



CLUSTER | DEVELOPMENT



CLUSTER | DEVELOPMENT

**Plan de acción
CASANARE: RUTA COMPETITIVA
TURISMO DE NATURALEZA**

Producto 7

20/03/2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
ACCIONES COMO DERIVADA DE LA ESTRATEGIA	4
TIPOLOGÍA DE ACCIONES POSIBLES	4
2. ANTECEDENTES	6
RECORDATORIO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.....	6
ÁREAS DE MEJORA.....	9
EL PLAN DE ACCIÓN DE LA RUTA DE LA INDUSTRIA AUXILIAR DEL PETRÓLEO.....	18
3. ACCIONES DE LA RUTA TURISMO DE NATURALEZA	24
ACCIÓN No. 1: IMPLEMENTAR ESTÁNDARES	24
ACCIÓN No. 2. CREAR NETWORKING- ARTICULACIÓN.....	26
ACCIÓN No. 3: INTEGRAR LA CULTURA A LA PRESTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	27
ACCIÓN No. 4: FORTALECER Y PROMOCIONAR RESERVAS NATURALES	29
ACCIÓN No. 5: FORTALECER LA INVESTIGACIÓN.....	31
ACCIÓN No. 6: DESARROLLAR PRODUCTOS Y RUTAS TURÍSTICAS	32
ACCIÓN No. 7: PROMOCIONAR ALIANZAS CON CANAL- AGENCIAS.....	34
ACCIÓN No. 8: FORTALECER Y PROMOCIONAR MARCA REGIONAL.....	35
ACCIÓN No. 9: PROMOCIONAR Y MEJORAR LÍNEAS DE FINANCIACIÓN.....	36
ACCIÓN No. 10: FORMAR GUÍAS DE NATURALEZA.....	37
ACCIÓN No. 11: FORMAR EN BILINGÜISMO	38
ACCIÓN No. 12: FORMAR EN GERENCIA TURÍSTICA	39
ACCIÓN No. 13: CREAR PLATAFORMA WEB DEL SECTOR	40
ACCIÓN No. 14: FORTALECER LAS CAPACIDADES TICs EN INFRAESTRUCTURA Y COMERCIALIZACIÓN.....	41
ACCIÓN No. 15: VALIDAR A CASANARE COMO DESTINO TURÍSTICO.....	42
ACCIÓN No. 16: ACCIONES DE ARTICULACIÓN Y GOBERNANZA	43
4. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN	45
5. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE SOPORTE	48
INTRODUCCIÓN.....	48
RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE ENTORNO GUBERNAMENTAL	48
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ENTORNO DE LOS FACTORES	49
RECOMENDACIONES PARA LA INDUSTRIA RELACIONADA Y DE SOPORTE	50
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ENTORNO DE ESTRUCTURA Y RIVALIDAD.....	50
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ENTORNO DE LAS CONDICIONES DE DEMANDA	51
6. ANEXOS	52
MESAS DE TRABAJO	52
BIBLIOGRAFÍA.....	55

1. INTRODUCCIÓN

Acciones como derivada de la estrategia

El presente Plan de Acción se ha definido, conjuntamente con los empresarios y los agentes de la ruta TURISMO DE NATURALEZA en Casanare, en función a los desafíos estratégicos y la visión de futuro que se han identificado durante la Ruta. Todas las acciones y recomendaciones que se estipulan están directamente relacionadas con las opciones estratégicas existentes y viables para las empresas del cluster, y su objetivo último es la mejora de la competitividad de las empresas prestadoras de bienes y servicios del sector de turismo de naturaleza y del entorno en el que se mueven.

Tipología de acciones posibles

Las acciones pueden ser de varios tipos:

- Acciones colectivas:
 - **Transversales para todo el cluster:** Iniciativas que benefician a todas las empresas por igual (participen o no), ya que inciden en áreas comunes o genéricas. Por ejemplo: la generación de una marca región, la creación de un centro de información turística, la definición de una nueva norma de calidad, una nueva infraestructura especializada, etc. Por su propia definición, son de baja “apropiabilidad” por parte de los agentes, y si se desarrollan en forma de grupo de trabajo, el grupo estará trabajando para el bien común.
 - **Colectivas, de uso y disfrute individual:** Son aquellas acciones que, si bien se estructuran como conjuntas, cada empresa que participa gestiona su resultado individualmente. Por ejemplo: participar en un curso de formación estratégica, proceder a una promoción conjunta en un mercado, utilizar estudios de mercados etc. De esta forma, las entidades que participen pueden extraer un beneficio directo e individual de su participación.
 - **Acciones de colaboración entre un número limitado de agentes:** Típicamente proyectos estratégicos (2-3 empresas) o consorcios de I+D con empresas y centros tecnológicos, investigaciones que sustentan el desarrollo del destino especializado. Acciones que lideran las propias empresas y no el cluster - que suele ser mero facilitador, por ejemplo un acuerdo para ofertar circuitos turísticos.

Tiene sentido, para algunas acciones, crear “grupos de trabajo” para desarrollarlas. Estos grupos estarán formados por empresas y agentes del cluster. No siempre es necesario crear un grupo de trabajo para desarrollar una acción: los grupos son herramientas que deben usarse solo en caso de

necesitar la colaboración de ciertos agentes a la hora de definir, o lanzar, o desarrollar esa acción en particular.

2. ANTECEDENTES

Recordatorio de la visión estratégica

Para que un destino sea exitoso en turismo de naturaleza, los criterios de compra a satisfacer, definen la forma de competir y la estrategia a desarrollar, por lo que en función del análisis realizado, la visión a futuro que Casanare vaya construyendo debe considerar los siguientes elementos:

- ✓ **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 en dicho 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 se relaciona con la articulación de la aventura, cultura y naturaleza. No obstante, se valora esta articulación, las condiciones mínimas de confort aumentan el nivel de diferenciación.
- ✓ **Sostenibilidad:** La conservación natural, practicas sostenibles y responsabilidad social hacen valorar el destino de naturaleza, máxime cuando el turista quiere de alguna manera ejercer su responsabilidad social.

Lo mencionado en los productos 2 al 6 y resumido en los párrafos precedentes, configuran oportunidades para las empresas que participan del sector Turismo de Naturaleza en Casanare, no obstante, hay grandes retos que superar para convertir al sector turístico de Casanare en un destino de talla internacional.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, al trabajo de benchmarking y a la investigación en fuentes secundarias, se pueden evidenciar varias falencias del sector, entre las más relevantes, la desarticulación en la prestación de los servicios turísticos –paquetes-, elemento fundamental en un

sector en el que el trabajo en redes es fundamental para ofrecer un servicio diferenciado y de calidad. Lo anterior ha obstaculizado la entrada de Casanare a un mercado más grande como el nacional e internacional, ya que no hay una gama variada de productos turísticos que se le puedan ofrecer al turista. De ahí que se requiera un gran esfuerzo para lograr articular a los diferentes prestadores de servicios turísticos para ofrecer productos turísticos variados y atractivos para el turista nacional e internacional. Por otra parte, el nivel de articulación para captar una mayor cuota de mercado debe estar acompañado de un fortalecimiento a la infraestructura turística, sobre todo en los segmentos que desarrollan actividades de aventura o turismo rural. De igual manera hay que mejorar la cualificación de la mano de obra para optimizar la calidad, empezar a manejar tecnologías de la información, no sólo para la prestación de los servicios, sino para la comercialización de los mismos y fortalecer la relación con el principal canal de comercialización que son las agencias de viajes.

De las visitas en terreno (más de 100), se observa que una de las principales razones para que el turismo en Casanare no haya crecido de manera significativa y para que no esté en el imaginario por lo menos del turista nacional, es porque no se ha logrado desarrollar un número significativo de actividades que logren cautivar y entretener al turista en su estadía en el departamento, y aún existe ciertos prejuicios con respecto a la seguridad del Departamento. Hasta ahora se empieza a ver como promisorio y atractivo el sector de turismo, más allá de las inversiones que se han enfocado sobre todo en la hotelería.

Por otro lado, la demanda intensiva de mano de obra del sector petrolero con altas remuneraciones, ha dificultado la vinculación de personal para con el sector turístico, teniendo muchas empresas del sector que contratar gente fuera del Departamento. Por otra parte, no se encuentra gente cualificada en las labores inherentes al sector, lo que hace que la calidad en la prestación de los servicios sea deficiente e incluso se observen segmentos del negocio casi inexistentes como el de guianza, a falta de este tipo de formación especializada.

Frente al desarrollo de productos turísticos, si bien se empieza a observar un creciente número de iniciativas, en primer lugar no se encuentra una iniciativa que logre ser un jalonador de turismo a gran escala, como un parque natural o un parque de atracciones, etc. En segundo lugar, en las iniciativas que se han emprendido, en su gran mayoría, no se logra observar un nivel diferenciador en la prestación de los servicios que logre cautivar al turista.

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

- Desarrollar productos que logren articular la riqueza natural y cultural para generar una experiencia única y así posicionar a Casanare como un destino valorado de naturaleza desde lo local hacia lo internacional.
- 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.

Estos retos definen las potenciales formas de competir de las empresas de Casanare, ya sea aumentando la participación en el mercado, al pasar de un mercado local a uno nacional e internacional, o especializarse lo que se logra en la medida en que se diseñe un producto más diferenciado y articulado, y cuyas opciones estratégicas se resumen en:

- Pasar de un **servicio básico** local a uno regional en donde se logra articular un número de actividades.
- Prestar un servicio **ecoturístico nacional** en donde hay que lograr un nivel de articulación mayor entre la cultura, la aventura y la naturaleza para ofrecer productos más diferenciados.
- Prestar un servicio **ecoturístico de clase mundial** que logre básicamente lo mismo que el nacional pero incluyendo dos componentes adicionales: el bilingüismo y la articulación a un paquete regional con departamentos como Boyacá, Meta y Cundinamarca.
- Y por último convertirse en un prestador de **servicios especializados** con paquetes a la medida en temas como el avistamiento de aves, de flora y fauna, el producto equino y en general cualquier producto que pueda ser especializado.

Evidentemente cada opción estratégica, requiere de servicios y productos diferentes en su prestación al enfocarse a mercados diferentes, como se puede evidenciar en Mapa No. 1. A su vez, cada estrategia elegida exige de factores claves para su éxito y que posteriormente son considerados para el diseño del plan de acción.

Mapa No. 1: Mapa de las opciones estratégicas



Fuente: Entrevistas con empresarios, análisis estratégico, benchmarking

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 nivelar los productos y servicios de 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 su consolidación a través del mercado corporativo actualmente existente en la región -de la ocupación hotelera más del 80% es corporativo¹. 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 y lo pongan a disposición de sus clientes corporativos. Lo anterior permitirá obtener mayor utilidad del mercado actual, vinculándolo a algunas

¹ Trabajo en terreno, estimaciones Equipo local

actividades de pasa día. Con esto se aprovecha un nicho – demanda cautiva- que no está siendo considerado para fines de turismo.

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 alianza 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.

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: Casanare cuenta con un potencial natural y cultural que debe ser articulado para ofrecer un producto ecoturístico de clase mundial y captar un turista nacional e internacional. Actualmente se ofrecen actividades sueltas que no dan mayor valor agregado al turista frente a la experiencia única y que en pocos caso cuenta con productos y paquetes validados y ofertados en el mercado.

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. Por lo tanto 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 permitirá 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 ecoturismo,

Una manera de mejorar la oferta es establecer alianzas, con Boyacá, Bogotá por ejemplo, y con otros 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 distintos municipios, y de lo local con lo nacional e internacional a través, por ejemplo de la inclusión de paquetes, previamente validada 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 él 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 institucional 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 puede satisfacer 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 estratégico 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 es parte del reconocimiento del destino, por lo que el posicionamiento, la comercialización y el desarrollo del producto deben dirigirse a darle valor al recurso natural, ya que el destino no sólo 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 aumento de la venta directa a través de páginas web y redes sociales. Las empresas están adaptando sus páginas para Smartphone.

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

La evidencia muestra que el turista busca experiencias genuinas –como ya se ha mencionado-, que combinan el contacto con la naturaleza y 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 sin conocer, por lo que se sugiere divulgar a nuestros semilleros, con participación municipal, el folclore, no sólo a través de la danza, sino con la recuperación de 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, coordinando dichas exigencias curriculares con el turismo, a través de alianzas con municipios y escuelas

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 de 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, el SENA cuenta con cursos por internet en sensibilización de 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; la sofisticación de los dispositivos, 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 virtual², exige de las empresas casanareñas de mejoras que 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

² 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.

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 del Departamento. 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 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 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 o actividades económicas con el turismo. En este ámbito 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 naturaleza, es necesario crear una estructura que permita su sostenimiento y manera de operar a través de la implementación de una 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.

Lo anterior se resume en el Gráfico No.1

Gráfico No. 1: Áreas de mejora estratégicas



Fuente: Entrevistas con empresarios, análisis estratégico, benchmarking

Para darle contenido a estas áreas, se realizaron mesas de trabajo, en conjunto con las entidades, instituciones, grupos de empresarios y el equipo adscrito al programa, luego se agrupan en acciones según criticidad en el marco de las estrategias factibles a seguir³.

Para el efecto y con una visión estratégica se concretadas jornadas de trabajo por zonas específicas, Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur. 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 ecoturísticos en

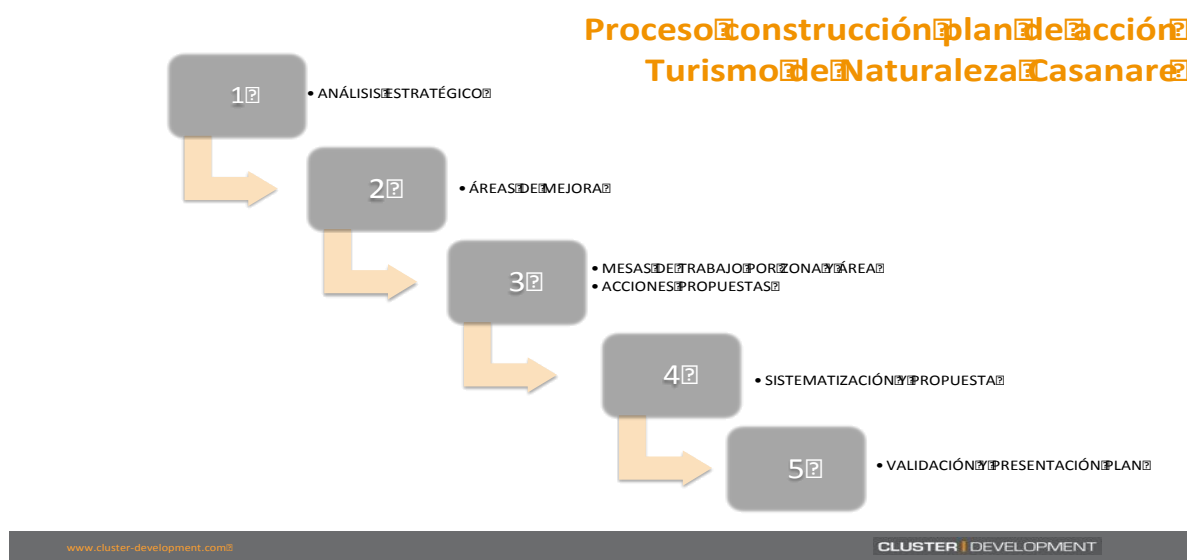
³ Cabe anotar que los objetivos y la descripción de las áreas, al ser éste un proceso de construcción dinámico ha ido variando en el tiempo, con aquellas que se formularon en la segunda presentación y en documentos anteriores.

temas de senderismo con las 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.

La elaboración del este plan fue el resultado de un trabajo regional donde se abarcó a todos los agentes de la cadena. 92 empresarios del cluster de las distintas zonas de Casanare pertenecientes a diferentes segmentos como restaurantes, hoteles, centros vacacionales, recreacionales, operadores turísticos, agencias, fincas turísticas, etc. participaron en la elaboración del plan⁴. Se trabajó por áreas mejora a saber: nivelación de estándares, alianzas y articulación, conocimiento especializado y en cada una de estas mesas se trataron los temas transversales.

En la Zona Centro, en el municipio de Yopal los días 21, 22 y 27 de octubre con la participación de 25 empresarios, se fue construyendo el plan. El día 30 de octubre con la presencia de 20 empresarios se inició el proceso en la Zona Norte, siendo el municipio de Paz de Aripuro el lugar donde se reunieron los agentes para formular acciones pertinentes a las estrategias, basado en el análisis presentado en la segunda presentación, contó con delegados de Pore y Hatocorozal. En la Zona Sur, se realizó la segunda jornada, en el municipio de Monterrey y contó con delegados de Tauramena y Villanueva, con la asistencia de 30 empresarios en total

Gráfico No. 2: El proceso de construcción del plan de acción



Fuente: Jornadas de trabajo con empresarios

⁴ En su mayoría los agentes participantes fueron entrevistados o visitados en sus lugares de provisión del servicios, En este caso sus antecedentes y descripción se encuentra en el documento de Who is Who.

Es importante mencionar que este plan ya cuenta, a la fecha con victorias tempranas como la rueda de contactos, realizada en noviembre, que fue una petición exclusiva de los empresarios por conocer a la mayoría de los agentes, al tiempo se trabaja en el diseño de una ruta turística nacional que busca que Casanare quede inmersa en un paquete turístico de perfil internacional y ya se avanza en el proceso de validación de destino turístico por parte de Propais.

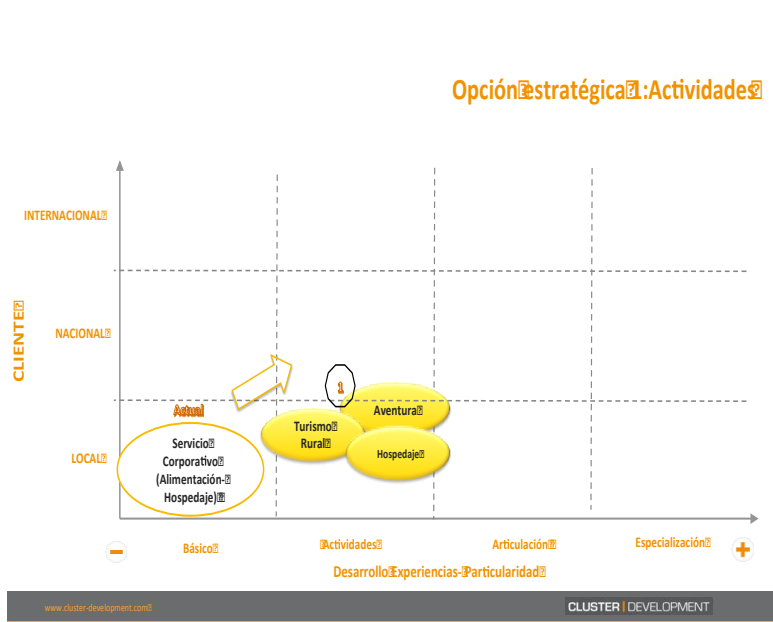
Los objetivos de las áreas de mejora resultantes de las mesas de trabajo para las empresas de Turismo de Naturaleza son:

- **ESTANDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES:** Crear estándares en la prestación de los servicios turísticos en cada uno de los segmentos existentes, para prestar un servicio a nivel internacional que logre satisfacer las necesidades del cliente.
- **ALIANZAS Y ARTICULACIÓN:** Fortalecer el vínculo de trabajo entre los diferentes empresarios del sector no solamente de Casanare, sino con otros departamentos y con el exterior, para poder ofrecer un servicio variado y diferenciado que logre cautivar al turista en su estadía y poder posicionar a Casanare como destino.
- **CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO:** Mejorar el nivel de conocimiento de la flora y la fauna a través de estudios e investigaciones que aporten información indispensable para que el empresario pueda diseñar productos especializados para el turista que busca avistar o interactuar con especies únicas y específicas.
- **COMERCIALIZACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS:** Potenciar las capacidades al interior de la empresa para el desarrollo de productos que cumplan los criterios de compra del cliente y logren desarrollar una experiencia única para el cliente. De igual manera fortalecer las capacidades de la empresa para comercializar su producto a través de herramientas tecnológicas y sobre todo crear la relación con el principal canal de comercialización que son las agencias de viajes.
- **TALENTO HUMANO:** Fortalecer las competencias y habilidades del talento humano tanto a nivel gerencial, operativo y técnico para responder a las exigencias del sector y enfocarse a las tendencias de futuro del mismo.
- **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN:** Mejorar las capacidades en infraestructura para la conectividad y las capacidades de las empresas para el uso de las tecnologías de la información tanto en la atención al cliente, el diseño de productos y en la comercialización de los mismos.

- **SOSTENIBILIDAD:** Lograr que se incorporen en la prestación de los servicios practicas sostenibles con el medio ambiente y prácticas de responsabilidad social, ya que ayudan a valorar un destino de naturaleza y a reducir costos en el mediano plazo para las empresas.
- **INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA:** Articular las redes e instituciones existentes a un modelo de gobernanza que de manera sistemática se empoderen del sector y logren desarrollar las acciones que les permitan posicionar a las empresas en las estrategias de futuro.

El plan de acción de la ruta de la INDUSTRIA AUXILIAR DEL PETRÓLEO

El material sistematizado se utilizó para definir las acciones en función de la estrategia que se desee implementar, reconociendo los factores críticos en cada caso.

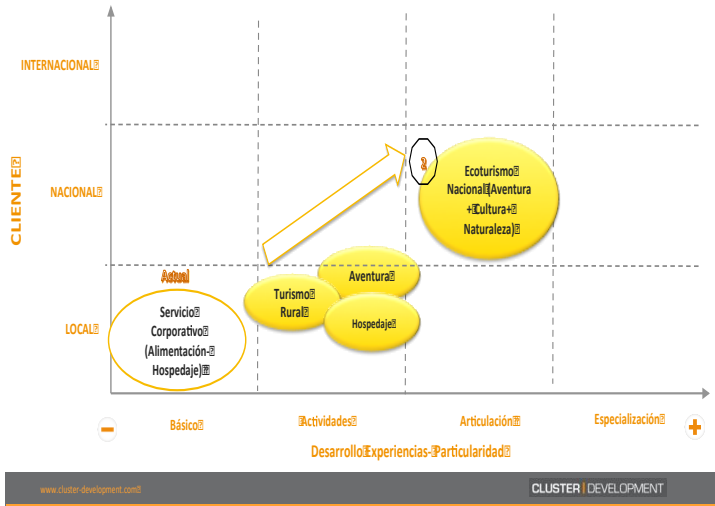


1. Servicio corporativo: empresas dedicadas a la prestación de un servicio básico y único, sin nada de especialización ni desarrollo de producto, en donde el cliente principal de estas empresas es un cliente local corporativo, sin embargo a pesar de la poca diferenciación en esta estrategia se pueden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

Opción estratégica 2: Ecoturismo Nacional



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:

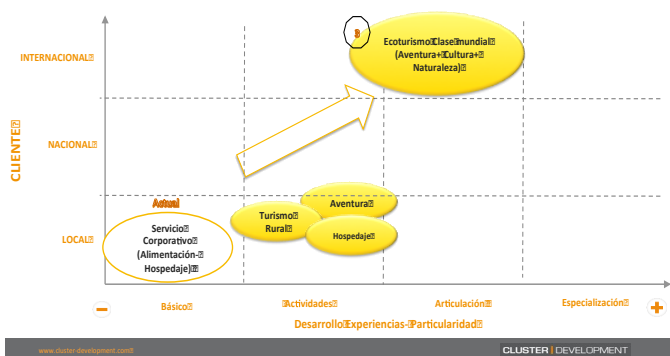
En actividades de aventura:

- ✓ 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.

Opción estratégica 3: Ecoturismo de clase mundial



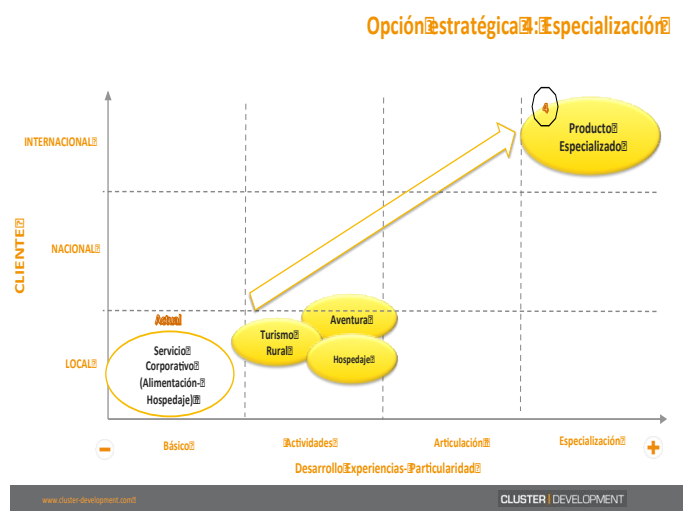
3. Ecoturismo de clase mundial: en esta posición se ubican empresas que logran articular productos o paquetes que involucran la

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.

De este ejercicio resultan acciones que son requisitos para que una determinada estrategia tenga éxito y otras de carácter transversal que son útiles para cualquiera de las estrategias seleccionadas. Cabe anotar que si bien hay acciones que pueden servir para una u otra estrategia, el criterio de selección para su ubicación dentro del plan, es su aporte a la criticidad en la implementación de la opción estratégica cuyo plan se resumen en el Cuadro No. 1 y 2 y que está dividido en acciones imprescindibles para la estrategia y aquellas de carácter transversal, que necesita sean ejecutadas independiente de la estrategia a seguir. En total se proponen 16 acciones.

Cuadro No. 1: Resumen plan de acción - Acciones por estrategia

POR ESTRATEGIA	Acción No.	ACCIONES	ACTIVIDADES
ACTIVIDADES	1	1. Implementar Estándares	Recopilar legislación normas y certificaciones del sector
			Implementar Normas
			Definir Estándares Seguridad
ECOTURISMO NACIONAL- CLASE MUNDIAL	2	1. Crear Networking-Articulación	Realizar eventos de articulación local
			Realizar eventos de articulación regional
	3	2. Articular Cultura	Articular casas de la cultura
			Articular folcloristas
PRODUCTO ESPECIALIZADO	4	1. Fortalecer y Promocionar Reservas	Mejorar las condiciones de la infraestructura y desarrollo de productos
			Promocionar la constitución de reservas
			Articular la inversión social del sector petrolero
	5	2. Fortalecer Investigación	Hacer levantamiento de estudios disponibles.
			Crear convenios con centros de investigación
			Articular grupos de investigación existentes

Fuente: Análisis estratégico, equipo Local y mesas de trabajo con empresarios y agentes de la cadena de valor de turismo de Casanare.

Cuadro No. 2: Resumen plan de acción - Acciones transversales

ACCIONES TRANSVERSALES			
DESARROLLO DE PRODUCTOS Y VISIBILIZACIÓN	6	1. Desarrollar Productos y Rutas Turísticas	Traer expertos
			Realizar viajes de referencia
	7	2. Promocionar Alianzas con Canal- Agencias	Generar ruedas de negocio y fantrip
	8	3. Fortalecer y Promocionar Marca Regional	Realizar pauta en medios de comunicación
			Traer expertos- Presstrip
			Participar en ferias y eventos
	9	4. Promocionar y Mejorar Líneas de Financiación	Promocionar líneas de financiación actual
			Concretar reuniones con entidades Financieras
CAPITAL HUMANO	10	1. Formar Guías de Naturaleza	Contar con formación técnica y tecnológica
			Articular programas técnicos de colegios
			Formar en lo cultural- Llaneridad
	11	2. Formar en Bilingüismo	Formular programas de formación en bilingüismo
	12	3. Formar en Gerencia Turística	Realizar Programa de formación en gestión de empresas turísticas
INFRAESTRUCTURA TICs	13	1. Crear Plataforma Web del Sector	Definir y recopilar información del sector
			Diseñar y crear plataforma
	14	2. Fortalecer las Capacidades TICs Infraestructura y Comercialización	Realizar reuniones con Proveedores Tics
			Crear plataformas de mercadeo TICs- Páginas web
INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA	15	1. Validar a Casanare Como Destino Turístico	Validar Casanare como destino
			Gestionar recursos
	16	2. Articular	Crear una mesa de diálogos con alcaldes y gobernación.
			Articular consejos, corporaciones y mesas turismo de turismo al modelo de gobernanza.
			Articular cluster existentes
			Apoyar el desarrollo del plan de desarrollo turístico departamental.

Fuente: Análisis estratégico, equipo Local y mesas de trabajo con empresarios y agentes de la cadena de valor de turismo de Casanare.

3. ACCIONES DE LA RUTA TURISMO DE NATURALEZA

Acciones por estrategia

Inicialmente se describirán las acciones que permitan posicionar cada opción estratégica: para abordar después de éstas las acciones transversales.

Estandarización de actividades

Cuadro No. 3: Acciones Estandarización de Actividades



ACCIÓN No. 1: Implementar estándares

Objetivo

Promover la implementación de normas y estándares en las actividades de cada segmento de turismo de naturaleza para ofrecer un servicio de estándares internacionales.

Justificación y resultados esperados

El prestar un servicio con estándares internacionales para captar una cuota de mercado mayor con un turista nacional e internacional exige que las empresas del sector cumplan la normatividad e implementen certificaciones en temas de calidad y sobre todo de sostenibilidad ya que es una tendencia, especialmente en destinos de naturaleza, y es uno de los factores que más valora el turista. Se espera que de 3 a 5 años por lo menos 50 hoteles y 10 fincas de alojamiento rural se encuentren certificadas en por lo menos una norma de calidad y una norma de sostenibilidad.

Descripción actividades

- Actividad 1: Recopilar legislación, normatividad y certificaciones aplicables al sector. El objetivo es consolidar en un documento la legislación, normatividad y

certificaciones aplicables al sector que brinde un insumo al empresariado para que puedan prestar sus servicios acordes a los estándares.

- Actividad 2: Diseñar un programa para que se aplique e implementen en las empresas del sector la legislación, normas de calidad y prácticas de sostenibilidad.
- Actividad 3: Lograr que las empresas definan y apliquen estándares de seguridad en la prestación de los servicios y que puedan aplicar en conjunto un plan de prevención, respuesta a emergencias e implementación de seguros.

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio de Casanare – Cluster Manager

Participantes: Cotelco, Cámara de Comercio, Incontec.

Cronograma: Inicio de reuniones informativas legislación y certificaciones del sector- octubre de 2015. 2 reuniones al año, una al inicio de cada semestre.

Plazo sugerido de ejecución: Tres (3) años

Costos estimados: Actividad 1: \$ 10 millones de pesos
 Actividad 2: \$250 millones de pesos
 Actividad 2: \$ 50 millones de pesos

Fuentes de financiación: 40% terceros (institucional público o privado) y 60% empresas beneficiarias.

Ejemplo o modelo de referencia

En Costa Rica hay toda una cultura frente al tema de sostenibilidad. Las empresas han entendido que el turista valora el desarrollo de este tipo de prácticas en un destino de naturaleza. De ahí que por ejemplo hayan implementado el Certificado para la Sostenibilidad Turística - CST - que es un programa del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), diseñado para categorizar y diferenciar empresas turísticas de acuerdo al grado en que su operación se acerque a un modelo de sostenibilidad, en cuanto al manejo de los recursos naturales, culturales y sociales. Dicha certificación es otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación con sede en Costa Rica.

Ecoturismo**Cuadro No. 4: Acciones Ecoturismo Nacional y de Clase Mundial****ACCIÓN No. 2. Crear Networking- Articulación****Objetivo**

Lograr que la oferta de paquetes turísticos aumente su valor agregado a través de la articulación y alianzas entre los empresarios del sector.

Justificación y resultados esperados

Un sector como el turismo depende en gran medida del nivel de articulación y de redes que exista entre los diferentes segmentos que lo conforman. La dinámica del sector exige que se disponga de un número variado de actividades para que el turista complemente su estadía en un destino. Actualmente en el departamento de Casanare los pocos prestadores de servicios turísticos desarrollan su actividad con muy poca articulación entre sí, elemento fundamental para lograr posicionar a Casanare como un destino turístico.

Se espera que las empresas de los diferentes segmentos del sector se articulen y logren desarrollar un número de paquetes significativos con actividades variadas en un término de tiempo de dos años.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Realizar eventos de articulación local. Ruedas de contactos y de negocios. El objetivo es crear sinergia y alianzas entre empresarios del sector a nivel local para ofrecer un mínimo de paquetes al turista nacional. Realizar en el 2015 UNA rueda de contactos por municipio a saber: Yopal, Aguazul, Monterrey, Tauramena, Villanueva y Paz de Ariporo. El objetivo es concretar una rueda de contactos departamental al año entre los empresarios de los diferentes municipios antes mencionados.
- Actividad 2: Realizar eventos de articulación regional. Ruedas de contactos y Ruedas de negocios. El objetivo es crear sinergia y alianzas entre empresarios del sector a nivel regional e incorporar a Casanare dentro de una oferta regional con un paquete de 1 o 2 días para el turista internacional. Se diferencia de la anterior

actividad en el sentido en que no es entre empresarios únicamente del departamento sino con empresarios de los departamentos vecinos: Cundinamarca, Boyacá y Meta. Realizar una rueda de contactos en el 2015 con por los menos 15 empresarios de estos tres departamentos

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio de Casanare – Cluster Manager

Participantes: Cámara de Comercio, Entidades Regionales

Cronograma: Realización de eventos a partir de marzo del 2015. 1 rueda contacto por municipio y 1 departamental.

Plazo sugerido de ejecución: Permanente

Costos estimados: **Actividad 1:** \$10 millones pesos

Actividad 2: \$20 millones de pesos

Fuentes de financiación: 50% terceros (institucional público o privado) y 50% empresas beneficiarias.

Ejemplo o modelo de referencia

Dentro de los destinos desarrollados turísticamente en Costa Rica, cabe destacar el caso de la región de Monteverde, por ser una zona lejana que consolidó un producto diferenciado en turismo de naturaleza. A pesar que el poblado de Monteverde es retirado de los principales centros urbanos y vías de Costa Rica y no es de fácil acceso, se ha posicionado como un destino destacado entre los múltiples destinos que existen en el país. 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. Todo esto se ha logrado gracias a la articulación de diferentes empresarias que han surgido a través de eventos de contacto y negocios que organiza la Cámara de Turismo de la región.

ACCIÓN No. 3: Integrar la cultura a la prestación de bienes y servicios.

Objetivo

Integrar la cultura llanera en la prestación de servicios turísticos para ofrecer un producto diferenciado y valorado por el turista por su riqueza folclórica, en tradición oral, gastronómica, económica y deportiva.

Justificación y resultados esperados

Las empresas regionales en su gran mayoría ofrecen un servicio básico sin integrar el elemento diferenciador y que agrega valor como lo es la cultura, y sobre todo la cultura llanera. En turismo de naturaleza uno de los factores que más influye para que un turista elija un destino es el

relacionamiento que pueda hacer con la cultura del mismo, ya que es un elemento íntimamente relacionado con la identidad y sobre todo con el turismo de naturaleza, ya que propende por la sostenibilidad también de la cultura.

Se espera que en un plazo de tres años gran parte de los productos y servicios turísticos incorporen en sus ofertas algún componente de la cultura llanera.

Descripción de actividades

- Actividad 1: Articular casas de la cultura a las actividades turísticas. El objetivo es integrar las casas de la cultura municipales con los prestadores de servicios turísticos, muestras folclóricas y capacitación cultural. Se estima para el 2015 articular la casa de la cultura de Yopal y en el 2015 articular 4 casas de la cultura de otros municipios.
- Actividad 2: Vincular a folcloristas del Departamento. El objetivo es lograr que los folcloristas del departamento, cantantes, grupos musicales y grupos de baile, trabajen en de manera asociativa, para que ofrezcan sus servicios a precios competitivos para el sector. En el 2015 se prevé articular 5 Cantores de vaquería, 3 grupos musicales y 3 grupos de danza.

Responsable de coordinación: Dirección de Cultura Departamental y Cluster Manager.

Participantes: Gobernación, alcaldías, CCC.

Cronograma: Marzo de 2016

Plazo sugerido de ejecución: 2 años

Costos estimados: **Acción 1:** \$60 millones
 Acción 2: \$10 millones

Fuentes de financiación: 80% de terceros 20% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

En el caso de Uruguay, el departamento de Colonia al suroeste, se incluyen actividades como participación u observación del proceso de producción rural, las cabalgatas, el avistamiento de aves, además de afloramientos indígenas, tradición gaucha, colonias de inmigrantes (San Javier, promoción de los alimentos, etc. Es un buen ejemplo de cómo se ha integrado la cultura a los productos turísticos.

Especialización

Cuadro No. 5: Acciones producto especializado



ACCIÓN No. 4: Fortalecer y promocionar reservas naturales

Objetivo

Lograr que las reservas naturales de la sociedad civil existentes en Casanare mejoren sus condiciones de infraestructura para prestar un servicio óptimo y logren desarrollar paquetes específicos de acuerdo a su dotación de recursos naturales de fauna y flora.

Justificación y resultados esperados

Un destino de naturaleza necesita valorar principalmente sus recursos y una de las alternativas para hacerlo son las reservas de la sociedad civil, ya que permiten la conservación de valiosos ecosistemas estratégicos. Si bien en la actualidad, en Casanare hay un importante número de reservas es necesario mejorarlo y aumentarlo, a fin de proteger y difundir recursos valiosos, como parte del patrimonio de Casanare como destino de naturaleza. Adicional a la creación de más reservas, es necesario fortalecer la infraestructura para la prestación de un servicio adecuado de aquellas ya existentes y cuyos propietarios no siempre ven al turismo como una alternativa de actividad económica sustentable.

Actualmente en Resnatur, Casanare cuenta con 25 reservas de la sociedad civil, el objetivo es duplicar este número en dos años, y lograr que las reservas consoliden productos turísticos y mejoren su infraestructura.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Mejorar las condiciones de infraestructura y de productos de las reservas naturales. Al año 2016, se espera haber mejorado las condiciones de infraestructura de al menos 10 reservas.

- Actividad 2: Promocionar la constitución de reservas naturales. aumentar el número de reservas naturales en el departamento y vincular más fincas al sector turístico. Para el 2015, 5 nuevas reservas y para el 2016, 10 nuevas reservas.
- Actividad 3: Articular la inversión social del sector petrolero. lograr articular la inversión social del sector petrolero al sector turístico en especial en la conservación de recursos naturales y en el estudio de especies nativas del departamento. Se espera que la inversión se articule con la financiación de estudios y la constitución de reservas de áreas estratégicas. En el 2015 se espera que el sector petrolero apoye un estudio de investigación en aves.

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio de Casanare-Cluster Manager

Participantes: Unitropico- Corporinoquia- Gobernación.

Cronograma: Junio de 2015- Mayo 2016

Plazo sugerido de ejecución: 2 años

Costos estimados: **Actividad 1:** \$135 millones de pesos

Actividad 2: \$ 10 millones de pesos

Actividad 3: \$ 5 millones de pesos

Fuentes de financiación: 60% terceros 40% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

En Costa Rica uno de los hechos que reforzaron la imagen internacional del país es el tener más del 25% del territorio nacional declarado como áreas naturales protegidas. Monteverde una región apartada de Costa Rica es claro ejemplo de como la constitución de reservas naturales que ayuda a posicionar un destino. La constitución de la Reserva Biológica (5.000Has) en 1972, el Bosque Eterno de los Niños (20.000Has) en 1988 y en 1992 la creación de la Reserva Santa Helena (310Has) bajo la tutela del Colegio Técnico Profesional Santa Helena son el epicentro del desarrollo del turismo de Monteverde y han consolidado un producto turístico diferenciado frente al resto del país.

ACCIÓN No. 5: Fortalecer la investigación

Objetivo

Fortalecer la investigación científica en el departamento para obtener mayor información de los ecosistemas de Casanare con el fin de promocionarlos y que puedan ser valorados por el turista fundamentado en antecedentes fidedignos y validados.

Justificación y resultados esperados

El conocer la biodiversidad de la región ayuda a posicionar un destino de naturaleza, ya que le permite al turista conocer que especies de flora y fauna existentes en el destino. Además el contar con ecosistemas únicos como la sabana inundable permite atraer investigadores de todas partes del mundo que no solamente aportan valiosas investigaciones sino que sus publicaciones en sus países de origen ayudan a promocionar el destino. Si bien en el momento hay estudios e investigaciones, se hace necesario en primer lugar, consolidar y catalogar lo que hay, y en segundo lugar, aumentar el número de investigaciones.

Se espera consolidar las investigaciones existentes actualmente y promocionar su información y así mismo aumentar el número de investigaciones.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Recopilar estudios disponibles. Recopilar y publicar los diferentes estudios que ONGs y el sector petrolero han realizado para contar con una base de investigación que permita promocionar la biodiversidad del Departamento. Hacer el levantamiento de estudios en función a la flora y fauna del departamento de los últimos 10 años.
- Actividad 2: Crear convenios de investigación. Lograr que universidades, grupos de investigación y científicos e investigadores particulares realicen sus estudios en biodiversidad del Departamento y así aumentar el número de investigaciones especialmente en aves ya que esta información científica ayuda a posicionar el destino. Articular al menos tres investigadores particulares en el 2015.
- Actividad 3: Articular grupos de investigación. Coordinar los grupos de investigación de las universidades y otras entidades de acuerdo a necesidades específicas de investigación del sector de turismo de naturaleza. En 2015 articular el grupo de investigación de la Universidad del Trópico Americano – Unitropico.

Responsable de coordinación: Unitropico- Cluster Manager

Participantes: Unitropico- Corporinoquia- Gobernación- Cámara de Comercio- ONGs

Cronograma: Junio de 2015- Mayo 2016

Plazo sugerido de ejecución: 2 años

Costos estimados:

- Actividad 1:** \$ 40 millones de pesos
- Actividad 2:** \$ 10 millones de pesos
- Actividad 3:** \$ 5 millones de pesos

Fuentes de financiación: 70% terceros 30% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

Uno de los elementos que más ayudó al posicionamiento de la región de Monteverde después de la constitución de las tres reservas que se mencionaban en la acción anterior fue la investigación, ya que múltiples institutos y universidades con las publicaciones de las mismas generaron interés en sus países de origen y llegaron visitantes a conocer dicha biodiversidad.

Acciones Transversales

A continuación se describen las acciones que son transversales para cada estrategia y que hacen relación con desarrollar productos, mejora del talento humano, incorporación de tecnologías de la información, sostenibilidad e institucionalidad y gobernanza.

Cuadro No. 6: Acciones desarrollo producto y visibilización



ACCIÓN No. 6: Desarrollar Productos y Rutas Turísticas

Objetivo

Fortalecer y mejorar los productos turísticos ofrecidos por cada empresario.

Justificación y resultados esperados

La mayoría de los empresarios del sector han desarrollado productos de manera empírica sin tener en cuenta estándares ni criterios de compra del cliente, por lo que se hace necesario brindar una serie de herramientas y capacitaciones para que se desarrollen productos innovadores, que

cumplan ciertos criterios y que sobre todo colmen las expectativas de los clientes. Un ejemplo de ello es la incorporación de la cultura con la puesta en valor de toda su riqueza oral, folclórica, económica etc. De igual manera la puesta de valor de la biodiversidad del departamento, combinando el conocimiento científico con el saber practico de cada especie que tiene el llanero.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Programa desarrollo de producto. Fortalecer y mejorar los productos turísticos ofrecidos por cada empresario con el acompañamiento y asesoría por expertos en el tema que le brinden una orientación de acuerdo a las características de su empresa. Programa bajo la metodología de desarrollo de proveedores donde se hace un diagnostico a la empresa, se aplica una solución a la medida y se hace un seguimiento. En el 2015 se espera desarrollar o mejorar los productos de 30 empresas del departamento y lograr consolidar tres rutas turísticas, una por cada zona del departamento.
- Actividad 2: Realizar viajes de referencia. Ampliar la visión y mejorar el conocimiento del empresario turístico con la visita a destinos de mayor posicionamiento. En 2015 el objetivo es llevar por lo menos 20 empresarios a un viaje de referencia internacional a Costa Rica como destino de naturaleza.

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio - Cluster Manager

Participantes: Cámara de Comercio, Gobernación, Alcaldías, Universidades.

Cronograma: Marzo 2015 - Diciembre 2017

Plazo sugerido de ejecución: 03 Años

Costos estimados: **Actividad 1:** \$270 millones de pesos

Actividad 2: \$ 80 millones de pesos

Fuentes de financiación: 70% terceros 30% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

La Cámara de Comercio y muchas operadoras petroleras cuentan con un programa de desarrollo de proveedores donde se le hace el acompañamiento a cada empresario para que mejore las diferentes áreas de su empresa mediante un diagnóstico, una solución y un seguimiento por un experto o tutor. De igual manera se pretende hacer el tema turístico pero con el desarrollo de productos.

ACCIÓN No. 7: Promocionar Alianzas con Canal- Agencias

Objetivo

Crear el vínculo comercial entre el principal canal de comercialización, las agencias de viajes y los empresarios del sector.

Justificación y resultados esperados

En la actualidad el principal canal de comercialización son las agencias de viajes, ya que a través de ellas se comercializa casi un 90%, por ejemplo de los turistas que llegan a Costa Rica⁵. Las empresas turísticas de Casanare en muy pocos casos presentan relación comercial con el canal, lo que ha generado que hasta la fecha, a nivel nacional haya muy pocas agencias que tengan incluido a Casanare dentro de sus paquetes. En razón a lo anterior es necesario que se cree el vínculo para empezar a aumentar el número de viajeros en el Departamento.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Ruedas de negocios y fantrip. El objetivo es el reconocimiento del destino con las agencias de viajes para generar el vínculo entre las agencias de viajes y los prestadores de servicios turísticos ya que son el principal canal de comercialización. Se proponen realizar:
 - Ruedas Negocio y fantrip Agencias nacionales. *Ecoturismo Nacional*. 2 ruedas en 2015.
 - Ruedas Negocio y fantrip Agencias internacionales. *Ecoturismo Clase mundial*. 1 rueda de negocios 2016.
 - Ruedas Negocio y fantrip Agencias especializadas. *Producto Especializado*. 1 rueda de negocios 2016.

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio - Cluster Manager

Participantes: Cámara de Comercio, Entidades Regionales.

Cronograma: Junio 2015 – Mayo 2017

Plazo sugerido de ejecución: 2 Años

Costos estimados: **Actividad 1:** \$50 millones de pesos

Fuentes de financiación: 50% terceros 50% beneficiarios

Ejemplo o modelo de referencia

Rueda de negocios organizada por la Cámara de Comercio en octubre de 2014 donde participaron más de 60 empresas del sector y se crearon dos nuevos paquetes turísticos por parte de operadores privados.

⁵ Fuente: Equipo local- entrevistas viaje referencia.

ACCIÓN No. 8: Fortalecer y promocionar marca Regional

Objetivo

Posicionar a Casanare como destino turístico en el ámbito nacional e internacional utilizando diferentes herramientas de comunicación.

Justificación y resultados esperados

La información disponible de Casanare como destino turístico es muy mínima, motivo, entre otros, por el cual el departamento aún no se ha posicionado destino. De ahí que sea indispensable diseñar una estrategia para que se empiecen a realizar pautas publicitarias en diferentes medios de comunicación. Se espera que en tres años Casanare este posicionado en Colombia como un destino de naturaleza y que a nivel internacional se tenga referencia del destino por lo menos en las agencias de viajes.

Descripción de actividades

- Actividad 1: Realizar pauta en medios de comunicación. Pauta en medios de comunicación nacional, Video Clips para internet y pauta en otros idiomas.
- Actividad 2: Traer expertos Presstrip. Traer reconocidas personalidades y periodistas que conozcan los productos y a Casanare como destino para generar noticias positivas y de impacto. En especial se pretende traer periodistas de medios de comunicación nacional ya que son los que pueden generar noticias. Para 2015 se espera traer 2 personalidades nacionales.
- Actividad 3: Participar en ferias y eventos. El objetivo es posicionar a Casanare en ferias y eventos del sector turístico, lo que además permite el conocimiento y el contacto para los empresarios del sector con otros agentes. En 2015 se espera participar en Anato y en una feria especializada en aves a realizar en el mes de junio en Cali llamada el Birdfair.

Responsable de coordinación: Gobernación –Cluster Manager.

Participantes: Cámara Comercio Casanare - empresarios

Cronograma: Febrero 2015- Enero 2018

Plazo sugerido de ejecución: Periódico a partir de febrero de 2015

Costos estimados:

- Actividad 1:** \$300 millones de pesos
- Actividad 2:** \$ 20 millones de pesos
- Actividad 3:** \$ 80 millones de pesos

Fuentes de financiación: 80% terceros 20% beneficiarios

Ejemplo o modelo de referencia

El departamento del Meta es un buen referente de las iniciativas que hay que emprender para promocionar un destino. No solamente pautan en medios de comunicación nacional, sino que en los buscadores de internet tienen muy bien posicionado el destino, además de contar con páginas web de la institucionalidad del departamento que muestran de forma concreta información del sector.

ACCIÓN No. 9: Promocionar y mejorar líneas de financiación**Objetivo**

Promocionar los mecanismos de financiación actual y lograr mejorar las condiciones de apalancamiento de recursos para el sector.

Justificación y resultados esperados

Para que el sector evolucione de manera sostenida es necesario que se apoye financieramente las empresas del sector. Si bien algunas instituciones tienen líneas de crédito para el sector en primer lugar hace falta más divulgación de las mismas y mejorar sus condiciones, reconociendo que se trata de un sector que requiere de alta inversión para su crecimiento..

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Promocionar líneas de financiación actual. Promocionar los mecanismos de financiación actual a través de eventos con el sector, capacitación y direccionamiento hacia líneas de financiación aplicables que existen en el mercado. Realizar una reunión con tres bancos del sector para que socialicen en el 2015 sus líneas de financiación.
- Actividad 2: Reuniones con entidades financieras. Mejorar las condiciones de financiación para el sector, plazos, intereses y garantías. Para el 2016 se estima mejorar las condiciones de financiación de una entidad de apoyo regional como el IFC.

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio -Cluster Manager

Participantes: Cámara de Comercio, Bancoldex, Viceministerio de Turismo, Fontur.

Cronograma: Periódicas a partir de enero de 2015.

Plazo sugerido de ejecución: 3 años.

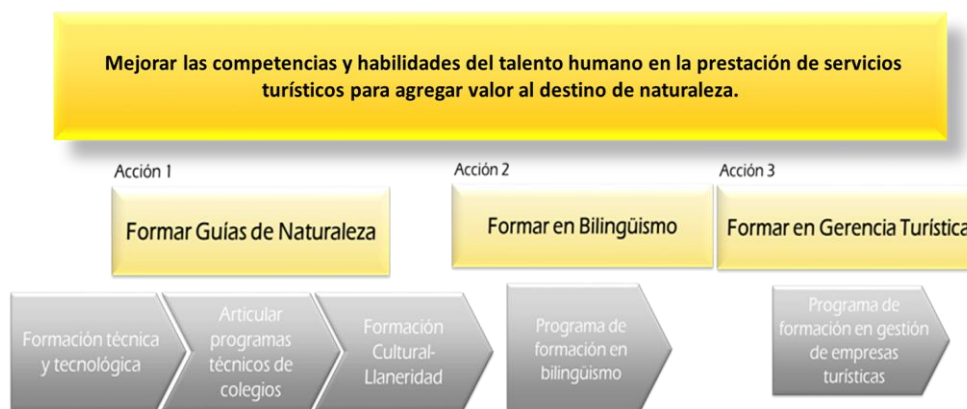
Costos estimados: **Acción 1:** \$7 millones de pesos

Acción 2: \$3 millones de pesos

Fuentes de financiación: 100% terceros.

Ejemplo o modelo de referencia

Iniciativas adelantadas por la Cámara de Comercio de Casanare con otros sectores con ruedas financieras para que los empresarios del sector conozcan toda la oferta financiera.

Cuadro No. 7: Acciones talento humano**ACCIÓN No. 10: Formar Guías de Naturaleza****Objetivo**

Mejorar las competencias y habilidades del talento humano en la prestación de servicios turísticos para agregar valor al destino de naturaleza.

Justificación y resultados esperados

En un destino turístico de naturaleza las personas son las que marcan la diferencia, el conocimiento especializado para poder atender al turista y agregar valor en su estadía está determinada por el conocimiento que sobre la biodiversidad y la cultura se tenga. De ahí que sea indispensable formar personas como guías de naturaleza, ya que en la actualidad es casi que inexistente personas que desarrollen este tipo de actividades. En Casanare no hay una oferta de guías, por lo que se requiere del diseño y de la implementación de programas que suplan esta necesidad.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Formación técnica y tecnológica. fortalecer las capacidades del talento humano diseñando programas de formación técnica y tecnológica en :
 - Guía naturaleza con énfasis en avistamiento aves. Formar 5 guías en el 2015.
 - Guía naturaleza con énfasis en deportes de aventura. Formar 5 guías en el 2015.
- Actividad 2: Articular programas técnicos de colegios, articular la formación técnica de algunos colegios con guianza en turismo de naturaleza. En el norte del Departamento, articular el Colegio Nuestra Señora del Rosario de Paz de Ariporo que actualmente cuenta con formación técnica en guianza. En el resto del Departamento articular por lo menos tres colegios para que incluyan la formación técnica en guianza de turismo.

- Actividad 3: Formación Cultural- Llaneridad. crear un programa de formación cultural para que se mantenga y fortalezca el conocimiento de la cultura llanera. Formación en costumbres llaneras, trabajo de llano, historia, etc.

Responsable de coordinación: SENA y Cluster Manager

Participantes: Universidades, Cámara de Comercio, Gobernación.

Cronograma: A partir de julio 2015

Plazo sugerido de ejecución: Permanente

Costos estimados: **Actividad 1:** \$120 millones de pesos

Actividad 2: \$ 30 millones de pesos

Actividad 3: \$ 50 millones de pesos

Fuentes de financiación: 80% terceros – 20% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

El Instituto Nacional de Aprendizaje INA de Costa Rica, cuenta con formaciones especializadas en turismo de naturaleza dependiendo de los productos que se desarrollen en cada región. Cada formación como guía de turismo tiene un periodo de formación de año a año y medio con especializaciones de acuerdo al segmento de turismo preponderante en la región, además de incluir un componente de bilingüismo.

ACCIÓN No. 11: Formar en Bilingüismo

Objetivo

Mejorar las capacidades tanto de los empresarios como del capital humano en el dominio del idioma inglés, ya que para atender al turista extranjero es una condición necesaria.

Justificación y resultados esperados

El querer incursionar en mercados internacionales, exige como mínimo el dominio de uno de los idiomas más hablados en el mundo como el inglés. Colombia y Casanare adolecen de tener talento humano con el dominio de otro idioma, por lo que se hace indispensable crear un programa de formación e implementarlo en el Departamento.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Programa de formación en bilingüismo. Diseño del programa y formación.

Responsable de coordinación: SENA

Participantes: Cámara de Comercio, Universidades, Gobernación, Alcaldías.

Cronograma: A partir de junio 2015

Plazo sugerido de ejecución: Permanente en el tiempo

Costos estimados: **Actividad 1:** \$250 millones de pesos

Fuentes de financiación: 70% Terceros - 30% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

Un ejemplo es el programa I SPEAK del Ministerio de Comercio Industria y Turismo que da formación y certificación en el idioma inglés.

ACCIÓN No. 12: Formar en gerencia turística

Objetivo

Mejorar las capacidades gerenciales de los empresarios del sector con cursos, diplomados y especializaciones.

Justificación y resultados esperados

Si bien la mayoría de actividades desarrolladas en el Departamento están constituidas como empresas, éstas no se han desarrollado como tal, sino que funcionan como emprendimientos familiares, con bajo nivel gerencial. De ahí que se justifique la implementación de un programa para fortalecer las capacidades gerenciales de los empresarios del sector. Se espera que en dos años se haya fortalecido el nivel de gestión de las empresas del sector en temas como planeación estratégica, estructuración de costos, contabilidad, presupuestos, comercialización, manejo del talento humano, etc.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Programa de formación en gestión de empresas turísticas. Formación a través de diplomados, especializaciones y cursos por entidades de educación formal.

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio – Unitropico.

Participantes: Cámara de comercio, Universidades, Gobernación, Alcaldías.

Cronograma: A partir de Marzo 2016

Plazo sugerido de ejecución: 3 años

Costos estimados: **Actividad 1:** \$130 millones de pesos

Fuentes de financiación: 50% Terceros - 50% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

Un ejemplo es el programa desarrollo de proveedores de la Cámara de Comercio de Casanare.

Cuadro No. 8: Acciones Infraestructura TICs



ACCIÓN No. 13: Crear plataforma Web del sector

Objetivo

Crear una plataforma para consolidar información del sector y poder llevar estadísticas que facilite la toma de decisiones.

Justificación y resultados esperados

La información es uno de los elementos fundamentales para la toma de decisiones no tanto a nivel sectorial como empresarial. En la actualidad no se tienen cifras concretas del sector lo que ha dificultado la toma de decisiones y la potencial atracción de recursos e inversiones, de ahí que se haga indispensable crear una plataforma de consolidación y divulgación de información del sector.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Definir y recopilar información estadística del sector.
- Actividad 2: Diseñar y crear plataforma. Crear una plataforma u observatorio del sector que contenga: geo referenciación de sitios y empresas, estadísticas, estudios, atractivos, proveedores, calendario eventos, etc.

Responsable de coordinación: Unitropico

Participantes: Cámara de Comercio- Unitropico – Policía de Turismo – Gobernación.

Cronograma: Junio 2016

Plazo sugerido de ejecución: Un año

Costos estimados: Actividad 1 y 2: \$50 millones de pesos

Fuentes de financiación: 80% Terceros - 20% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

El Departamento del Meta es buen referente con el Observatorio del Instituto de Turismo donde se encuentra información estadística del sector, noticias y enlaces de sitios turísticos.

ACCIÓN No. 14: Fortalecer las capacidades TICs en infraestructura y comercialización**Objetivo**

Optimizar la conectividad para mejorar la atención al cliente y fortalecer la promoción y mercadeo a través de las tecnologías de la información.

Justificación y resultados esperados

En un mundo globalizado un turista quiere vivir conectado a internet para compartir en tiempo real sus experiencias, de ahí que sea fundamental garantizarle al turista conectividad. No obstante, el departamento de Casanare presenta dificultades en dicho sentido por lo que se hace necesario emprender acciones para mejorar el servicio de internet de las empresas turísticas que en su mayoría se encuentran en áreas rurales del departamento. Por otro lado, la principal fuente de información para un turista es el internet y en la actualidad es muy poca la que se encuentra del destino disponible en la red, lo que hace necesario fortalecer las capacidades de los empresarios para promocionar y publicitar sus productos por la red.

Descripción de la acción o actividades:

- Actividad 1: Realizar reuniones con proveedores TICs. Mejorar la conectividad, reuniones con proveedores servicios internet, atracción de nuevos proveedores.
- Actividad 2: Crear plataformas de mercadeo TICs. Fortalecer la promoción y mercadeo por internet. Creación de páginas web- adaptables Smartphones, manejo de redes sociales, Trip advisor.

Responsable de coordinación: Cluster Manager – Cámara de Comercio

Participantes: Cámara de Comercio, Gobernación, Alcaldías.

Cronograma: A partir de Marzo 2016

Plazo sugerido de ejecución: Dos años

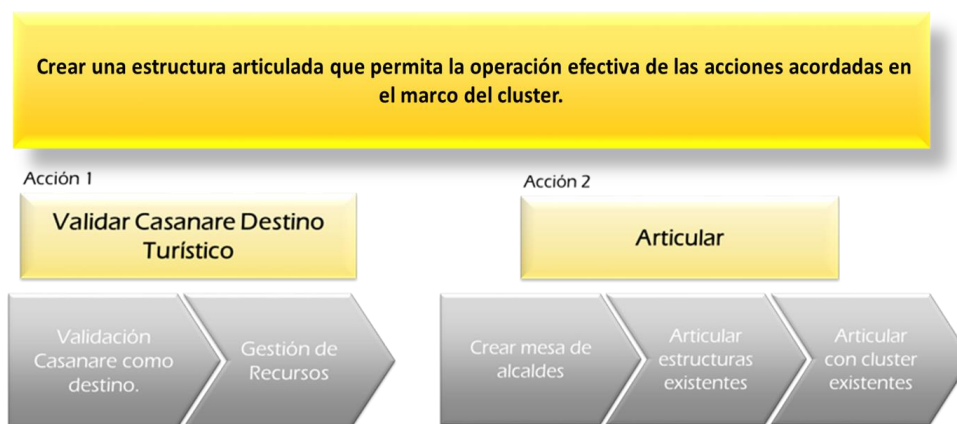
Costos estimados: Actividad 1 y 2: \$ 150 millones de pesos

Fuentes de financiación: 80% Terceros 20% empresas beneficiarias

Ejemplo o modelo de referencia

Un modelo de referencia es el programa “Comercializa Casanare” en el cual se le diseño y creo la página web a un número de empresas limitado.

Cuadro No. 9: Acciones Gobernanza



ACCIÓN No. 15: Validar a Casanare como destino turístico

Objetivo

Validar a Casanare como destino turístico para que el gobierno nacional invierta recursos en el sector turístico de Casanare.

Justificación y resultados esperados

Para que el gobierno nacional invierta recursos de la nación en el sector turístico de Casanare es necesario hacer el proceso de validación del destino ante el vice ministerio de turismo, a fin de validar que efectivamente se cuentan con unas condiciones de infraestructura y de servicios.

Descripción de la acción o actividades

- Actividad 1: Iniciar el proceso de validación Casanare como destino.
- Actividad 2: Gestionar recursos. Una vez validado el destino se necesita gestionar inversión del Gobierno Nacional para el sector.

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio - Cluster manager

Participantes: Entidades de orden nacional, Gobernación, Alcaldías, Sena, Universidades, Empresas.

Cronograma: Noviembre 2014- Junio 2015

Plazo sugerido de ejecución: 8 meses

Costos estimados: **Actividad 1:** \$3 millones de pesos
 Actividad 2: \$7 millones de pesos

Fuentes de financiación: 100% terceros.

ACCIÓN No. 16: Acciones de articulación y gobernanza

Objetivo

Crear un modelo de gobernanza aprovechando las estructuras existentes para establecer redes de colaboración que permitan gestionar las acciones del cluster.

Justificación y resultados esperados

Crear una instancia permanente donde periódicamente se analicen temas estratégicos, se definan estudios y acciones necesarios por parte de representantes de la cadena, y se haga un seguimiento a la estrategia y plan de acción, y que sea la base para consensuar, tomar decisiones sectoriales e informar al cluster y a la industria.

Descripción de actividades

- Actividades 1: Crear mesa de alcaldes. Contar con una mesa de diálogos con alcaldes y gobernación para articular la inversión estatal con la estrategia cluster.
 - Actualización plan de desarrollo turístico departamental.
 - Articulación planes desarrollo turísticos municipales.
 - Articular inversión publica
- Actividades 2: Articular estructuras existentes. Integrar concejos, corporaciones y mesas de turismo al modelo de gobernanza para no perder esfuerzos y no generar duplicidad de acciones.
- Actividades 3: Articular con cluster existentes. articular cluster de turismo con otras iniciativas cluster que se están desarrollando en temas de inversión, información y complementación.

Responsable de coordinación: Cámara de Comercio de Casanare- Cluster Manager

Participantes: Cluster manager, entidades de apoyo, institutos especiales.

Cronograma: Enero 2015 en adelante

Plazo sugerido de ejecución: Permanente

Costos estimados: **Actividad 1:** \$10 millones de pesos
 Actividad 2: \$ 5 millones de pesos
 Actividad 3: \$ 5 millones de pesos

Fuentes de financiación: 50% terceros.

Ejemplo o modelo de referencia

Costa Rica presenta un modelo de gobernanza a través de las cámaras regionales de turismo que funcionan con una estructura similar a un cluster, donde las empresas hacen un aporte anual y allí se toman decisiones de importancia para el sector.

4. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta un resumen del cronograma, que debe considerarse de carácter provisional como una primera aproximación. Algunas de las acciones pueden hacerse de manera independiente y otras requieren de acciones previas como antecedente para su ejecución.

Cuadro No. 10: Cronograma estimado acciones por estrategia

ÁREAS	No.	ACCIONES	ACTIVIDADES	TRIM I 2015	TRIM II 2015	TRIM III 2015	TRIM IV 2015	TRIM I 2016	TRIM II 2016	TRIM III 2016	TRIM IV 2016	
ACTIVIDADES	1	Implementar Estándares	Recopilar legislación normas y certificaciones del sector									
			Implementar Normas									
			Definir Estándares Seguridad									
ECOTURISMO NACIONAL-CLASE MUNDIAL	2	Crear Networking-Articulación	Realizar eventos de articulación local									
			Realizar eventos de articulación regional									
	3	Articular Cultura	Articular casas de la cultura									
			Articular folcloristas									
PRODUCTO ESPECIALIZADO	4	Fortalecer y Promocionar Reservas	Mejorar las condiciones de la infraestructura y desarrollo de productos									
			Promocionar la constitución de reservas									
			Articular la inversión social del sector petrolero									
	5	Fortalecer Investigación	Hacer levantamiento de estudios disponibles.									
			Crear convenios con centros de investigación									
			Articular grupos de investigación existentes									

Cuadro No. 11
Cronograma estimado acciones transversales

ÁREAS	No.	ACCIONES	ACTIVIDADES	TRIM I 2015	TRIM II 2015	TRIM III 2015	TRIM IV 2015	TRIM I 2016	TRIM II 2016	TRIM III 2016	TRIM IV 2016	
DESARROLLO DE PRODUCTOS Y VISIBILIZACIÓN	6	Desarrollar Productos y Rutas Turísticas	Traer expertos									
			Realizar viajes de referencia									
	7	Promocionar Alianzas con Canal- Agencias	Generar ruedas de negocio y fantrip									
			Realizar pauta en medios de comunicación									
	8	Fortalecer y Promocionar Marca Regional	Traer expertos- Presstrip									
			Participar en ferias y eventos									
	9	Promocionar y Mejorar Líneas de Financiación	Promocionar líneas de financiación actual									
			Concretar reuniones con entidades Financieras									
	CAPITAL HUMANO	10	Formar Guías de Naturaleza	Formar técnica y tecnológica								
Articular programas técnicos de colegios												
Formar en lo cultural- Llaneridad												
11	Formar en Bilingüismo	Contar con programas de formación en bilingüismo										
		Formar en Gerencia Turística	Crear Programa de formación en gestión de empresas turísticas									
INFRAESTRUCTURA Tics	13	Crear Plataforma Web del Sector	Definir y recopilar información del sector.									
			Diseñar y crear plataforma									
	14	Fortalecer las Capacidades Tics Infraestructura y Comercialización	Realizar Reuniones con Proveedores Tics									
Crear plataformas de mercadeo Tics- Paginas web												
INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA	15	Validar a Casanare Como Destino Turístico	Validar Casanare como destino									
			Gestionar recursos									
	16	Articular	Crear una mesa de diálogos con alcaldes y gobernación.									
			Articular concejos, corporaciones y mesas turismo de turismo al modelo de gobernanza.									
			Articular cluster existentes									
		Apoyar el desarrollo del plan de desarrollo turístico departamental.										

A continuación se presenta una estimación del presupuesto, que debe tomarse como una primera aproximación, toda vez que aún no se han formulado los requerimientos específicos para cada acción ni se han levantado las bases que pudieran ser parte de proyectos, licitaciones o negociaciones para implementar las acciones propuestas. En general el presupuesto requeriría de 2.240 millones de pesos, financiado con un aporte de terceros (sector público, instituciones, etc.) de 1.344 millones de pesos, que equivale a 60% de la estimación presupuestaria. El aporte restante de 896 millones de pesos (40% del total estimado) provendría de recursos de las empresas beneficiarias. Los aportes podrían ser en dinero o en especie según los requerimientos de la acción.

Cuadro No. 12
Presupuesto agregado estimado

AREAS	No.	ACCIONES	PRESU PUESTO
ACTIVIDADES	1	Implementar Estandares	\$ 300.000.000
ECOTURISMO NACIONAL- CLASE MUNDIAL	2	Networking- Articulacion	\$ 50.000.000
	3	Articular Cultura	\$ 50.000.000
PRODUCTO ESPECIALIZADO	4	Fortalecer y Promocionar Reservas	\$ 150.000.000
	5	Fortalecer Investigación	\$ 70.000.000
DESARROLLO DE PRODUCTOS Y VISIBILIZACIÓN	6	Desarrollar Productos y Rutas Turísticas	\$ 350.000.000
	7	Promocionar Alianzas con Canal- Agencias	\$ 50.000.000
	8	Fortalecer y Promocionar Marca Regional	\$ 400.000.000
	9	Promocionar y Mejorar Lineas de Financiacion	\$ 10.000.000
CAPITAL HUMANO	10	Formar Guias de Naturaleza	\$ 200.000.000
	11	Formar en Bilinguismo	\$ 250.000.000
	12	Formar en Gerencia Turistica	\$ 130.000.000
INFRAESTRUCTURA TICs	13	Crear Plataforma Web del Sector	\$ 50.000.000
	14	Fortalecer las Capacidades TICs Infraestructura y Comercializacion	\$ 150.000.000
INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA	15	Validar a Casanare Como Destino Turistico	\$ 10.000.000
	16	Articular	\$ 20.000.000
TOTAL			\$ 2.240.000.000

5. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE SOPORTE

Introducción

En esta sección se procede a listar diferentes recomendaciones para agentes de soporte y entidades públicas. Tales recomendaciones, detectadas a lo largo del proyecto, permitirán una mayor y mejor adaptación de las entidades respectivas respecto las necesidades de las empresas.

Las recomendaciones que a continuación se realizan conciben a la iniciativa cluster como una instancia en la que interactúan varios agentes de la cadena de valor de turismo de naturaleza, por lo que las acciones que puedan realizarse de manera colectiva, no sólo incrementan las posibilidades de éxito en la implementación del plan sino que facilita su continuidad en el tiempo.

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.

Recomendaciones para entidades de entorno gubernamental

Para que las empresas de turismo puedan captar un cliente nacional y no sólo local se requiere de un entorno gubernamental con iniciativas del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal que apoyen la organización del sector, que contemplen iniciativas para generar competitividad de empresas locales y de política de financiación para el sector. Si bien existe un interés y una motivación tanto el gobierno local como nacional por apoyar el sector se requiere mayor articulación de la institucionalidad y la creación de programas de largo plazo que permitan a las empresas de turismo crecer.

Un caso de éxito de la aplicación de una política de fomento a lo local y al desarrollo de un turismo sostenible se observa en Costa Rica, luego de que el gobierno nacional y la institucionalidad en general se percataran de que el turismo en el país se estaba convirtiendo en un producto 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.

Es fundamental que la institucionalidad local de Casanare diseñe e implemente políticas para tener un recurso humano capacitado en turismo, priorice el financiamiento de la infraestructura de acceso a los atractivos turísticos, que se garantice la seguridad personal, se asegure la protección del medio ambiente que se ve amenazada por la industria petrolera, se de cobertura de servicios y

sobre todo la conectividad, además del posicionamiento de una marca regional como destino de naturaleza y la protección e integración de la cultura llanera a toda la actividad turística.

Un modelo de desarrollo endógeno como el que se presentó en la región de Monteverde en Costa Rica, por ser una zona lejana que consolidó un producto diferenciado en turismo de naturaleza, es de resaltar y de tener en cuenta para el caso de Casanare, la puesta en valor de tres reservas naturales en su mayoría de la sociedad civil y el impulso a la investigación científica de su biodiversidad fueron el motor para el desarrollo de un turismo desarrollado por pequeños empresarios de la región con productos diferenciados.

Es de resaltar que una política gubernamental de protección del ambiente y el fomento de la investigación impulsarían el crecimiento del turismo en el departamento, en razón a que la protección de la biodiversidad atrae no sólo investigadores sino ambientalistas que con la publicación de sus estudios ayudan a posicionar el destino a nivel internacional. Además el medio ambiente constituye el factor fundamental para el desarrollo del turismo de naturaleza, de ahí que se recomiende a la institucionalidad departamental desarrollar e implementar políticas en dicho sentido.

Para favorecer la agregación de valor y el desarrollo de productos diferenciados que se complementen entre, si es fundamental que los gobiernos municipales articulen su inversión con la visión estratégica desarrollada en la iniciativa cluster.

Recomendaciones para mejorar el entorno de los factores

Para generar un entorno ideal respecto de los factores se recomienda que las políticas públicas ofrezcan eficiente infraestructura instalada en comunicaciones y vías y contar un buen nivel de seguridad.

Asimismo se requiere de mano de obra especializada y experimentada con conocimientos especialmente en guianza de naturaleza. Para poder ofrecer un servicio de calidad al turista hay que contar con personal que tenga habilidades para transmitir el valor y la variedad de las riquezas naturales y de la cultura llanera. Es indispensable que se desarrollen programas de formación en temas de apoyo al turismo como atención al cliente, cursos de gastronomía y bar, etc.

Para el caso puntual de querer innovar en productos especializados de naturaleza, como el avistamiento de aves hay que hacer un esfuerzo mayor en la formación del talento, ya que se requiere tener un conocimiento muy puntual y científico acerca del habitat de las especies de la región, su relación e identificación con la cultura llanera, y tener el dominio por lo menos del idioma inglés.

De ahí la importancia de que se implementen políticas de formación especializada para suplir al sector de mano de obra de calidad. Instituciones como el INA en Costa Rica, facilitan la formación con pertinencia a los requerimientos de la industria.

Recomendaciones para la industria relacionada y de soporte

Las recomendaciones para la industria relacionada y de soporte, la cual si bien está bien estructurada en el Departamento, necesita mejorar sus condiciones de calidad ya que sobre todo, las materias primas se consiguen en condiciones muy básicas y no generan ningún valor para la industria.

Por otra parte, el sector transporte que se constituye en uno de las principales proveedores y aliados del turismo, prácticamente es inexistente en el Departamento, ya que en su mayoría se han enfocado al sector petrolero, sobretodo el servicio especializado que es el que permite llegar a los atractivos naturales más alejados, debido a las condiciones precarias de la infraestructura vial. De ahí que sea fundamental integrar este servicio especializado a la industria con precios competitivos y condiciones de calidad que permitan prestarle un buen servicio al turista.

Por otra parte es necesario integrar las empresas de certificaciones existentes en el departamento y que actualmente están enfocadas únicamente al sector petrolero a la industria turística, ya que la experiencia y capacidad instalada de las mismas se debe aprovechar para que el sector se ponga a tono con la tendencia mundial de certificarse en diferentes áreas.

Igualmente las entidades de apoyo como la Cámara de Comercio, el SENA, institutos regionales y los sistemas financieros promuevan el encuentro entre las empresas e incentive la cooperación y asociación entre ellas. Facilitar el acercamiento de proveedores (marcas) internacionales que suministren insumos de gama reconocida puede subir el status de estas empresas ante el cliente, porque le indica el grado de modernidad e incluso de internacionalización que tienen estas empresas locales.

Recomendaciones para mejorar el entorno de estructura y rivalidad

Para conseguir un mejor entorno de estructura y rivalidad empresarial, dado que bajo la de servicio básico es donde se observa mayor cantidad de competidores y alto nivel de rivalidad, se recomienda diferenciarse, agregando servicios al básico, esto implica contar con alto nivel de gestión gerencial, promover cultura de cooperación entre empresas del sector y alianzas entre empresas locales.

Para las empresas que quieren llegar a un cliente nacional con servicio ecoturístico es indispensable que creen una relación con las agencias de viajes ya que son el principal canal de comercialización, esto les permitirá mantener un flujo constante de turistas y así ser más competitivos. Además se recomienda que realicen alianzas con empresas de segmentos diferentes para complementar el servicio y poder ofrecer al turista una variada gama de productos turísticos.

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

Frente a las empresas que quieren desarrollar un producto especializado, las alianzas entre empresas locales que tengan particularidades muy diferenciales marca la diferencia. El que reservas naturales con ecosistemas particulares realice alianzas con fincas turísticas que hayan desarrollado muy bien un producto entorno a la cultura llanera son un ejemplo de esta estrategia. Este tipo de alianzas hace que cada vez más las empresas del sector se esfuercen por desarrollar un producto diferenciado. Son importantes también las alianzas con centros especializados y de investigación.

Recomendaciones para mejorar el entorno de las condiciones de demanda

El cliente ya no busca confort sino una experiencia única. Por ello es necesario crear productos innovadores que integren la naturaleza, la aventura y sobre todo la cultura llanera ya que es nuestro mayor factor diferenciador.

Es importante que en la prestación de los servicios se incluyan aspectos básicos de comodidad o confort para el turista como una buena cama, limpieza, agua caliente y una buena atención. La garantía de estas condiciones ira posicionando al destino como un destino de calidad y de cumplimiento de estándares internacionales.

El cliente necesita tener información del destino que lo seduzca y lo lleve a imaginarse viajar a Casanare, por lo que es necesario que tanto las empresas del sector como la institucionalidad desarrollen páginas web con muy buena información, fotografías y planes atractivos para el turista.

6. ANEXOS

Mesas de trabajo

ESTANDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Temática: 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 prestar servicios acorde a los estándares internacionales de destinos de naturaleza. ¿Cuáles deben ser los estándares mínimos y como implementarlos?

Por otra parte existe un gran mercado corporativo que podría potencializar el turismo de naturaleza si se asocian a este actividades one day con productos existentes. ¿Qué paquetes desarrollar para el sector corporativo y como vincular los operadores existentes?

Fecha de realización: Yopal- Martes 21 de Octubre- 9 am.



Mesa de Trabajo		Empresas o institución
Maria Ines Lizarazo	Yopal	Hotel Iximena
Francy luna	Yopal	CVC Avistamientos
Nelson Muños	Yopal	Sena
Maria Cely	Yopal	Unitropico
Daniel Fiaga	Yopal	Terranova Hotel
Alfonso Granados	Yopal	Granada Plaza H
Rafael Martinez	Yopal	CVC Avistamientos
Luz del Carmen Mojica	Yopal	Hostal del Parque
Cesar Andres Velandia	Yopal	Avianca
Ruben Dario Carrillo	Yopal	Museo de Arte Cubarro
Helman Quevedo	Yopal	Colina Real
Liliana Gutierrez	Aguazul	Hotel Señorial
Claudia Orozco	Yopal	Casanare Travel

ALIANZAS Y ARTICULACIÓN

Temática: 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. ¿Cómo crear productos que brinden una mayor experiencia asociando la cultura, la aventura y la naturaleza?

Fecha de realización: Yopal- Martes 21 de Octubre- 3 pm.



Mesa de Trabajo		Empresas o institución
Heferlan Rodríguez	Tauramena	Lands Ecotour
María Inés Lizarazo	Yopal	Hotel Iximena
Francy Luna	Yopal	CVC Avistamientos
Daniel Fiaga	Yopal	Terranova Hotel
Francy Cuta	Yopal	Típicas Llaneradas
Luz Edith Roldan	Yopal	La Fortuna-NC
Estella Lopez	Yopal	Aviatur
Darwin Montoya	Aguazul	Futurabit sas
Sandra Suarez	Yopal	Independiente
Lauren Mesa	Yopal	Hotel Salem-
Laura Miranda	Yopal	Fundación Cunaguaro
Dumar Aljure	Monterrey	Independiente
David Aguirre	Monterrey	Tropical Planet

PRODUCTO ESPECIALIZADO

Temática: El turista está buscando cada vez más productos especializados, 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.

¿Cómo poner en valor la biodiversidad de Casanare y crear productos especializados con estándares internacionales?

Fecha de realización: Yopal- Miércoles 22 de Octubre- 9 am.



Mesa de Trabajo		Empresas o institución
Laura Miranda	Yopal	Fundación Cunaguaro
Francy Luna	Yopal	CVC Avistamientos
Luxora Cáceres	San Luis	Cortupalénque
Rubén Carrillo	Yopal	Museo de Arte Cubarro
Estela López	Yopal	Aviatur
Sergio Molina		El baquiano
Rocío Patarroyo	Paz de Ariporo	Cámara de Comercio
Milena García	Yopal	Hotel Quinta Estación

Bibliografía⁶

- 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

⁶ La bibliografía utilizada para productos anteriores ha sido aumentada con nuevos documentos para fortalecer esta parte del trabajo.

- 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.colimatiemagia.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://dtxtq4w60xqpw.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.elestable.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/>