entorno donde este valor sea considerado.

Por ejemplo visitamos un campamento que cambia el concepto del lujo, por la comodidad en la experiencia. En Cuculmeca el alojamiento es provisto en carpas ubicadas zona forestal, que cuentan con camas individuales, y equipadas con luz eléctrica y agua corriente. Las 25 tiendas de campaña están conectados por caminos, proveen duchas de agua caliente y baños; las carpas grandes son de uso múltiple.

Producto especializado

Contexto gubernamental:

El entorno favorable para desarrollar productos especializados en turismo exige de iniciativas gubernamentales que impulsen la competitividad de empresas locales, como por ejemplo política de atracción de inversión extranjera, sumado a una política que promueva alianzas internacionales. También es deseable generar posicionamiento y recursos a través de áreas protegidas y de acciones que apoyen su desarrollo sustentable.

Condiciones de los factores:

Para que el entorno de los factores favorezca el surgimiento de productos especializados se requiere de recursos habilitantes como son la infraestructura, la energía, la mano de obra y el financiamiento. La mano de obra especializada debe estar garantizada así como la vinculación entre centros tecnológicos, institutos de formación y la industria.

La formación de guías bilingües con conocimientos especializados en naturaleza y aspectos propios de la región debe ser considerados por las entidades formadoras, que a su vez debe acompañarse por el fortalecimiento del bilingüismo en colegios y en programas técnicos. Los guías representan un importante eslabón en la cadena de valor de turismo, pues ellos forman parte de la experiencia con la que se va el turista, la mayoría trabaja freelance. Rudy Zamora, por ejemplo, es considerado como el mejor guía de avistamiento de aves en Costa Rica, recibió en 1994 el premio al mejor guía, entregado por ICT-CANATUR. Además es agricultor, ha estudiado química, es músico profesional, y desde hace 35 años se dedica a guiar, habiendo sido presidente de Guías de Turismo. Es miembro de la American Birding Association, participa en convenciones y seminarios internacionales, como por ejemplo el seminario sobre la gestión de áreas silvestres alojadas en el Instituto Charles Darwin en las Islas Galápagos.

Para tener éxito como guía se necesita un entrenamiento, educación tipo nacional, asesorar y educar para prestar servicio que se brinda al visitante es muy amplio. El turismo ha cambiado la tendencia, generando un espacio para la naturaleza.

La infraestructura vial, energética y de telecomunicaciones debe estar en buen estado, la disposición de recursos públicos se debe alinear a los requerimientos del sector para garantizar su desarrollo, donde el acceso e infraestructura sea adecuada para visitantes, tales como señalética, senderos, estaciones, etc..

La existencia de líneas de financiación con características adecuadas para el sector, es un elemento necesario para el fortalecimiento del turismo.

La industria relacionada y de soporte

Para generar valor y conocimiento especializado se requiere contar con proveedores locales, que tengan un avanzado conocimiento en los productos especializados a ofertar (aves, equino, flora y fauna, etc) y que posibilite la generación de estudios y publicaciones de biodiversidad de la región. Para ello es necesario contar con catálogos completos de especies que pueden observarse (endémicas y migratorias).

La existencia de proveedores de servicios especializados, sumado a la provisión de expertos en tecnologías de la información, potenciaría el destino de productos especializados. Se requiere de una alta colaboración y apoyo a la investigación. Los canales, las agencia, las entidades especializadas para la comercialización del producto son muy relevantes.

Estructura y rivalidad empresarial

Hay pocos oferentes de productos especializados que requieren competir con productos innovadores y únicos. La diferenciación es clave para poder ofertar variedad de ecosistemas por tipo de cliente (ej.: aves de montaña vs. aves acuáticas).

Asimismo es importante fomentar, alianzas y promover el producto a través de canales especializados.

La especialización y la tecnología, constituyen uno los factores críticos en esa estrategia, acompañado de un alto nivel de gestión gerencial. Se compite por nivel de innovación y desarrollo tecnológico, por lo que las alianzas entre empresas locales con empresas multinacionales y centros tecnológicos, son recomendables.

Las alianzas a través de agencias o tour operadores facilita la competencia. En el caso de Top Tours, se validó la importancia de generar en el turista un motivo específico para la visita. Se paga cuando es algo único, creando productos de acuerdo al cliente y mercado, acoplando las características de los cliente, i.e. mercado italiano es muy complicado. Top Tours inició con grupos pequeños lo que le implicaba altos costos, en la actualidad arman los paquetes con diferentes agentes, asegurándose previamente calidad del proveedor, con quienes se negocia condiciones y comisiones. Innova con circuitos e itinerarios con la colaboración y asesoría de expertos.

Las condiciones de demanda

El cliente es sofisticado. Se trata de un mercado que permite participar globalmente, con la ventaja en conocimiento y especialización, por lo que se requiere estar atento a las tendencias globales para posicionar el destino en la mente de cliente. Para el guía en avistamiento de aves Rudy Zamora, la gente está cansada de la “pachanga”¹³ y busca naturaleza, sin concreto ni contaminación, lo cual es cierto para algunos segmentos de mercado que están en crecimiento. Existe una sensibilidad más universal de viajar para conocer el mundo, plantas estampillas, arqueología, BUSCAN la clorofila...

El crecimiento del cliente de productos especializados está obligando a las empresa a trabajar con altos estándares de seguridad y comodidad en los servicios por encima de lujo, que cuenten con condiciones de confort, no se compite por precio sino por comodidad.,

El cliente valora la sostenibilidad ambiental, como el es caso del Hotel Park Inn en San José que cuenta con una campaña de reciclaje permanente y puntos de recolección interno en todo el hotel. Mantiene un “Green Team”, que es un grupo del staff que se reúne periódicamente para analizar el actuar de los colaboradores, huéspedes y proveedores en pro de la sostenibilidad.

¹³ Opinión de Rudy Zamora, guía experto en Costa Rica

6. ETAPA 9: ÁREAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

Si bien el turismo de naturaleza tiene potencial en Casanare, las empresas locales del sector tienen retos que deben superar y que se señalaron en secciones previas. Los retos, los factores de éxito y las posiciones de las diferentes empresas al interior del cluster definen las potenciales formas de competir de las empresas de turismo de naturaleza en Casanare ya sea pasando de lo local a lo nacional e internacional o generando mayor articulación y especialización en la oferta.

En la actualidad, las empresas de turismo de naturaleza otorgan un servicio o producto sin valor agregado fácilmente sustituible (como el caso del alojamiento corporativo) u ofrecen actividades sin articular en lo rural y aventura, salvo excepciones. Para competir en una de las 3 estrategias mencionadas se requiere mejoras para: aprovechar actividades existentes y vincularlas al mercado actual, pasar de la entrega de actividades a la articulación de paquetes o convertirse en proveedor de turismo especializado, respectivamente, lo que define áreas de mejora de carácter específico a cada estrategia y áreas de mejora de carácter transversal que se resumen en el siguiente mapa.



Mapa No. 5: Áreas de mejora

Fuente y elaboración: equipo local y Cluster Development

ÁREAS DE MEJORA

Para implementar las diferentes estrategias, se requiere que los agentes del sector de turismo de naturaleza en Casanare, realicen acciones de carácter específico para cada una de las estrategias seguidas y otras de carácter transversal, cuyo contenido e intensidad varían de acuerdo a la estrategia que se adopte.

Áreas estratégicas de mejora específicas

Nivelación de estándares: Existe un grupo de empresas que prestan servicios principalmente en alojamiento y en actividades de aventura y esparcimiento por lo que se hace indispensable generar un nivel de estandarización que permita servicios nivelar a los diferentes prestadores, acorde a los estándares internacionales de destinos de naturaleza.

El objetivo de esta área es contar con empresas que respeten estándares mínimos y puedan ser implementados de manera colaborativa para aprovechar en una primera etapa de consolidación al mercado corporativo actualmente existente en la región -de la ocupación hotelera más del 80% es corporativo¹⁴. Este sector podría potenciar el turismo de naturaleza, si los hoteles se asocian con prestadores de servicios de actividades rurales o de aventura, actualmente en cartera y diseñan actividades “one day” con productos existentes. Lo anterior permitirá obtener mayor utilidad del mercado corporativo actual, vinculándolo a algunas actividades de pasa día.

El cliente corporativo busca bienestar por lo tanto hay que ofrecerle conocer actividades sitios con paisajes, spa, etc y enfocar la parte corporativa con actividades al aire libre más abiertas, retos, trabajos. La articulación con empresas petroleras puede ser una oportunidad para incrementar el turismo de este tipo. Mostrar la oferta en centro comerciales, qué hacer en los municipios, campaña punto de referencia para enfocarse en el turista local.

Para que esta estrategia pueda implementarse se requiere mejorar el acceso a la información que tienen los diferentes agentes y desarrollar una actitud de confianza que permita creer en la alianzas y mantener las redes de colaboración.

La articulación, a través de la estandarización requiere contar con un sistema que reconozca y facilite la certificación como un activo para las empresas, como una inversión y no como un gasto.

¹⁴ Trabajo en terreno, estimaciones Equipo local

Otro elemento importante es incluir el arte, la cultura, los rituales llaneros en las ofertas. Por ejemplo, ha exposiciones con obras de arte estimulando todos los destinos, vincular con artesanías (pasadías).

Alianzas y articulación: El Departamento cuenta con un potencial natural y cultural que debe ser articulado para ofrecer un producto eco- turístico de clase mundial y poder captar un turista nacional e internacional. Actualmente se ofrecen actividades sueltas que no dan mayor valor agregado al turista frente a la experiencia única, por lo que se requiere contar con planes y programas que ofrezcan y reúnan a distintas actividades con una oferta en la que se pueda discriminar distinto tipo de experiencias y días de realización.

El objetivo de esta área de mejora es que los empresarios se conozcan y logren diseñar y combinar las diferentes ofertas. No sólo se desconoce la oferta, no se ubican los sitios turísticos ni las fortalezas que tiene el departamento. Interesa crear productos a través de la oferta de paquetes que brinden una mayor experiencia asociando la cultura, la aventura y la naturaleza, para ello el conocimiento de la oferta existente y su articulación es lo que va a permitir la agregación de valor y pasar de la provisión de actividades a la oferta de productos.

Dada la importancia del conocimiento, se requiere de un observatorio o de una página que en conjunto permita PREVISUALIZAR y poder acceder a toda la información (dos tipos de información estadística y de promoción, observatorio de turismo), Contar con información centralizada y actualizada, con un inventario de patrimonio turístico por municipio, calendarios de eventos y actividades festividades calendarizadas es una manera de direccionar al turista en su recorrido de eco-turismo,

Establecer alianzas, con Boyacá, Bogotá por ejemplo, y con otros de operadores, mayoristas y minoristas para integrar aventura, rural y cultura a través de convenios, comisionando, y con alianzas entre municipios. Para ello se necesita definir productos concretos, programas dirigidos para ofrecer paquetes validados por operadores. Facilita este tipo de acciones, la realización de ruedas de negocios y contactos, COTELCO es un socio estratégico con el que hay que coordinar.

En esta área importa la generación de alianzas no sólo a través de los entes privados que participan de la cadena, sino la colaboración entre los os distintos municipios, y de lo local con lo nacional e internacional a través, por ejemplo de la inclusión de paquetes, previamente validadas por agencias no locales. A nivel gubernamental, se recomienda impulsar a Casanare como destino turístico, visibilidad a nivel nacional (mango bajito en

proceso). Para promocionar el destino se sugiere optar por comunicar noticias buenas del Departamento, para reducir el estigma que sobre el pesa.

El contar con una plataforma y/u observatorio facilita el posicionamiento, acompañado de una oferta de paquetes que puedan incluso estar geo-referenciados y que exponga un inventario sitios exactos. Antes de posicionar, se recomienda contar con una guía ilustrativa de bienes y servicios de las diferentes zonas.

Para el posicionamiento, como lo demuestra el caso de Costa Rica, es importante construir una marca del departamento que identifique la iniciativa, con el respaldo de las entidades. El apoyo institucionalidad requiere de un esfuerzo conjunto y compartido.

Especialización: En lo que se refiere a la estrategia de “producto especializado”, el turista está buscando cada vez más productos únicos, que le puedan ofrecer una experiencia sin igual y Casanare por su paisaje de sabanas inundables ofrece al turista una biodiversidad que satisface las expectativas del cliente. Para que exista un reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, se debe poner en valor la biodiversidad de Casanare y crear productos especializados con estándares internacionales.

Del trabajo en terreno realizado, a partir de mayo de 2014, es posible distinguir, al menos 6 productos especializados que pueden ser oferta desde Casanare.

1. Avistamiento de aves:
- 2 Fauna nativa
- 3, Biodiversidad; paquetes en investigación sabana inundable
4. Producto equino
5. Ciclismo diferenciado
6. Seguimiento de felinos

La elaboración de los paquetes a ofrecer, debe contar con un producto (3-4-5 días) estructurado, y validarlo con clientes como agencias o tour operadores, que además estén dispuestos en incluirlos en su oferta de Colombia, para hacer alianzas con operadores que ya traen turistas a Colombia. Estos paquetes pueden promocionar a través de revistas o publicaciones especializadas.

Para consolidar la oferta de productos especializados se requiere de investigación, y recopilación de estudios e investigaciones científicos, para lo cual la intervención de la academia es importante, por ejemplo para conocer acerca de zonas endémicas para parásitos. Corporinoquía, podría ser un buen aliado estratégica así como aquellas empresas, que por ley, deben someterse a la normativa medioambiental.

Áreas de mejora transversales

Comercialización y desarrollo de productos

La puesta en valor del recurso natural posiciona el destino por lo que el posicionamiento, la comercialización y el desarrollo del producto deben dirigirse darle valor al recurso natural, ya que el destino no solo debe cumplir con las expectativas del turista, las debe superar. Uno de los factores clave de éxito en turismo de naturaleza es el contar con productos que ofrezcan experiencias únicas.

Las agencias de viajes siguen manejando el negocio del turismo. El 90% de las ventas se realiza a través de ellas. Para ello, los prestadores de servicios deben tener una muy buena estructura de costos, las agencias comisionan entre el 20 y el 40 %. Se fomenta una cultura de lealtad y de pago hacia el canal. Las alianzas con agencias hacen crecer a la empresa turística. No obstante, se observa un crecimiento de la venta directa a través de paginas web y redes sociales. Las empresas están adaptando sus paginas para Smartphone.

Se requiere mejorar el acceso a la información que tienen los diferentes agentes y desarrollar una actitud de confianza que permita creer en la alianzas y mantener las redes de colaboración. La investigación y el estudio de mercados, para desarrollar productos, para lo cual se necesita conocer no sólo la oferta sino la demanda y las tendencias de futuro de la industria,

El turista busca experiencias genuinas, no sólo el contacto con la naturaleza sino con la cultura. Se debe ofrecer planes para que el turista viva con la comunidad, cuya relación es valorada. La labor comunitaria es un nuevo segmento de turismo de naturaleza enfocado principalmente a estudiantes. Los jóvenes ni siquiera conocen la tradición, es difícil vender a otro si ni siquiera se conoce y divulgan a nuestras semilleros, con participación municipal folclore no sólo danzas sino tradición como tal. Existe riqueza que no está siendo valorada. Para enfrentar este reto, se podría aprovechar los planes de estudio que en séptimo año contemplan exploración vocacional, y en 10 y 11 hacen reconocimiento, a través de alianzas con municipios y escuelas coordinar dichas exigencias curriculares con el turismo

Capacitación del talento humano

Las personas agregan valor a un destino, por lo que se requiere de capacitación continua, no sólo en temas especializados de naturaleza, sino también en historia, cultura, economía, etc. La autenticidad de las personas al momento de prestar el servicio es muy valorada por el turista. Esta área permite incluir acciones para que las personas mejoren sus competencias y habilidades en la prestación de servicios turísticos.

El trabajo en terreno ha evidenciado que Casanare carece guías de turismo, por lo que se sugiere alianzas con especialistas como el SENA y la CCC para ofrecer alternativas que suplan esa brecha. Al respecto, SENA cuenta con cursos por internet en sensibilización turismo de aventura (40 horas), turismo en espacios rurales (40 horas), recorridos de naturaleza basados en Norma NTC (40 horas).

La CCC podría apoyar un programa de formación en espacios abiertos y en terreno, para entrenamiento en: atención del cliente, bilingüismo y programas especiales en: asociatividad, responsabilidad, ambiental, certificación y beneficios, estandarización, conocimiento de normas, por ejemplo, Reglamentación ley 30 de turismo, tendencias de futuro, estudios de mercado, rol de agentes en el proceso costeo, (comisiones) fijación de precios, gestión en seguridad y gestión empresarial, marketing directivo, difusión de técnicas de marketing on line, entre otros. Adicionalmente se sugiere diseñar ofertas para prestadores como taxistas.

Tecnología de la información y comunicaciones

Las nuevas tendencias, donde: el turista busca y remite información a tiempo real; los dispositivos se van sofisticando, teléfonos inteligentes, dispositivos móviles y nuevas aplicaciones, las redes sociales, como Trip Advisor, se convierten en canales de comercialización, la opinión de los viajeros a través de las redes es crítico en la promoción de un lugar, donde se planifica y organiza el viaje de manera virtual¹⁵, exigen de las empresas casanareñas de mejoras se hagan cargo de estas variables. La estrategia para los malos comentarios son respuestas inteligentes, por lo que los agentes deben conocer acerca de cómo manejar las redes sociales en el negocio y desarrollar sistemas para enfrentar con éxito esta tendencia. El desarrollo de plataformas interactivas proporciona un valor agregado al producto.

Para ello se sugiere mejorar el servicio de internet, la conectividad y conexión son muy inestables en ciertas localidades. Se recomienda contactar a operadores para aumentar cobertura con wifi e invitar a empresas de internet satelital, paralelamente a la traída de empresas ZONAS i y reunirse con proveedores existentes.

Sostenibilidad

La sostenibilidad no sólo atrae clientes por sí sola sino que reduce costos. En un destino de naturaleza el concepto de sostenibilidad debe estar apropiado culturalmente, por lo que se recomienda la realización de campañas de concientización. a todo nivel, desde primeras

¹⁵ Brain Trust CS, especializada en el sector turístico, afirma que en el año 2020, el 80% de las compras de billetes se realizarán on-line.

edades para educar en turismo sostenible. El trabajo en terreno evidencia que existe un problema cultural, ya que se ha aprendido a aprovechar fauna y flora, pero no se está conservando, ni cuidando.

El involucramiento de las empresas en actividades de conservación en conjunto con las comunidades permite profundizar el hecho que la sostenibilidad no es sólo un concepto de protección al medio ambiente, sino de responsabilidad de todos, lo que constituye una relación de beneficio mutuo. El turismo se ha convertido en una fuente de desarrollo social, en el caso de Costa Rica, una comunidad administra varios productos naturales con los cuales generan autodesarrollo, por ejemplo una cascada vende un millón de dólares al año por administrar una cascada, dinero que es invertido en vías, escuelas, escenarios deportivos, etc.

Se recomienda establecer redes para aprovechar los esfuerzos de aquellos proyectos que están sujetos a la normativa ambiental, vinculando a los diferentes sectores con el turismo. Se podría concretar un proyecto de biblioteca virtual.

Institucionalidad y gobernanza

Para que exista una continuación del cluster como una nueva manera de desarrollo del sector de turismo de naturales, es necesario crear una estructura que permita su sostenimiento y manera de operar a través de la implementación de una estructura de gobernanza acordada por los agentes participantes del cluster de Turismo de Naturaleza, Para ello se recomienda contar con una carta de adhesión y compromiso por parte de los interesados y que permita su institucionalización, para luego acordar un reglamento sobre la operatividad del cluster manager, sobre los aportes económicos de sus miembros y el seguimiento trimestral a las acciones realizadas.

Existe en Casanare un trabajo ya adelantado, con el liderazgo de la CCC, en relación a la conformación de mesas de turismo en las diferentes zonas, que han venido trabajando desde hace más de un año. Éste se constituye en un capital social que hay que aprovechar para la definición de la gobernanza.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ACADEMIA MEXICANA DE INVESTIGACIÓN TURÍSTICA A.C. Lo glocal y el turismo nuevos paradigmas de interpretación
- ACUÑA, Marvin. BRUGNOLI, Alberto. 2007. *Innovación en el cluster ecoturístico de Monteverde: un estudio del sistema de innovación regional*. Revista Centroamericana de Ciencias Sociales. Vol. 4. Pp. 115-144.
- ACUÑA, Marvin. VILLALOBOS, Daniel. RUIZ, Keynor. 2000. *El cluster ecoturístico de Monteverde*. Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible. Universidad Nacional de Costa Rica. maovac@gmail.com
- ADVENTURE TOURISM MARKET Study 2013
- AMADEUS TRAVEL INSIGHTS, The 21st century Traveller November 2012
- AVIATUR PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DEPARTAMENTO DE CASANARE INFORME FINAL 2008
- BERTONATTI, CLAUDIO (Segunda Parte). Seminario Nacional de Turismo Cultural 2014. (130
- BIG DATA INSIGHTS FOR TRAVEL & TOURISM 2014
- BOB OFFUTT, Travel Innovations & Technology trends 2013 and Beyond World travel marjet Nov 2013
- CENTRO DE CAPITAL INTELECTUAL Y COMPETITIVIDAD CECIC. 2006. *Sector Turismo*. Secretaría de Economía. Estado de Michoacán – México.
- DIPRODE. 2007. *Turismo en Colonia: plan de refuerzo de la competitividad*. Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Presidencia de Uruguay.
- DOCUMENTO BASE MESA VERTICAL DE TURISMO, REGIÓN MURCIA 2014-2020

- ECONOMIC UPGRADING AND WORKFORCE DEVELOPMENT Contributing CGGC
Researchers: Shelli Jo Heil NOVEMBER 2011
- ELABORACION DEL PLAN DE DESARROLLO TURISTICO DE YOPAL” Contrato de
Consultoría No. 100.19 628 de Diciembre 10 de 2009
- ESTADO DE GUANAJUATO. 2012. *Compendio de la actividad turística Estado de
Guanajuato*. Compendio Anual 2011.
- INMAN, C. MESA, N. FLORES, K. PRADO, A. 2002. *Tourism in Costa Rica: the
challenge of competitiveness*. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el
Desarrollo Sostenible. INCAE Business School.
- ISLAS CANARIAS, Plan Estratégico Promocional 2012-1016
- INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO ICT. 2001. *Plan nacional de desarrollo
turístico sostenible 2002-2012*. Documento Oficial.
- ITB World Travel Trends Report
- ITB World Travel Trends Report 2013-2014 prepared by IPK international on behalf
of ITB
- JEIMY MIREYA LANCHEROS NUÑEZ, El Ecoturismo una alternativa de desarrollo
para Colombia, Ensayo 2013
- KELLY S. BRICKER Trends and issues for ecotourism & sustainable tourism
- MICHELLE CHRISTIAN KARINA FERNANDEZ-STARK GHADA AHMED GARY
GEREFFI The Tourism Global Value Chain, Center on globalization, givernance an d
competitiveness
- MICIT Plan de Negocios de Naturaleza de Colombia 2013
- MONTAÑO-ARANGO, OSCAR, CORONA-ARMENTA, JOSÉ RAMÓN, GARNICA-
GONZÁLEZ, JAIME, NICCOLAS-MORALES, HERIBERTO, MARTÍNEZ-CASTELÁN,
PABLO, ORTEGA-REYES, ANTONIO OSWALDO. MOdelo sistémico para la

conformación de un cluster turístico regional de naturaleza sustentable Economía, Sociedad y Territorio

- RICHARDS, G. (2011) Cultural tourism trends in Europe: a context for the development of Cultural Routes. In: Khovanova-Rubicondo, K. (ed.) Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness. Strasbourg: Council of Europe Publishing, pp. 21-39.
- ROMERO HICKS, Juan Carlos. 2005. *Reporte coordinadora de turismo del estado de Guanajuato COTUR*. Cuarto informe de Gobierno. Núcleo Económico. Estado de Guanajuato.
- SANTOS VIRGEN, Liliana. 2009. *Plan estratégico de turismo de naturaleza para el estado de Colima*. Universidad para la Cooperación Internacional UCI. Trabajo de grado entregado a la Secretaría de Turismo del Estado de Colima.
- SECRETARIA DE TURISMO SECTUR. 2002. *Integración de agrupamientos turísticos competitivos "clusters turísticos"*. Programa de Competitividad. Gobierno Federal de México.
- The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism NOV 2012
- The Economic Impact of Travel & Tourism 2014
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation Jennifer Blanke and Thea Chiesa, editors
- Tour Guiding Series Tourism demand trends Dr. Nimit Chowdhary Professor Indian Institute of Tourism and Travel Management (2013)
- Tour Guiding Series Tourism demand trends Dr. Nimit Chowdhary Professor Indian Institute of Tourism and Travel Management (2013)
- Tourism The green economy and trade
- Travel & Leisure METHODOLOGY FOR THE TRAVEL + LEISURE 2013 WORLD'S BEST AWARDS

- TTF analysis of Tourism Research Australia's International and National Visitor Surveys
- UK: The Economic Impact of Travel & Tourism 2013© 2013 World Travel & Tourism Council
- UMWTO Tourism Annual Report 2013, Mayo 2014
- UMWTO Tourism Highlights 2014 Edition
- UMWTO Tourism Towards 2030, Global Overview
- UNWTO General Assembly 19th Session
- UNWTO World Tourism Barometer Volume 12 January 2014
- VANHOVE, N, demand and supply trends in tourism;
- World Travel and Tourism Council Benchmarking Travel & Tourism – Global Summary How does Travel & Tourism compare to other sectors?
- World Travel Market 2013 Industry Report
- WORLD:The Economic Impact of Travel & Tourism 2013© 2013 World Travel & Tourism Council

PAGINAS WEB:

<http://www.monteverdeinfo.com/>

<http://www.colimatiennemagia.com.mx/>

<http://coloniaturismo.com/>

<http://www.guanajuato.mx/>

<http://dokaestate.com/>

http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/arrivals_may_2014_es.pdf

http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_web.pdf

http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr.pdf

http://dtx tq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en.pdf

http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf

<http://turismoaconcagua2020.cl/wp-content/uploads/2013/06/An%C3%A1lisis-Benchmarking-Valle-de-Aconcagua.pdf>

<http://www.amadeus.com/documents/Thought-leadership-reports/Amadeus-Shaping-the-Future-of-Travel-MacroTrends-Report.pdf>

<http://www.canatur.org/>

http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf

<http://www.costaricaembassy.com/es/turismo.php>

<http://www.elestablo.com/es/>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1377/#indice>

<http://www.hiddencanopy.com/>

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3797992/>

http://www.politecnicojic.edu.co/revistas/interseccion/interseccion-1/pdf/benchmarking_internacional.pdf

<http://www.pozoazul.com/espa/>

<http://www.pozoazul.com/magsasay/cuculmeca.html>

<http://www.proexport.com.co/>

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/informe_comportamiento_del_turismo_internacional_en_colombia_dic_2013_final.pdf

<http://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf>

<http://www.rainforestadventure.com/>

<http://www.rainforestadventure.com/>

<http://www.ranker.com/list/tourism-companies/reference>

http://www.reservamonteverde.com/index_espanol.html

<http://www.reservasantaelena.org/>

http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_Alternativo

<http://www.selvatura.com/>

<http://www.thespringscostarica.com/espanol/>

<http://www.travelandleisure.com/spotlight-worldsbest>

<http://www.travelcostarica.cr/sites/default/files/docs/plandeaccionfuturopa2014aprobadoict11feb2014.pdf>

<http://www.travelmarketreport.com/articles/Six-Travel-Trends-to-Watch-in-2014-Beyond>

<http://www.treehouse.cr/>

http://www.tripadvisor.com/pages/site_map_tripadvisor.html

http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c7-Survey_Insights.html

<http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>

<http://www.visitcostarica.com>

<http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/ictnota.asp?idnota=200>

http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/leyes/pdf_2011/Estudio_de_Plazo_al_07-06-10.pdf

http://www.wise.co.th/wise/Knowledge_Bank/References/Tourism/UNWTO_Tourism_Toward_2030.pdf

<http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/>

http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/The_Comparative_Economic_Impact_of_Travel__Tourism.pdf

<http://www2.unwto.org/es>

<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=q3u6V4S8EkY%3D&tabid=1284>

CLUSTER | DEVELOPMENT