

# PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE MEDELLÍN 2018-2024

*Por un turismo sostenible, responsable, competitivo y transformador*



Alcaldía de Medellín





# PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE MEDELLÍN 2018-2024

*Por un turismo sostenible, responsable, competitivo y transformador*





## PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE MEDELLÍN 2018-2024

Esta publicación es producto del contrato de prestación de servicios 4600071135 de 2017, del programa Turismo, Plan de Desarrollo 2016-2019

### ALCALDÍA DE MEDELLÍN

**Federico Gutiérrez Zuluaga**

Alcalde de Medellín

**María Fernanda Galeano Rojo**

Secretaria de Desarrollo Económico

**Juliana Cardona Quirós**

Subsecretaria de Turismo

**Pablo Hernán Vélez Rave**

Líder de Programa, Subsecretaría de Turismo

**Vladimir Castaño Molina**

Profesional en Turismo, Subsecretaría de Turismo

### CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

**Jaime Echeverri Chavarriaga**

Vicepresidente de Planeación y Desarrollo

**Beatriz Eugenia Velásquez Velásquez**

Directora Clúster Turismo de Negocios

**Ana María Cardona Vélez**

Directora Clúster Turismo de Negocios

### ASESORÍA Y ELABORACIÓN DE TEXTOS

**Nubia Stella Martínez Rueda**

Asesora de Turismo, NSM Consultores S.A.S.

**Carlos Krauel Vila**

Asesor de Turismo Internacional, TOCK Projects

### DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO

Juan Felipe Giraldo Correa

### FOTOGRAFÍA

Banco de imágenes, Subsecretaría de Turismo - Secretaría de Desarrollo Económico y Fundación VÍZTAZ



Edición 1, 2018

ISBN: En trámite

©Municipio de Medellín

Calle 44 N°52-165, Medellín, Colombia

[www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)

Esta es una publicación oficial del Municipio de Medellín. Cumple con lo dispuesto en el Artículo 10 de la Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción, que expresa la prohibición de la divulgación de programas y políticas oficiales para la promoción de servidores públicos o candidatos.

Queda prohibida la reproducción total o fragmentaria de su contenido sin autorización escrita de la Secretaría General del Municipio de Medellín. Así mismo, se encuentra prohibida la utilización de las características de una publicación que puedan crear confusión. El Municipio de Medellín dispone de marcas registradas, algunas de estas citadas en la presente publicación, las cuales cuentan con la debida protección legal.

Toda publicación con sello Alcaldía de Medellín es de distribución gratuita.

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b>	<b>9</b>
1.1 Tendencias internacionales del turismo	10
1.2 Tendencias internacionales del turismo de negocios	11
1.3 Llegadas de turistas a Colombia	13
1.4 Llegadas de turistas a Medellín	16
1.5 Demanda por producto turístico	20
<b>2. ANÁLISIS DE LA OFERTA</b>	<b>28</b>
2.1 Tejido empresarial del turismo en Medellín	29
2.2 Conectividad aérea	31
2.3 El territorio turístico de Medellín	33
2.4 La oferta turística de Medellín	37
2.5 La oferta turística en canales de comunicación	50
<b>3. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR</b>	<b>52</b>
3.1 Análisis DOFA	53
3.2 Diagnóstico del destino	60
<b>4. APUESTA ESTRATÉGICA</b>	<b>76</b>
4.1 Misión	77
4.2 Visión	77
4.3 Discurso	77
4.4 Modelo de desarrollo del destino	80
4.5 Ejes de intervención	81
4.6 Componentes transversales	88
4.7 Estrategias 2018-2024	89
<b>5. PLANTEAMIENTO TÁCTICO</b>	<b>91</b>
5.1 Proyectos de la estrategia generar valor para el visitante	92
5.2 Proyectos de la estrategia promoción más segmentada y asertiva	95
5.3 Proyectos de la estrategia gobernanza eficiente y gestión colaborativa	100
<b>6. REFERENCIAS</b>	<b>104</b>

## PRESENTACIÓN

Medellín ha venido incrementando su posicionamiento y consolidación como destino de turismo de negocios, gracias a la implementación de los planes de desarrollo de los últimos años. Sin embargo, es preciso reconocer que la ciudad cuenta con recursos y productos turísticos muy valiosos, los cuales han permitido que hoy sea un referente vacacional ideal. Los enfoques de turismo de negocios y vacacional, se potencian con las ofertas en turismo cultural, de naturaleza y de salud. Con respecto a lo cultural, Medellín ha sido testigo de una importante transformación que motiva las visitas de viajeros nacionales e internacionales, su oferta de naturaleza integrada a la ciudad constituye un factor diferencial respecto de otros destinos nacionales, y además su reconocida trayectoria en materia de salud y bienestar representa una destacada contribución en el desarrollo económico de la ciudad.

El desarrollo y posicionamiento de Medellín como destino turístico no ha sido espontáneo. Este se debe a un proceso de planificación que se ha venido llevando a cabo en la ciudad desde hace 20 años; podría decirse que Medellín es uno de los destinos de Colombia que se ha dotado de más estudios y planes, lo cual le ha permitido consolidar un sector turístico próspero y competitivo.

La Administración Municipal presenta el Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024 como herramienta de planeación turística que dará continuidad a los procesos iniciados en los anteriores Planes de Desarrollo Turístico, que durante su vigencia permitieron importantes resultados para el destino, entre los cuales se pueden destacar:

### Plan de Desarrollo Turístico 2000-2009

- Determinó las potencialidades de Medellín como destino turístico.
- Presentó el primer inventario de atractivos turísticos.
- Permitió las bases para la estructuración del Clúster de Turismo de Negocios y la creación del Medellín Convention & Visitors Bureau y Plaza Mayor.
- Permitió la creación del Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín y Antioquia.

### Plan de Desarrollo Turístico 2011-2016

- Determinó los ejes estratégicos: turismo de negocios, cultural, naturaleza y salud.
- Estableció el punto de partida para la creación de los Puntos de Información Turística.
- Facilitó la creación de la Mesa de Competitividad Turística como instancia para la gobernanza turística.
- Permitió la puesta en marcha del proyecto de señalización turística para Medellín.
- Conceptualizó las bases para estructurar la Política Pública de Turismo de Medellín.

A diferencia de los anteriores planes, el Plan Estratégico de Turismo de Medellín se estructuró teniendo como base y contexto el Acuerdo 20 de 2017 *“Por el cual se adopta*



*la política pública de turismo para el municipio de Medellín*” como principal herramienta para el desarrollo socioeconómico y territorial del destino. El presente plan no es más que un instrumento táctico para la implementación de la política, sirviendo además como herramienta para dar respuesta al crecimiento del sector turístico de la ciudad, a las diferentes tendencias globales y enfrentar los retos y las oportunidades que se presenten en materia de gestión del destino dentro de los próximos siete años.

Uno de los retos de Medellín, desde el punto de vista del desarrollo turístico es la consolidación de su oferta. En este sentido, el destino cuenta con importantes atractivos que se identificaron en el inventario realizado en el año 2016. Aunque, gran parte de ellos deben ser estructurados y desarrollados con el fin de integrarlos dentro de la oferta turística de la ciudad. El Plan Estratégico propone la estructuración de la oferta bajo el modelo de clubes de producto turístico, el cual marcará un cambio importante, tanto en el desarrollo como en la promoción de Medellín, ya que permite mejorar sustancialmente su producto, aumentar la colaboración público-privada y focalizar las acciones de promoción.

Desde el punto de vista del mercadeo, el plan propone que el destino debe incursionar en los mercados nacionales e internacionales con planes específicos. Además, presenta la necesidad de aumentar de forma sustancial la promoción del destino al consumidor final que se encuentra en los mercados nacionales de alta prioridad, así como en los mercados internacionales maduros. Estos y otros planteamientos fueron propuestos en el plan de acción, con el fin de realizar una promoción y mercadeo de manera segmentada y asertiva.

La prospectiva del Plan Estratégico de Turismo hasta el año 2024 corresponde a la trazabilidad y análisis realizado sobre el comportamiento y panorama futuro del turismo a nivel mundial, nacional y regional. En este trabajo prospectivo se definieron elementos estratégicos tales como la misión, visión y discurso, los cuales servirán para dar línea en cuanto a la ejecución de los proyectos que se enmarcan en el plan, así como otras acciones e iniciativas de ciudad que puedan presentarse en los próximos años.

Finalmente es importante resaltar que para estructurar el plan fue fundamental el proceso de concertación colectiva realizado con los actores de la industria turística de la ciudad, especialmente fue indispensable contar con el apoyo y participación de más de 50 empresas e instituciones del sector público, del privado y de la academia, con quienes se lograron definir los ejes de intervención, las estrategias y proyectos que orientarán la toma de decisiones en los próximos años, priorizando acciones de gestión, desarrollo, mercadeo y promoción del destino.

Se ratifica, que sólo por medio de una gestión colaborativa por parte de todos los actores del sector, se generará la sinergia necesaria para que Medellín como destino turístico continúe su camino hacia la consolidación de forma inteligente y sostenible.



# 1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El punto de partida para el análisis de la demanda son las conclusiones de la implementación del anterior Plan de Desarrollo Turístico de Medellín, que tuvo vigencia hasta el mes de diciembre del año 2016. No sólo se ha analizado la demanda actual del destino, sino también la de otros mercados con comportamientos similares con el fin de encontrar los nichos del turista potencial de Medellín.

### 1.1 Tendencias internacionales del turismo

Los movimientos internacionales de turistas crecen año tras año. El turismo es una industria en expansión que goza de crecimientos sostenidos importantes y que involucra a todos los continentes. El porcentaje de crecimiento de turistas internacionales en el mundo se encuentra entre un 3 % y un 4 %. En 2016 se registraron 1.235 millones de viajeros. En las Américas el incremento de la llegada de turistas provenientes de otros países a América Latina ha ayudado a posicionar esta región como la tercera de mayor crecimiento con un 4 % y 5 %. Se debe tener presente que el crecimiento de llegadas internacionales en una región específica incluye los turistas de la propia región (no del propio país), si se centra la mirada en América del Sur, la región como destino, representa cerca de un 3 % del turismo internacional y según la Organización Mundial del Turismo arroja crecimientos proyectados de entre el 6 % y el 7 %, muy por encima de la media mundial (+3,9 %).

El crecimiento mundial del turismo está promoviendo la innovación en el sector el cual es esencial para el desarrollo, la competitividad del turismo y su impacto en un destino. La innovación juega un rol particularmente importante en el turismo, teniendo en cuenta los cambios y las nuevas dinámicas del sistema internacional en los imperativos ambientales de la sostenibilidad y la preparación para el cambio climático.

La Figura 1. presenta los tipos de turismo más importantes que marcan tendencia en la actualidad, según la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Figura 1. Tendencias en tipos de turismo internacional, 2014-2030



Fuente: OMT

Si bien estos son algunos de los tipos de turismo que son tendencia en el escenario internacional, es importante identificar algunas de las tendencias que deben ser tenidas en cuenta para el desarrollo del turismo en el país y la región. El impacto de cada una de estas tendencias globales tiene una repercusión directa en la industria turística:

1. Se están produciendo cambios demográficos en los países occidentales (principales emisores mundiales de turismo internacional), el envejecimiento de la población puede provocar a medio plazo necesidades de cambios en la oferta de ciertos destinos, pero también el aumento de los viajes internacionales, ya que la población jubilada, pero longeva, tiene propósitos de seguir viajando, aunque con algunas necesidades especiales como pueden ser la cobertura médica y programas más ligeros en intensidad.
2. La unidad familiar está en declive, lo cual genera un crecimiento individualista en los viajes.
3. Están aumentando y creciendo las mega-ciudades, lo cual provoca una concentración importante de los mercados que debe ser tenida en cuenta en la planificación de las acciones de promoción de los destinos.
4. La disrupción tecnológica es un hecho y una constante ya que la tecnología está entrando en el sector a todos los niveles, desde el desarrollo de producto, la gestión y promoción. Los turistas potenciales deben poder informarse y reservar en un mismo espacio.
5. Las redes sociales ya son una fuente clave en la promoción del destino en todas las etapas del viaje (inspiración, información, uso en el destino y posterior al retorno del turista) y deben ser utilizadas en la promoción y la gestión de la experiencia de los turistas por parte de los entes responsables de un destino turístico.
6. Un destino turístico debe ser gestionado en red, como COP (por sus siglas en inglés "Communities of Practice", un grupo de individuos que desarrollan una manera compartida de trabajar juntos para lograr alguna actividad con propósito), con corresponsabilidad entre las instituciones y respondiendo a una estrategia común. Este aspecto requiere para los destinos contar con instrumentos de planificación elaborados de forma participativa, políticas turísticas adaptadas a la realidad de la industria turística y una coordinación importante en la implementación de las acciones definidas.

## 1.2 Tendencias internacionales del turismo de negocios

El turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) localmente denominado turismo de negocios, es un segmento de la oferta de un destino turístico que se define por el hecho de que el cliente son las empresas, sin embargo no todos los viajes



de empresa se consideran del segmento MICE. Los viajes de empresa individuales como pueden ser los viajes entre distintas sedes de una compañía o las visitas comerciales, quedan por fuera de esta tipología. Sobre estos viajes un destino no puede influir, un empleado viajará a una ciudad concreta porque la sede de su compañía o su cliente están allí, no importan las acciones de mercadeo y promoción que pueda realizar el destino para captar a dicho cliente, estas nunca influirán en la decisión de viaje. Aunque el comportamiento de este turista en el destino será distinto al que tendría en su casa, utilizará muchos servicios como restaurantes, transporte o tiendas, y debe ser impactado para que se marche de la ciudad con motivos para volver debido al consumo satisfactorio de las experiencias ofrecidas.

Los viajes MICE, siendo el cliente la empresa, se caracterizan porque el proceso de toma de decisión sobre el destino depende de muy pocas personas, a veces de una sola, y reporta viajes de grupo, a veces muy numerosos y con alto poder adquisitivo. El segmento MICE no cuenta con un componente único de trabajo o formativo, también suele contar a veces con componentes de ocio, y como es el caso de los incentivos, el ocio es el componente principal.

Estas son las cuatro tipologías que recoge el MICE: *Meetings* (reuniones y congresos), *Incentives* (incentivos, viajes de placer llevados a cabo como premio para los empleados o clientes), *Conventions* (convenciones, reuniones formativas de la propia empresa o gremio) y *Exhibitions* (Ferias).

Las reuniones, los incentivos y las convenciones se captan a través de las empresas, asociaciones y gremios; y las ferias por su parte, son captadas a través de los organizadores de las mismas (nacionales o internacionales) o incluso impulsadas a través de actores especializados del propio destino.

En cualquiera de los cuatro componentes los factores que influyen en la toma de decisión son:

1. El posicionamiento del destino.
2. La conectividad.
3. La disponibilidad de infraestructuras para reuniones.
4. La relación calidad-precio de plazas hoteleras y la cantidad en el caso de grandes eventos.
5. La oferta complementaria de ocio.

El peso de cada uno de estos cinco factores varía según el objeto del viaje, por ejemplo: mientras un incentivo busca un fuerte posicionamiento del destino y una excelente oferta complementaria, un congreso internacional necesita de una excelente conectividad, una gran cantidad de plazas hoteleras y una adecuada infraestructura para reuniones.

El turismo MICE es altamente competitivo a nivel internacional, en este sentido es clave conocer las tendencias de este tipo de turismo:

1. Cuando se contemplan una serie de destinos para un evento se da por supuesta la capacidad y la conectividad, y es entonces donde el posicionamiento del destino juega un papel clave y diferenciador.
2. La oferta complementaria, por la orientación hacia el *bleisure* (contracción de dos conceptos: negocios y ocio) que está tomando el turismo de negocios (MICE), es otra de las claves del éxito en la captación de eventos. Se debe tener una oferta de ocio amplia y bien estructurada, comprendiendo aspectos como la gastronomía, las compras, la infraestructura para el ocio, las industrias creativas, la oferta cultural y una oferta de naturaleza que permita actividades diferenciadoras respecto a otras ciudades.
3. Una buena oferta complementaria permite aumentar el gasto y mejorar la experiencia del cliente corporativo individual.
4. Para atraer el turista de negocios se debe intensificar el uso de las redes sociales.
5. La captación de los eventos se orienta cada vez más hacia las industrias en crecimiento, teniendo en cuenta vínculos con el tejido productivo y la vocación del destino.
6. Las reuniones tienden a ser mucho más pequeñas en número de participantes, la oferta de salones y demás infraestructura deberá ir acorde a este hecho.
7. Los incentivos requieren cada vez de más creatividad y diferenciación, esto tiene consecuencias fuertes en la industria, ya que los operadores deben hacer un esfuerzo extra en sus propuestas buscando impresionar al turista. Se está generando una oportunidad para las industrias creativas que podrán abrir su mercado de forma clara a un segmento con alta capacidad adquisitiva.
8. El turista de negocios gasta más del doble en su estancia que el turista vacacional y esto está generando que las estrategias de consolidación de este segmento sean, más rentables para el conjunto del destino.

### 1.3 Llegada de turistas a Colombia

El turismo internacional está creciendo entorno al 4 %, y Colombia viene creciendo cerca de un 10 % anual. Está claro que es un sector en plena expansión dentro de la economía colombiana y Medellín es uno de los destinos clave.

Colombia en la última década ha dado grandes pasos en su posicionamiento internacional como destino turístico, arrojando cifras positivas desde el año 2004. En la actualidad, el país se encuentra entre los cinco países con mayor flujo migratorio con una participación de 0.27 % de total de llegadas en el mundo (MinCIT, 2017). Colombia sigue una tendencia positiva en la llegada de turistas internacionales, entre las causas se pueden considerar:

- El incremento en los viajes internacionales como una tendencia mundial acorde a la Organización Mundial de Turismo.
- La imagen de Colombia ha mejorado a nivel internacional, logrando posicionar una marca de país más atractiva para los extranjeros.



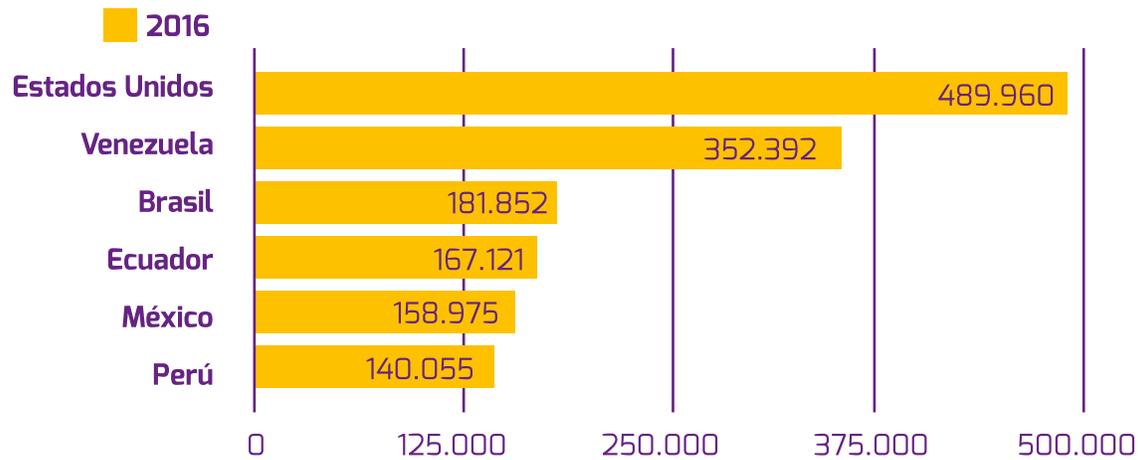
- El aumento del precio del dólar, con respecto al peso colombiano, permite que los extranjeros puedan acceder a los destinos en Colombia por un menor precio.
- Colombia como destino turístico ha vuelto a los mercados internacionales en los últimos 15 años tras un largo periodo fuera de escena. Este hecho ha propiciado el desarrollo de la oferta turística colombiana con nuevos productos, proyectos hoteleros y nuevas rutas internacionales.
- La inversión extranjera en turismo también está en crecimiento lo que ha permitido la llegada de reconocidas marcas internacionales, lo cual aporta mucho a la promoción y comercialización internacional del destino.
- El turismo es considerado actualmente como un motor de desarrollo, lo que permite que los gobiernos locales, regionales y el nacional, inviertan en potenciar los atractivos y los productos de sus destinos.
- En el escenario de postconflicto, que se encuentra actualmente Colombia, el turismo está apareciendo en el discurso de muchos políticos y empresarios del sector como una industria con grandes oportunidades. Se están diseñando diferentes estrategias como fortalecer corredores turísticos, vincular a víctimas del conflicto en la industria y fortalecer zonas a las que antes no se podía acceder.

Debido a estas razones se dan las siguientes cifras de acuerdo con los reportes del MinCIT, las cuales son realmente positivas y reflejan el buen momento por el que pasa el turismo en Colombia.

- En el año 2016 aproximadamente 5.092.000 extranjeros visitaron Colombia.
- Entre los años 2015 y 2016 el número de visitantes internacionales aumentó en 644.996, lo que representa un aumento del 12.6 %.
- Entre los años 2010 y 2016 el número de turistas extranjeros incrementó en un 95 % y la ocupación hotelera aumentó en un 49,5 %.
- La meta establecida a 2018 por el Gobierno Nacional es lograr que 6 millones de viajeros internacionales lleguen al país.

La siguiente Gráfica 1. pone en evidencia el origen de procedencia de los turistas que están llegando al país.

Gráfica 1. Llegada de visitantes internacionales a Colombia, 2016



Fuente: Migración Colombia

En el caso de Venezuela, la situación político-económica actual de ese país ha posicionado a Colombia como uno de los principales destinos para buscar nuevas oportunidades.

Entre tanto, la estancia media de los turistas internacionales en el país es superior cuando el motivo de viaje es por ocio, lo que permite que visiten distintos destinos internos durante su estancia, mientras que el turista de negocios se queda generalmente en una misma ciudad realizando actividades en su área de influencia.

- Turismo reuniones de 3 a 4 noches (Greater Bogotá Convention Bureau, 2016).
- Turismo vacacional 7 noches: 3 noches en ciudades principales y 4 noches en ciudades costeras (BCD Travel, 2017).

En la Gráfica 2. se enumeran los principales motivos de llegada de visitantes internacionales al país en el primer semestre del año 2017.

Gráfica 2. Motivos de viaje turistas internacionales durante el primer semestre de 2017

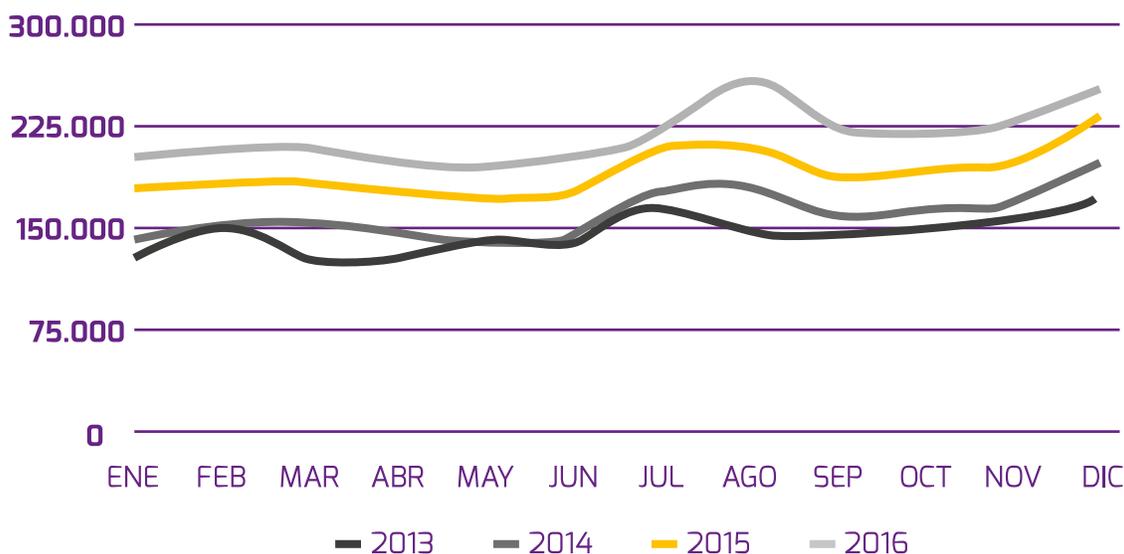


Fuente: Procolombia

Es importante señalar en este punto que los motivos de viaje pueden estar cada vez más mezclados, especialmente cuando el motivo principal es negocios y actividades profesionales o visitas a familiares y amigos. Los turistas que viajan por alguno de estos dos motivos también tienen comportamientos de consumo de productos de ocio relacionados con el turismo. Por esta razón, y en el momento de diseñar la oferta de Medellín como destino turístico, se debe profundizar en el concepto *bleisure*.

En la Gráfica 3. que se presenta a continuación se puede identificar la estacionalidad de viajeros no residentes en Colombia desde el año 2013 hasta el año 2016, la cual indica que los meses con mayor dinamismo en la llegada de viajeros son julio-agosto y diciembre-enero. Esta estacionalidad se explica por la ubicación geográfica del país y sus principales mercados, distribuidos en los dos hemisferios, los cuales cuentan con periodos vacacionales importantes en estos dos momentos del año.

Gráfica 3. Estacionalidad viajeros no Residentes, 2017

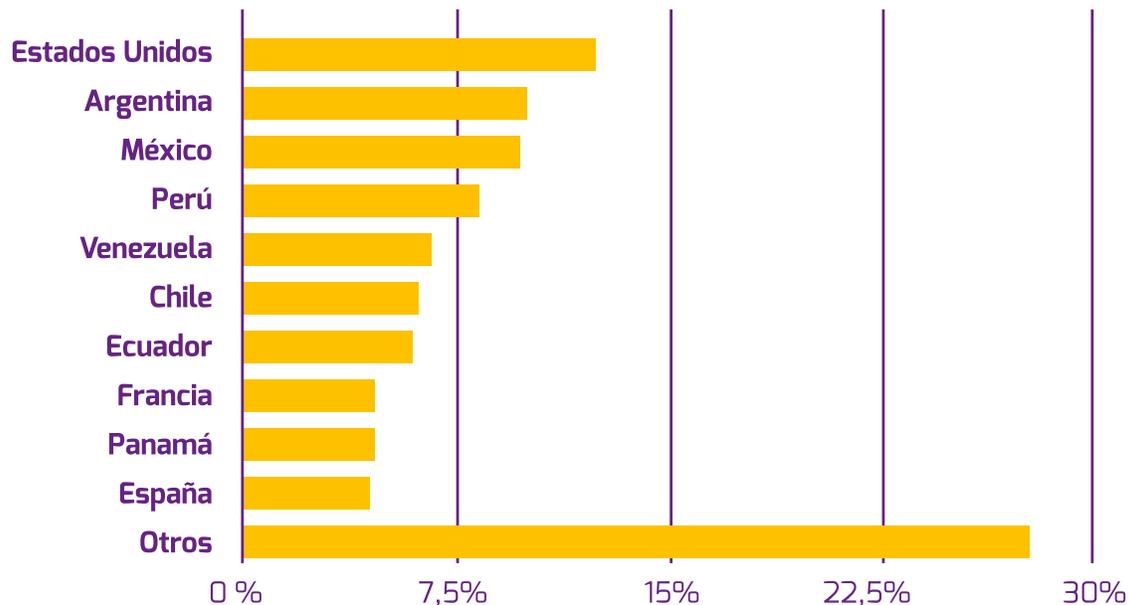


Fuente: Migración Colombia

#### 1.4 Llegada de turistas a Medellín

Como se evidencia en la Gráfica 4. de acuerdo con SITUR, durante 2016 los principales mercados internacionales identificados representaron el siguiente aporte porcentual en número de llegadas de turistas a Medellín; Estados Unidos (12,34 %), Argentina (9,86 %), México (9,77 %), Perú (8,29 %), Venezuela (6,62 %), Chile (6,13 %) y Ecuador (5,9 %).

Gráfica 4. Origen Turistas internacionales a Antioquia, 2016

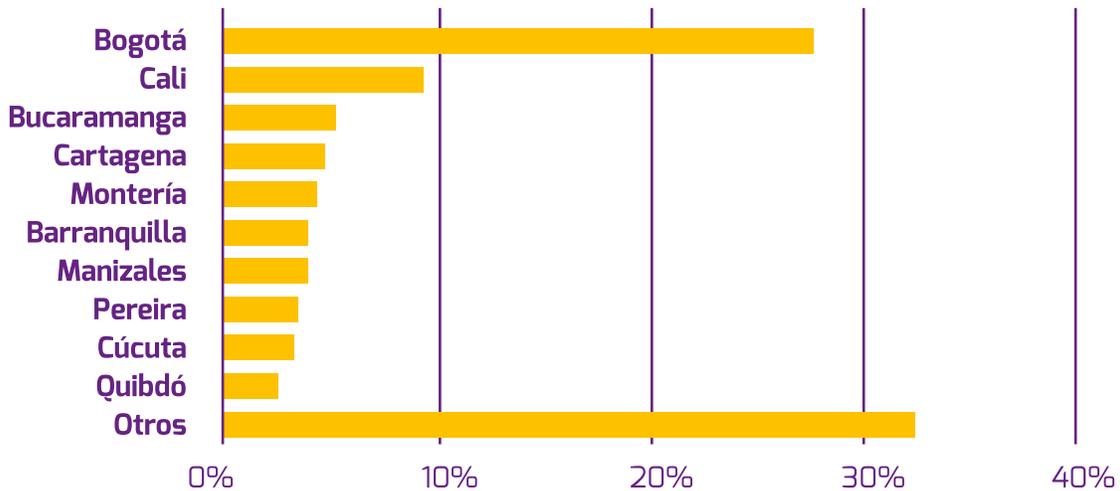


Fuente: SITUR

Los principales mercados a tener en cuenta en los años sucesivos serían; Estados Unidos, Argentina y Brasil (vigilando la evolución de su economía y el tipo cambiario), México, Panamá, Perú y los principales mercados europeos (España, Alemania, Reino Unido y Francia), estos países tienen una estacionalidad marcada y concentran sus viajes de larga distancia a principios de año y en junio, julio y agosto. Por su parte, se debe estar atento al crecimiento en el número de visitantes provenientes de los países asiáticos, los cuales comienzan a marcar tendencia en la emisión de turistas.

La Gráfica 5. pone en evidencia los municipios colombianos de donde provienen más visitantes a Medellín. En este sentido, los mercados nacionales también deben desarrollarse mucho más en cuanto a la promoción del destino, ya que estos tienen una respuesta más rápida que los mercados internacionales y para muchos de ellos Medellín puede aportar experiencias nuevas y diferenciadas.

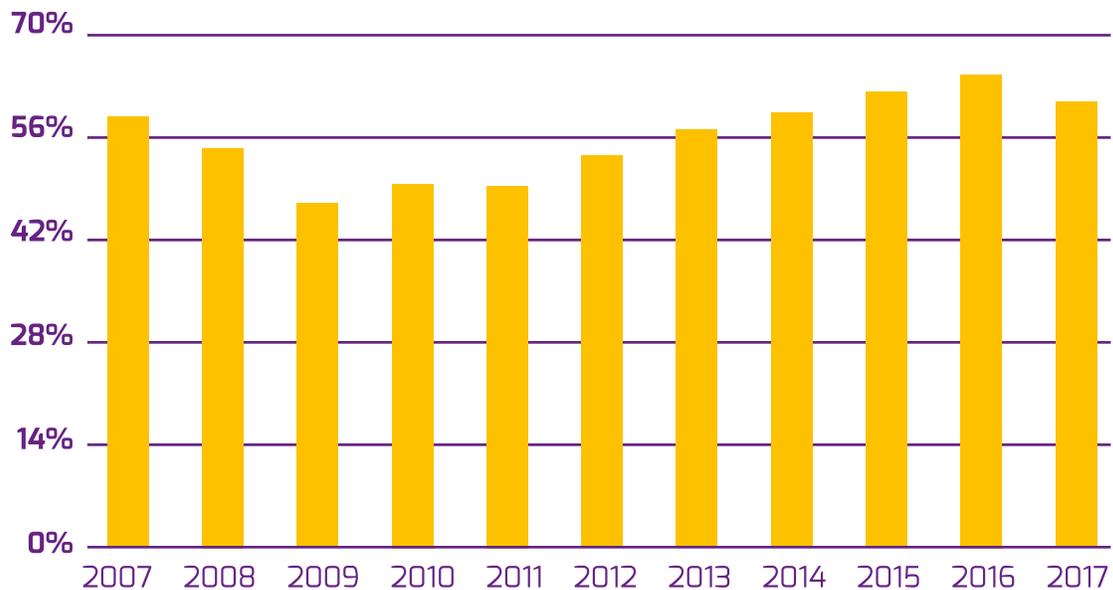
Gráfica 5. Municipios de residencia de los visitantes nacionales que llegaron a Antioquia, 2017



Fuente: SITUR

La ocupación hotelera de la ciudad de Medellín ha estado ligeramente por encima del 60% en los últimos 3 años. En el año 2017, respecto al año 2016, se produce un leve descenso en la ocupación hotelera de la ciudad, atribuyéndose principalmente a la contracción económica del país, el aumento en el número de plazas hoteleras de la ciudad, las dificultades que tuvo el transporte aéreo en el país y el ingreso de nuevos destinos nacionales que compiten con Medellín. La Gráfica 6. evidencia el comportamiento de la ocupación hotelera de la ciudad a partir del año 2011 hasta el año 2017.

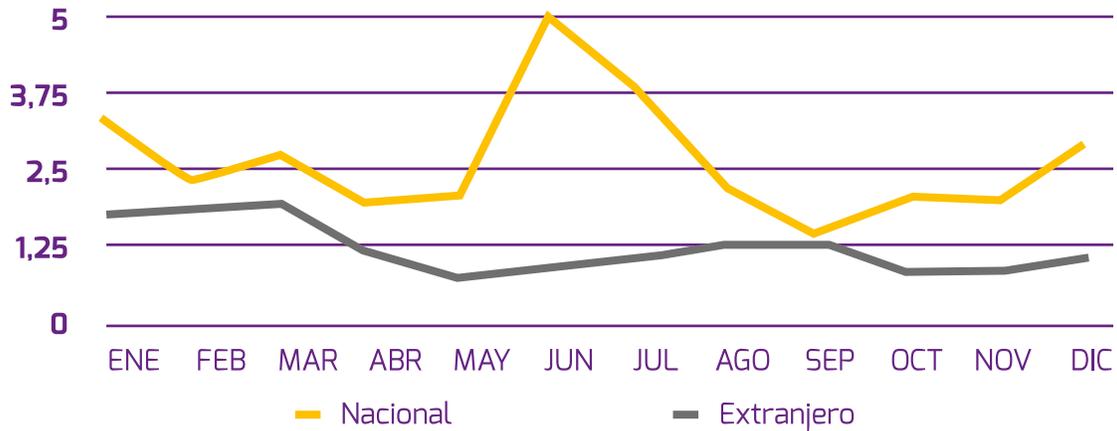
Gráfica 6. Ocupación hotelera, acumulado anual



Fuente: SITUR

La Gráfica 7. evidencia según cifras de SITUR, la estancia media para la ciudad de Medellín durante el 2016 fue la siguiente:

Gráfica 7. Estancia media, 2016

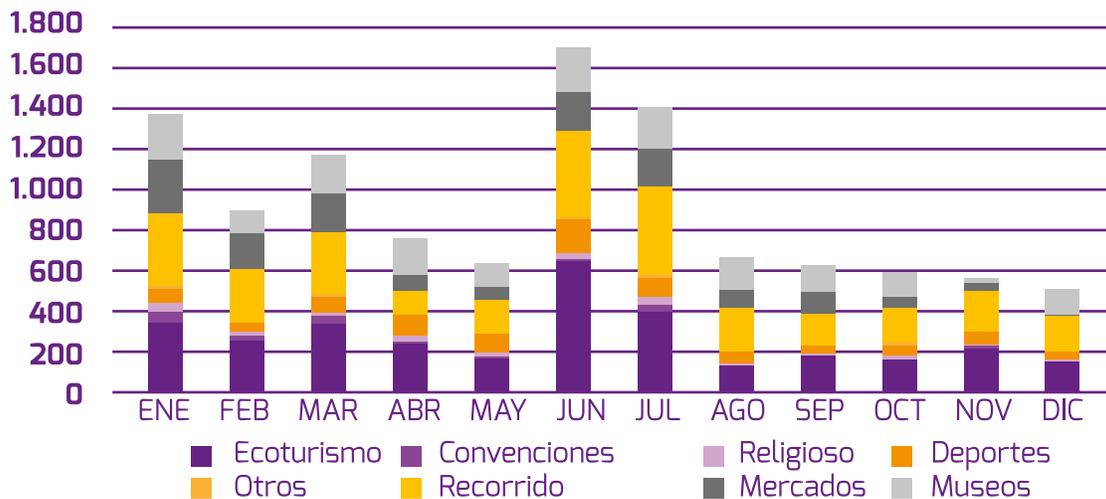


Fuente: SITUR

Como se puede apreciar en la gráfica, la estancia media del turista internacional es cercana a 1 día, y el turista nacional tiene una estancia media cercana a 2,5 días y con un aumento sensible en las vacaciones de mitad de año y de navidad. Se puede concluir que la estancia media es muy baja en la actualidad, la cual deberá crecer a medida que se fortalezca la oferta de la ciudad, permitiendo alargar estancias del corporativo individual, así como logrando atraer más turistas vacacionales nacionales e internacionales.

Las actividades de interés, que los visitantes buscan realizar en la ciudad de Medellín y su región central acorde a SITUR durante el año 2016, se evidencian en la siguiente Gráfica 8.

Gráfica 8. Actividades de mayor demanda en Medellín y Antioquia, 2017



Fuente: SITUR

La anterior gráfica muestra que las actividades ecoturísticas y los recorridos históricos son las que más peso tienen, así mismo tienen una relativa importancia las visitas a museos y mercados locales.

### 1.5 Demanda por producto turístico

Medellín está caracterizada por una combinación de cuatro productos turísticos: el turismo de negocios (MICE), el turismo de salud, el turismo de cultura y naturaleza, sin embargo se destaca que hoy en día una buena parte de los turistas que visitan la ciudad son del segmento corporativo individual. Según los hoteleros, este segmento es el más importante para hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Es un segmento clave al cual habrá que apostarle con el diseño de productos *bleisure* ya que Medellín goza de buenas oportunidades para el sector turístico en gastronomía y compras.

#### Turismo de negocios (MICE)

A nivel nacional la industria de reuniones ha logrado consolidarse como un mecanismo de desarrollo económico y social, que ha encontrado principalmente en Bogotá, Medellín y Cartagena sus máximos pilares de desarrollo. Entre los beneficios que le deja la industria al destino se pueden destacar:

- Generación de nuevos empleos.
- Aprovechamiento de recursos locales.
- Transferencia de conocimiento.
- Fortalecimiento del networking internacional.
- Estimulación y promoción de la innovación.
- Apoyo al desarrollo de los sectores productivos.

En este sentido, ProColombia realizó junto a la firma IPSOS, un estudio de la industria turística en el país. Entre los resultados se destacan las siguientes cifras:

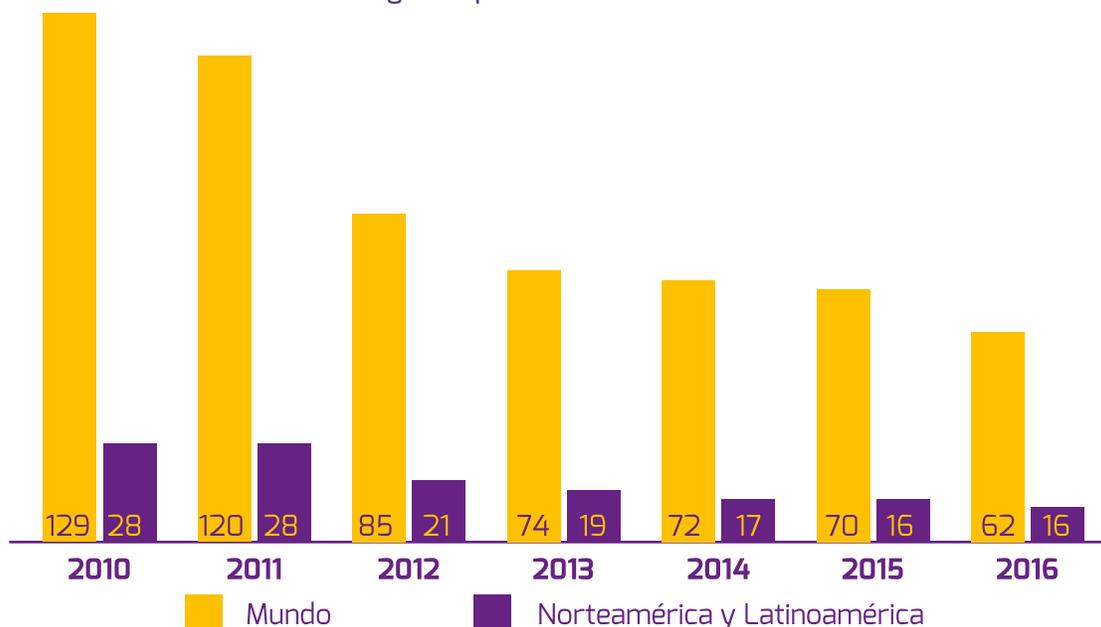
- El viajero internacional que llega al país por un evento gasta en promedio US\$344,5 diarios, mientras que la encuesta realizada por el DANE en el año 2013 reveló que los turistas corrientes gastan sólo \$306.285 diarios (US\$ 145 aproximadamente).
- El 60% de los asistentes a eventos en Colombia tiene ingresos mensuales entre US\$2.500 y US\$10.000.
- Los resultados del estudio demuestran que 4 de cada 10 visitantes entrevistados vienen por primera vez Colombia, los otros 6 manifiestan múltiples visitas al país.

La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) es una de las principales fuentes de información para el segmento MICE a nivel mundial, si bien su metodología, el ranking ICCA, no es la única forma de medir la evolución, los éxitos y los logros del segmento, son un buen referente que permite compararse con competidores y conocer la evolución de un destino en el conjunto del mercado.

Durante el año 2016 Colombia se ubicó en el puesto 29 del ranking ICCA por la realización de 147 eventos internacionales asociativos. El país se mantiene como tercero en la región por debajo de Brasil y Argentina. En el panorama nacional, las ciudades que mayor número de eventos aprobados por ICCA en el año 2016 fueron Bogotá, Medellín, Cartagena y Cali.

Actualmente la ciudad de Medellín se ubica junto a Bogotá como los principales destinos escogidos por extranjeros para la realización de eventos. La ciudad evidencia una variación positiva por encima de la capital colombiana entre los años 2015 y 2016, logrando mejorar 67 posiciones en el ranking ICCA desde el 2010, casi el doble de Cartagena. Es importante señalar que en el 2016, junto a Bogotá, Medellín fue la ciudad que más eventos tipo ICCA realizó, con un total de 42 eventos (ProColombia, 2016). A continuación, en la Gráfica 9. se evidencia la evolución de Medellín en el ranking ICCA, desde el año 2010 hasta el año 2016:

Gráfica 9. Evolución del ranking ICCA para la ciudad de Medellín 2010 – 2016



Fuente: ProColombia

### Turismo de salud y bienestar

Con el fin de fortalecer el tejido empresarial de la capital antioqueña, la Alcaldía de Medellín construyó, en articulación con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Estrategia Clúster de Medellín. Dicha iniciativa tiene como propósito incrementar la productividad, el acceso a nuevos mercados, la formalización y la transferencia de buenas prácticas en la capital antioqueña. Para el caso del turismo de salud, el Clúster Medellín Health City tiene definido un propósito orientado a promover la cultura de confianza e integración institucional para la construcción de redes de cooperación, conocimiento e investigación en salud, con el fin de atraer al mercado internacional y contribuir al mejoramiento de la competitividad empresarial regional.

Según cifras del clúster, en el año 2016 la ciudad recibió 11.703 pacientes internacionales, esto significó un incremento de 4.217 pacientes extranjeros más que en el año 2015; por su parte, la facturación por pacientes internacionales atendidos durante 2016 en Medellín llegó a \$29.378 millones. Las cifras para 2015 fueron de \$25.938 millones por la prestación de los servicios locales a extranjeros, que evidenció una tasa de crecimiento en los últimos 6 años, del 18 %. Así pues, el segmento de turismo de salud y bienestar es muy fuerte en Medellín. La Tabla 1. que se presenta a continuación muestra los principales mercados de donde provienen los pacientes internacionales que llegan a Medellín, evidenciándose que las Antillas Holandesas, Estados Unidos y España resultan ser los mercados de la ciudad para este producto turístico.

Tabla 1. Cifras comparativas por procedencia de pacientes internacionales desde el año 2010

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Antillas</b>	389	604	1622	2898	1871	2001	2174
<b>Estados Unidos</b>	860	870	1011	920	863	909	1659
<b>España</b>	162	156	185	159	183	187	263
<b>Venezuela</b>	78	103	111	119	98	188	263
<b>Canadá</b>	45	55	78	88	84	71	161
<b>México</b>	32	36	43	73	48	83	141
<b>Argentina</b>	34	17	36	67	66	89	125
<b>Alemania</b>	38	40	50	61	64	74	133
<b>Panamá</b>	74	56	51	59	65	105	240
<b>Italia</b>	38	43	46	50	28	74	96
<b>Francia</b>	21	23	28	48	49	61	70
<b>Inglaterra</b>	43	26	41	44	36	37	100
<b>Australia</b>	7	16	28	43	34	27	42

Antillas = Aruba, Bonaire, Curazao, San Martín, San Eustaquio, San Kitts, Saba

Fuente: Clúster Medellín Health City

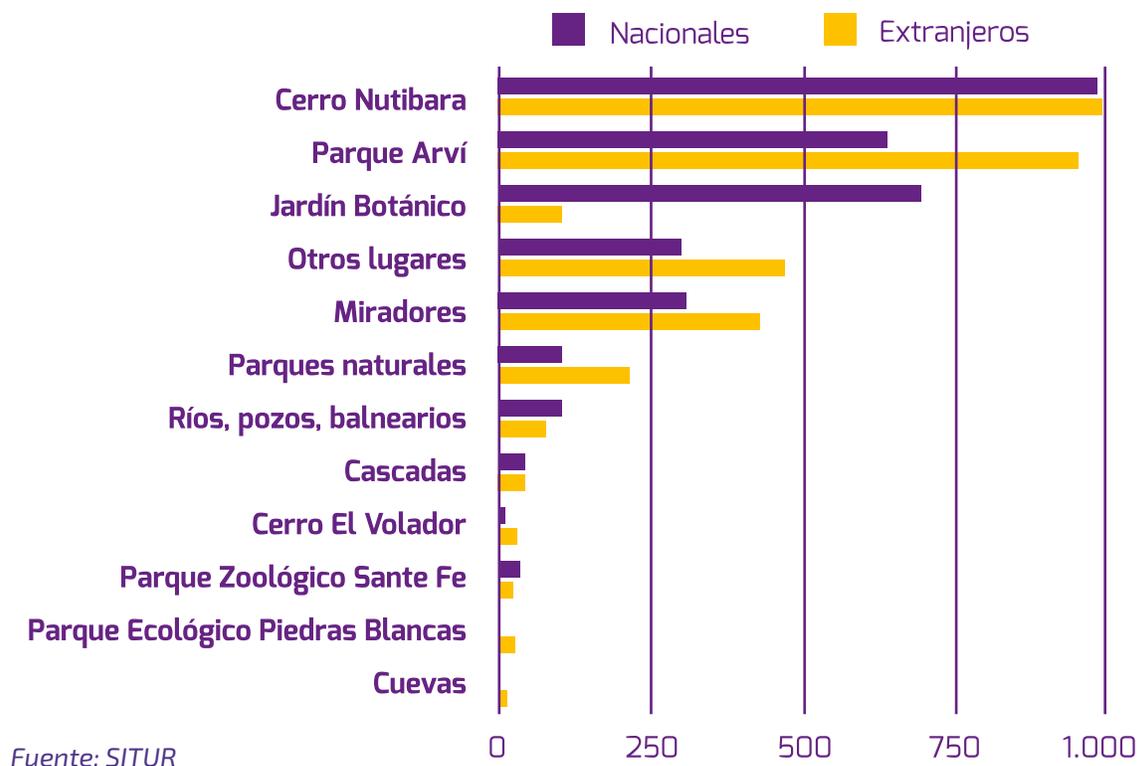
Desde el punto de vista del comportamiento del paciente internacional hay que tener presente que genera una mayor frecuencia y estancias más largas en la ciudad que las demás tipologías de producto. Es muy importante lograr sinergias entre los prestadores de servicios médicos y los prestadores de servicios turísticos y diseñar productos complementarios, teniendo en cuenta las preferencias y necesidades de los turistas de salud y bienestar.

## Turismo de naturaleza

El turismo de naturaleza tiene una fuerte demanda a nivel internacional y Colombia es un país bien posicionado. Medellín es probablemente la ciudad con mayor oferta de naturaleza gracias a los importantes espacios naturales dentro del municipio y en el área metropolitana. Puede decirse que los recursos naturales están presentes, sin embargo, falta diseñar un producto diferenciado y competitivo. Además, la oferta de naturaleza podrá satisfacer y complementar las necesidades y las experiencias de los segmentos corporativo individual, MICE y de ocio. Medellín se constituye como punto de partida para los turistas de naturaleza que visitan los atractivos en el departamento de Antioquia.

Como acercamiento a la demanda de turismo de naturaleza se presenta en la Gráfica 10. las cifras de visitantes a los parques y zonas naturales de la ciudad, poniendo al Cerro Nutibara y al Parque Arví, como los atractivos de naturaleza más visitados en Medellín. Puede decirse que ambos son los más frecuentados, tanto por nacionales como por extranjeros. En el análisis de la oferta se analiza más adelante los recursos y productos de naturaleza del destino Medellín, pero desde el punto de vista de la demanda queda claro que hay un buen margen para el crecimiento y el desarrollo de dichos productos, ya que la demanda existe y ayudan al posicionamiento del destino.

Gráfica 10. Visitas a parques naturales en la ciudad de Medellín, 2016





Entre tanto, el perfil del turista de naturaleza se describe como aquellos viajeros que tienen como objetivo la interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza, son conscientes del impacto del turismo, por eso suelen ser muy críticos en cuanto a la gestión del destino visitado y suelen tener una capacidad adquisitiva alta.

### Turismo cultural

El turismo cultural representa según la OMT, el 37 % del sector turístico y cuenta con crecimientos anuales del 15 % (cuatro veces superiores al crecimiento del sector en su conjunto). De los 1.000 lugares declarados como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, el 80 % son patrimonio cultural.

Son bastantes y muy diversas las razones por las cuales se da este crecimiento del turismo cultural, entre ellas se destaca:

- La mejora en los países occidentales del nivel educativo.
- Los cambios demográficos (envejecimiento de la población en los principales emisores turísticos) que genera mayor demanda de productos culturales.
- Incorporación de las industrias creativas a la industria turística.
- Aumento de canales de comunicación y comercialización que facilitan la accesibilidad.
- Transformación de las ciudades, especialmente recuperación de sus centros.

La principal característica de los viajes culturales son los viajes cortos durante fines de semana y días festivos a ciudades que cuentan con una oferta cultural estructurada y complementada por su oferta gastronómica y de compras, la buena hotelería y una conectividad eficiente.

Es importante destacar que los turistas culturales tienen un buen nivel educativo, lo cual les lleva a disponer de una mayor capacidad de gasto, viajan de manera frecuente, son respetuosos con el entorno y presentan curiosidad por los productos y experiencias locales del destino. En cuanto a las tendencias de la demanda cultural se destacan:

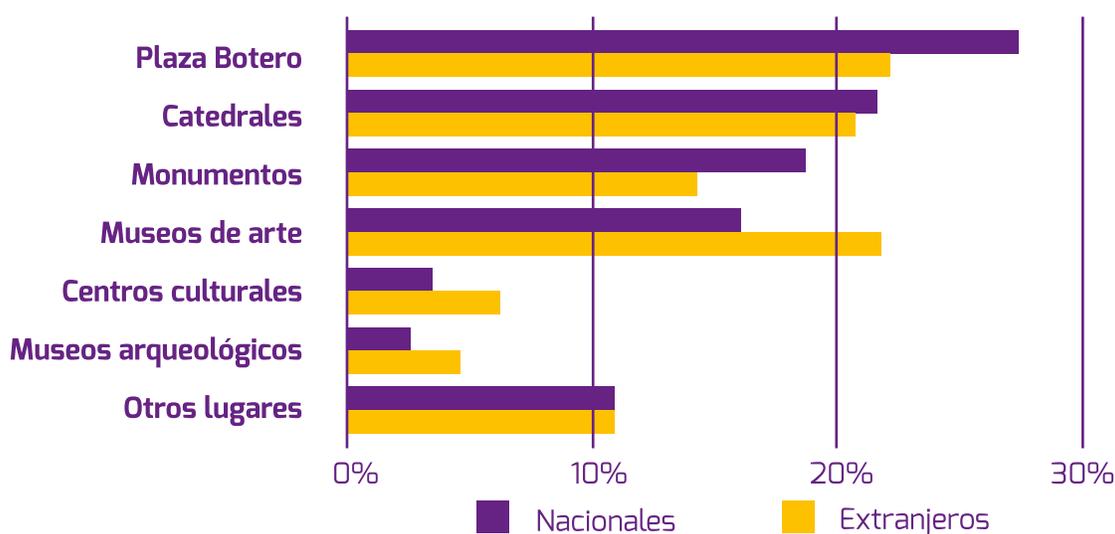
- **Inmersión cultural:** buscan aprender no solamente el idioma, si no las raíces culturales del destino, danzas, gastronomía, artesanías y demás componentes.
- **Búsqueda de lo nuevo:** además de buscar el patrimonio histórico, también les interesa conocer acerca del arte contemporáneo y la cultura viva.
- **Educación, entretenimiento y cultura:** prefieren una oferta diseñada para el tiempo libre que aporte más allá de lo lúdico.
- **Turismo creativo:** buscan crear mientras se viaja, estar en contacto con creadores locales y contar con la posibilidad de desarrollar nuevas creaciones artísticas y culturales.

Para el caso de Medellín el turismo cultural es clave, debido a que la ciudad cuenta con recursos culturales, que bien estructurados, pueden conformar una oferta competitiva para

captar a turistas de un segmento con mucho peso y en mayor expansión que la industria. Una oferta cultural bien desarrollada ayuda a posicionar otra oferta complementaria como la gastronómica o las compras, características del turismo urbano y de los viajes cortos. Además, puede resultar muy atractiva para atraer turistas de mercados nacionales e internacionales .

Como acercamiento a la demanda de turismo cultural en la ciudad, se presenta Gráfica 11. que pone en evidencia los atractivos culturales visitados en la región; según SITUR, se destacan la Plaza Botero, las catedrales, los monumentos y los museos.

Gráfica 11. Actividades culturales que realizó el turista en Antioquia, 2016



Fuente: SITUR

De acuerdo con los datos de SITUR, una verdadera apertura de la oferta cultural de la ciudad al turismo permitirá incrementar el número de visitantes a los museos y consolidar la oferta cultural de la ciudad.

### Turismo gastronómico

El turismo gastronómico se presenta en muchas ocasiones como oferta complementaria de un destino. Todo el mundo se alimenta mientras viaja y acude con frecuencia a restaurantes; sin embargo, aquí se plantea el turismo gastronómico como el consumo de una oferta estructurada, con carácter propio que es capaz por sí misma de decantar la decisión de un viaje de un destino a otro, e incluso ser la principal motivación del viaje.

La gastronomía puede ser una experiencia lúdica, un transmisor de cultura, una representación cultural e incluso un evento representativo de las vanguardias. Para que un destino sea atractivo para la demanda de turismo gastronómico debe ir más allá



de contar con un número interesante de restaurantes de calidad, debe contar con una oferta diferenciada que abarque la cadena de valor y tenga desarrolladas experiencias en cada etapa. En el producto de turismo gastronómico, son importantes los productores (agricultores, pescadores, ganaderos y otros), los mercados, los transformadores (como son las bodegas de vino, productores artesanales de queso o mermeladas) los eventos gastronómicos (por ejemplo: ferias y fiestas) y también los restaurantes.

El perfil del turista gastronómico se define con las siguientes características:

- El 60 % tiene entre 35 y 55 años.
- Los millennials están mostrando mucho interés por el turismo gastronómico y son grandes prescriptores en las redes sociales, donde se comparten millones de experiencias de turismo gastronómico. Además, los millennials serán el principal segmento de turistas en el año 2020.
- Suelen viajar en pareja (50 %) o con amigos (18 %).
- Buscan experiencias diferenciadas que aporten valor añadido.
- Están interesados en el origen de los productos.
- Les gusta participar de experiencias tales como: aprender recetas, entender y participar en procesos de elaboración.
- Son exigentes con la calidad y el servicio.
- Tienen una capacidad adquisitiva más elevada.
- Tienen un alto grado de fidelidad al destino.

Medellín hasta el momento no cuenta con cifras y datos que puedan determinar un acercamiento a la demanda por turismo gastronómico. Sin embargo, este tipo de turismo es una excelente oportunidad para Medellín, debido a que es un sector que está ganando peso, no solamente en segmentos de edad mayores, sino también entre los millennials, los cuales serán el grupo demográfico más numeroso en 3 años. Además, impacta en restaurantes, productores, elaboradores y mercados; desborda del territorio puramente urbano hacia los alrededores de la ciudad. La gastronomía como industria permite desarrollar eventos de distinta índole que pueden atraer un numeroso público nacional e internacional.

### Turismo de compras

El turismo de compras se está consolidando como una de las actividades clave para muchos destinos urbanos. Son cada vez más las ciudades que se promocionan como destino de compras ya que la demanda de este producto está en crecimiento y es de alto poder adquisitivo. Según el Plan de Turismo de Compras (Turespaña, 2015) países de América como Estados Unidos, México y Brasil, son importantes emisores de turistas a quienes les motiva elegir un destino por la oferta de compras. Vale la pena mencionar que estos mercados son importantes para Colombia. Por su parte, este plan define que la demanda del turismo de compras responde mejor a destinos que ofrecen:

- Oferta estructurada y promocionada de forma conjunta.
- Circuitos de compras marcados.
- Combinación de oferta local con marcas internacionales.
- Compras libres de impuestos.
- Outlets.
- Eventos comerciales puntuales.
- Buena ambientación de los barrios comerciales.
- Combinación de centros comerciales con sectores de pequeño comercio.
- Posicionamiento de mercados tradicionales.
- Buena oferta complementaria especialmente de hotelería, restauración y ocio.

El turismo de compras para la ciudad de Medellín, además de generar negocios y derrama económica a un sector clave, atrae un perfil de turista con alto poder adquisitivo que tiene un gasto superior a la media, no solamente en las compras, sino también en alojamiento y restauración. La ciudad cuenta con una industria textil propia bien posicionada, reconocidos centros comerciales, zonas puntales con comercio local, los cuales hacen parte de las principales características que buscan los turistas de compras en un destino; sin embargo, no se cuentan con cifras que permitan un acercamiento a la demanda de este tipo de turismo en la ciudad.

## 2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Medellín cuenta con recursos que permitirán estructurar distintos productos turísticos para consolidarse como un destino competitivo de talla mundial. El reto del destino reside en desarrollar los recursos a nivel de oferta turística y lograr así satisfacer las necesidades de la demanda, teniendo en cuenta sus distintos segmentos. A continuación se presenta un análisis del territorio turístico de la ciudad que se basó principalmente en visitas a los atractivos turísticos y en los resultados obtenidos del taller realizado con los actores del sector.

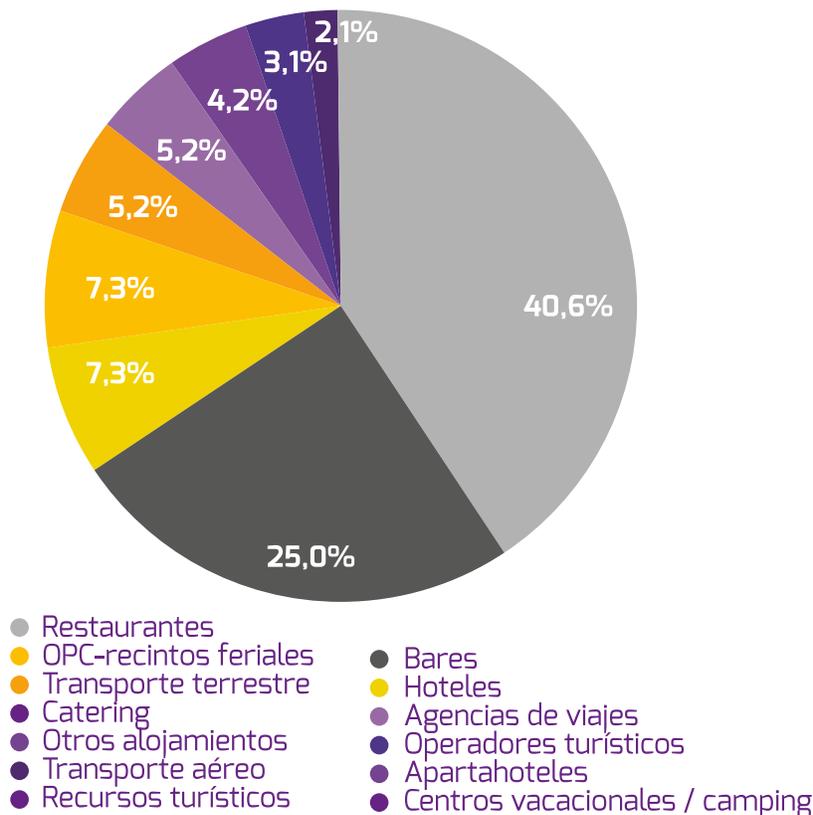


## 2.1 Tejido empresarial del turismo en Medellín

En el cierre del año 2016 el número de empresas, cuya actividad principal estaba vinculada al turismo, era de 7.320, y los activos eran de US\$ 1.183 millones. Como se puede evidenciar en la Gráfica 12. de estas empresas el 92,8 % son micro, el 5,8 % pequeñas, el 1,1 % medianas y el 0,3 % grandes empresas. Hay que destacar que desde el año 2009 el número de empresas en actividades relacionadas con el turismo no ha dejado de crecer, pasando de 3.347 empresas en el año 2009 a 7.320 en el año 2016.

En cuanto a la actividad de las empresas mencionadas, se destacan los restaurantes y bares con una participación del 39 % y 24,4 % respectivamente; sin embargo, en los rubros directamente relacionados con la actividad turística los más importantes son las OPC-recintos feriales y el alojamiento hotelero, ambos con una participación del 8 %. Vale la pena mencionar que las actividades económicas no directamente turísticas, como son los restaurantes y bares, tienen gran importancia en la cadena de valor del turismo y pueden definir productos clave del destino, como son la gastronomía y el ocio, así como sumar al posicionamiento de Medellín.

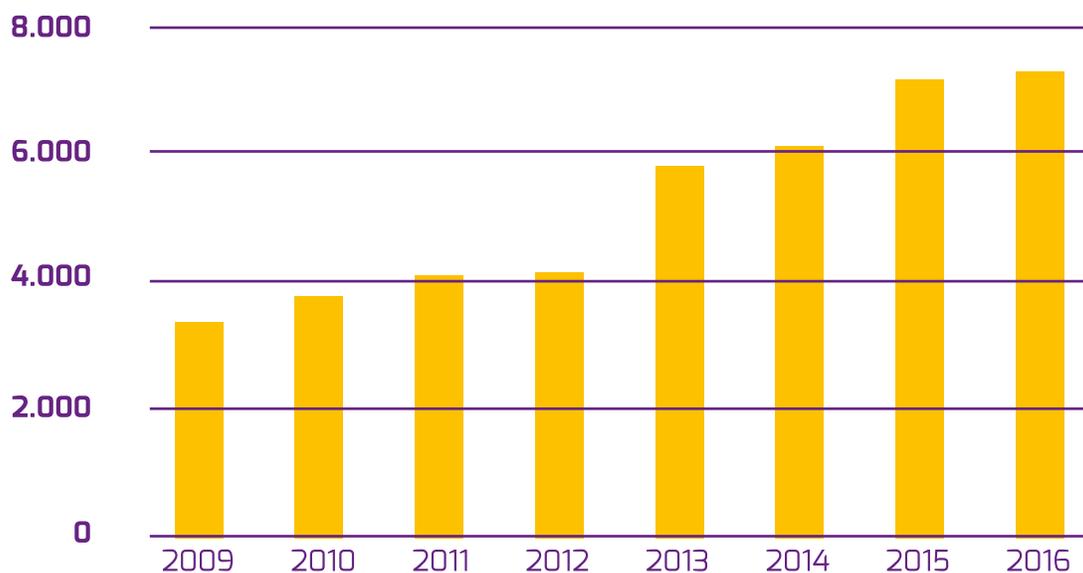
Gráfica 12. Estructura empresarial del Clúster Turismo de Negocios, según actividad, corte a diciembre 2016



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Los prestadores de servicios turísticos activos en el Registro Nacional de Turismo (RNT), están creciendo en número desde 2013 en el departamento de Antioquia. En 2013 eran 1.879, mientras que en 2016 pasaron a 3.006, representando un crecimiento del 21 % con respecto al 2015. La Gráfica 13. evidencia el crecimiento en el número de empresas de Medellín registradas con actividades relacionadas al turismo según Registro Público Mercantil, desde el año 2009 hasta el año 2016.

Gráfica 13. Empresas de Medellín en actividades relacionadas con el turismo según Registro Público Mercantil, 2017



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Se observa un crecimiento en los 7 años presentados, demostrando que ha habido un incremento en la creación y formalización de diferentes empresas turísticas en la ciudad; sin embargo, los prestadores de servicios de alojamiento son el rubro que más empresas aporta y que mayor crecimiento ha reportado.

Tabla 2. Estructura empresarial Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, según actividad, 2015-2016 (alojamientos turísticos)

CIU	Actividad	Empresas 2015	Empresas 2016	Valor % 16-15
5511	Hoteles	500	523	4,6
5512	Apartahoteles	26	42	61,5
5513	Centros de vacaciones	17	17	0,0
5514	Alojamiento rural	16	19	18,8
5519	Otros tipos de alojamiento	81	100	23,5

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, corte a diciembre 2016

## 2.2 Conectividad aérea

Acorde con las cifras de Aerocivil la ciudad cuenta con 12 rutas directas de conectividad con destinos internacionales, distribuidos en 131 frecuencias semanales, estas se presentan en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3. Rutas internacionales de Medellín en 2017

País	Ciudad	Frecuencia semanal
Panamá	Ciudad de Panamá	45
	Balboa	9
Estados Unidos	Miami	25
	Fort Lauderdale	13
	New York	5
México	Ciudad de México	7
	San Salvador	7
Salvador	Valencia	7
Venezuela	Porlamar	0
	Caracas	0
Perú	Lima	7
España	Madrid	6
<b>Total general</b>		<b>131</b>

Fuente: Aerocivil

Las principales ciudades internacionales que cuentan con una conexión directa a Medellín son: Ciudad de Panamá (Panamá), Miami y Fort Lauderdale (Estados Unidos) y Madrid (España). Está claro que estos mercados son importantes para la ciudad, pero todavía son pocas las conexiones internacionales con las que dispone Medellín. Por tal razón se requiere fijar una estrategia para el destino con el propósito de fomentar la apertura de nuevas rutas internacionales, hacia los mercados de especial interés, definidos en el planteamiento estratégico del presente plan.

Entre tanto, se podrá trabajar en profundidad los mercados que ya gozan de mayor conectividad, así como los mercados nacionales que pueden reportar un buen crecimiento. Aumentar las conexiones con mercados importantes como Brasil, México o Argentina, los cuales podrían aportar un buen crecimiento en número de turistas internacionales.

En cuanto a conectividad nacional se refiere, la Tabla 4. presenta los diferentes vuelos y frecuencias que tiene la ciudad de Medellín desde los aeropuertos José María Córdova y Enrique Olaya Herrera. Vale la pena mencionar que gracias a las diferentes obras de infraestructura que se han llevado a cabo en los dos aeropuertos de la región en los últimos años, ha permitido incentivar a las aerolíneas para tener una mayor conexión nacional e internacional de la región.

Tabla 4. Conexiones nacionales de Medellín en 2016

Aerolínea	Ciudad de origen	Ciudad de destino	Frecuencia Semanal
Satena	Nuquí	Medellín	5
Avianca	San Andrés	Medellín	2
LATAM	Cartagena	Medellín	11
Satena	Tolú	Medellín	3
EasyFly	Manizales	Medellín	12
Satena	Bahía Solano	Medellín	4
VivaColombia	San Andrés	Medellín	15
Avianca	Santa Marta	Medellín	9
EsasyFly	Apartadó	Medellín	21
Satena	Condoto	Medellín	2
VivaColombia	Barranquilla	Medellín	7
Avianca	Bucaramanga	Medellín	6
EasyFly	Montería	Medellín	27
Satena	Quibdó	Medellín	22
Satena	Apartadó	Medellín	23
LATAM	Bogotá	Medellín	63
LATAM	San Andrés	Medellín	7
Avianca	Cartagena	Medellín	35
Avianca	Montería	Medellín	7
EasyFly	Corozal	Medellín	9
VivaColombia	Caratgena	Medellín	16
Avianca	Barranquilla	Medellín	21
EasyFly	Armenia	Medellín	7
Satena	Bogotá	Medellín	27
Avianca	Bogotá	Medellín	176
EasyFly	Bucaramanga	Medellín	12
VivaColombia	Santa Marta	Medellín	16
Avianca	Cali	Medellín	55
EasyFly	Ibagué	Medellín	5
VivaColombia	Cali	Medellín	14
VivaColombia	Montería	Medellín	12
LATAM	Santa Marta	Medellín	4
EasyFly	Cúcuta	Medellín	6
EasyFly	Pereira	Medellín	39
EasyFly	Quibdó	Medellín	39
VivaColombia	Bogotá	Medellín	39

Fuente: Aerocivil

Como puede observarse, las ciudades con mayor conexión desde y hacia Medellín son las principales capitales del país; sin embargo, es preciso mencionar que en algunos casos estas ciudades son más destinos receptores que importantes mercados emisores de visitantes, es el caso de Cartagena y otras ciudades del Caribe.

Ciudades como Bogotá, Cali, Cartagena, Barranquilla y Medellín se encuentran muy bien conectadas entre sí, así como las ciudades que hacen parte del Triángulo del Café, que además de contar con buena conectividad terrestre poseen un número importante de conexiones aéreas nacionales. Más adelante en la definición de los mercados prioritarios para la promoción de Medellín a nivel nacional, se tuvo en cuenta la conectividad aérea como una de las principales razones para definir dichos mercados.

### 2.3 El territorio turístico de Medellín

La ciudad de Medellín ubicada en la subregión del Valle de Aburrá, en el departamento de Antioquia, está comprendida por un área rural que representa el 70,6% del territorio y se divide en 5 corregimientos, mientras que el área urbana corresponde al porcentaje restante y se divide en 16 comunas que acogen 275 barrios.

Como territorio turístico, una de sus características principales es su relación con el área metropolitana y el resto de atractivos de otros municipios del departamento de Antioquia. Medellín es el ancla del turismo en la región y es el prestador principal de servicios turísticos, cuenta con 2.464.322 habitantes (más de tres millones ochocientos mil en toda el área metropolitana, que integra 10 municipios) convirtiéndola en una ciudad cosmopolita que posee importantes servicios e infraestructura que permiten el desarrollo de la actividad turística. Vale la pena resaltar sus cinco corregimientos, como atractivos turísticos y con espacios verdes de alto valor, tales como son los cerros El Volador y Nutibara, ubicados en pleno centro de la ciudad. Esta es la característica principal que diferencia a la ciudad de los otros destinos competidores. Particularmente sus recursos de naturaleza pueden convertirse en atractivos turísticos valiosos sobre los cuales se pueden estructurar productos competitivos, y que una vez desarrollados, pueden sumar mucho a la oferta de Medellín como destino.

Hay que destacar sobre el territorio turístico de Medellín que muchas comunas y barrios cuentan con atractivos de alto potencial, sin embargo, en la actualidad la actividad turística se desarrolla de forma concentrada en pocas zonas de la ciudad.

Otro de los valores importantes del territorio turístico de Medellín no se encuentra en lo físico, sino en su historia y en su evolución social. Uno de los aspectos destacados, estrechamente ligado al territorio, es la transformación reciente de Medellín, transformación social que se refleja en el territorio y se transmite de tal forma que es para muchos, uno de los atractivos más importantes de Medellín como destino.

Durante años una infraestructura como la del sistema de transporte masivo de Medellín, que ha permitido evolucionar aspectos físicos de la ciudad, pero sobre todo sociales, ha sido un atractivo turístico por excelencia, principalmente para los turistas nacionales. La transformación social de Medellín y la imagen de ciudad innovadora, se está utilizando como recurso turístico sobre el cual se estructura una parte de la oferta del destino.

A continuación se presentan parte de los resultados y conclusiones del taller de validación de la oferta turística realizado con 45 actores del sector del turismo, representando toda la cadena de valor del mismo. Las preguntas del taller fueron abiertas, y tratándose de atractivos turísticos, se ha optado por no consolidar resultados, sino respetar las respuestas exactas. Por ejemplo, la zona rosa es mencionada en muchas de las respuestas a distintas preguntas, así como también lo es El Poblado. En este sentido, se podrían haber consolidado los resultados, pero se consideró relevante citar una zona de la ciudad de forma específica ya que es en cierto modo el reconocimiento a una marca. Lo mismo sucedió en el caso de Guatapé y oriente antioqueño.

También cabe señalarse que al tratarse de preguntas abiertas se han consolidado, en algunos casos, bajo la denominación “*otros*” aquellos resultados que han obtenido 1 o 2 menciones y no eran relevantes.

Tal y como se argumentó en el análisis de la demanda, el segmento con mayor peso en el destino Medellín, especialmente para la hotelería, es el turismo de negocios. Por ello, se abordó el uso turístico del territorio dividiendo en dos grandes grupos la demanda, por una parte, el corporativo individual y el MICE, y por otra el vacacional. A continuación, la Tabla 5. muestra los resultados de uso del territorio por parte de ambos segmentos.

Tabla 5. Principales zonas de Medellín y alrededores donde desarrollan su actividad turística los segmentos MICE y Corporativo Individual (pregunta abierta: número total de menciones)

Total menciones	El Poblado	Plaza Mayor	Centro	Laureles - Estadio	Zona rosa	Otros
	21	14	9	9	7	15

*Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*

La anterior tabla, pone en evidencia que el turista corporativo individual y el MICE (turismo de negocios) que vienen a Medellín, desarrolla sus actividades principalmente en el sector de El Poblado, los centros de convenciones y empresariales de la ciudad. El Centro de Medellín y el sector de Laureles-Estadio, junto con la zona rosa, son los demás sectores importantes de la ciudad para este segmento, especialmente para el desarrollo de actividades en sus momentos de ocio.

Por otro lado, si se centra la mirada en el segmento vacacional, el resultado es muy

diferente, si bien las zonas comerciales tales como el Centro de Medellín o El Poblado y las de ocio y esparcimiento como la zona rosa y Laureles, son coincidentes entre ambos públicos, en el caso del turista vacacional tiene una presencia más fuerte en otros sectores de la ciudad, incluyendo las zonas rurales.

La Tabla 6. presenta los resultados a la misma pregunta basados en el segmento vacacional.

Tabla 6. Principales zonas de Medellín y sus alrededores donde desarrolla su actividad turística el segmento vacacional (pregunta abierta: presenta número total de menciones)

	El Poblado	Centro	Guatapé	Parque Arví	Centros comerciales	Santa Elena - Oriente	Zona rosa	Otros
<b>Total menciones</b>	13	11	7	6	6	6	5	23

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Ahora bien, según los resultados del taller, al definir las actividades que realizan los turistas vacacionales en la ciudad de Medellín, los productos de naturaleza tienen un papel importante. Teniendo en cuenta que la experiencia entre el turista nacional y el internacional puede ser muy distinta. A continuación en las las Tabla 7. y la Tabla 8. se presentan los resultados de ambos grupos.

Tabla 7. Principales actividades desarrolladas por el turista internacional en Medellín (pregunta abierta: número total de menciones)

	Recorridos urbanos	Recorridos rurales - Naturaleza	Actividades culturales	Gastronomía	Compras	Rumba y ocio nocturno	Eventos	Otros motivos
<b>Total menciones</b>	21	21	11	10	9	7	5	8

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Tabla 8. Principales actividades desarrolladas por el turista nacional en Medellín (pregunta abierta: número total de menciones)

	Compras	Recorridos urbanos	Metrocable - Parque arví	Gastro - nomía	Tours de un día por Antioquia	Rumba y ocio nocturno	Recorridos rurales - naturaleza	Otros motivos
<b>Total menciones</b>	13	11	7	6	6	6	5	23

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia



A simple vista se aprecia que tanto el turista internacional como el nacional incluyen de forma importante la naturaleza entre sus principales actividades que desarrollan en la ciudad; por parte de los turistas nacionales destacan el Parque Arví, ubicado en el corregimiento de Santa Elena y con un área aproximada de 1.761 hectáreas, como principal atractivo de naturaleza; mientras que para el caso de los visitantes internacionales, los recorridos en los entornos naturales son una opción importante, así como los recorridos urbanos, teniendo en cuenta la poca estructuración y desarrollo incipiente del producto turístico de naturaleza.

En momento de planificar el turismo en el territorio de Medellín, se deberá tener en cuenta distintos aspectos que permitan aprovechar la característica distributiva de riqueza del turismo, velando por un impacto amplio en distintos sectores y estratos y evitando al mismo tiempo la concentración en contados sectores de la ciudad. La experiencia de otros destinos demuestra que cuando la actividad turística queda excesivamente concentrada en pocos barrios se puede llegar a alterar de forma sustancial la vida de los locales, viéndose afectados en aspectos como la movilidad, los cambios en la oferta comercial y de ocio, el precio de las rentas de locales, de apartamentos y el suelo edificable.

Particularmente, en destinos urbanos consolidados, la gentrificación se está haciendo presente en muchos barrios, causando problemas sociales y de rechazo a la industria turística. Gentrificación es un término acuñado por la socióloga británica Ruth Glass en su libro *London: Aspects of Change* (1964). En el mismo, se explica cómo los procesos de transformación de un espacio urbano, deteriorado a partir de la rehabilitación, generan un aumento de las rentas de vivienda y del coste del suelo que provoca que los residentes tradicionales lo abandonen. En ningún momento Glass se refiere al turismo, pero es importante señalar que los efectos del turismo, cuando se concentran en barrios específicos, son los mismos o incluso mayores ya que altera la oferta comercial y de servicios de la zona que se adapta a las necesidades de los turistas si éstos son más numerosos que los vecinos.

Por otra parte, los destinos turísticos habían contado hasta hace muy poco con un valioso instrumento de control del territorio: la planificación de los usos del suelo y el otorgamiento de licencias para negocios de alojamiento turístico, sin embargo, la irrupción de plataformas de economía colaborativa, han permitido distribuir la oferta alojamiento sin control inicial por parte de las instituciones públicas. Este hecho ha provocado que se pierda el control de la oferta, especialmente la de alojamiento, generando problemas en cuanto a la informalidad, que juega en contra de la industria hotelera y de la recaudación de impuestos. Sin embargo, si la planificación del territorio turístico se hace de forma eficiente y teniendo en cuenta su impacto en los distintos sectores del territorio, se puede generar una óptima distribución de los ingresos, evitar el deterioro de los recursos turísticos, especialmente los naturales, regular la capacidad de carga de los barrios, mejorar las infraestructuras y el nivel formativo de la población con el beneficio que ello conlleva para los lugareños y en definitiva, generar un impacto muy positivo tanto económico como social.

Para el caso de Medellín se debe pensar en un desarrollo de producto turístico que distribuya los flujos de turistas en distintos sectores, tanto urbanos, como rurales, aprovechando al máximo los dos diferenciadores principales detectados: la transformación social de la ciudad y la combinación entre lo urbano y rural. Por otra parte, y teniendo en cuenta las tendencias de oferta de los destinos urbanos, se deben potenciar tanto los aspectos tradicionales de la oferta de turismo urbano (MICE, negocios, cultura, compras, gastronomía) como los diferenciadores de Medellín que son la naturaleza y la transformación.

## 2.4 La oferta turística de Medellín

### MICE (Turismo de negocios)

Medellín ha logrado posicionarse como uno de los principales destinos para realizar eventos y reuniones en Colombia. El trabajo realizado por la ciudad ha permitido que entre los años 2007 y 2016 sea el destino de América que más creció en materia de congresos y convenciones con un crecimiento del 320%.

La ciudad ha logrado a lo largo de los años realizar una segmentación, estableciendo algunos sectores estratégicos de trabajo acorde al potencial del destino. De esta manera la ciudad se enfoca en captar eventos pertenecientes a los siguientes sectores (Medellín Convention & Visitors Bureau, s.f.):

- Ciencias de la salud.
- Gobierno.
- Educación.
- Corporativo.
- Deportivo.
- Religioso.

En relación a esta segmentación, la ciudad ha sido sede de importantes eventos internacionales, entre los cuales se pueden resaltar:

- Asamblea de Gobernadores del BID, 2009.
- Congreso Iberoamericano de Cultura, 2010.
- XXXIII Congreso Interamericano de Psicología, 2011.
- Asamblea General de la Asociación de Ciudades Iluminadas, 2012.
- Copa del Mundo de Billar, 2013.
- Foro Urbano Mundial, 2014.
- XXI Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo, 2015.
- Congreso Mundial de Emprendimiento, 2016.
- Foro Económico Mundial, 2016.
- LACHEC Conferencia Latinoamericana y del Caribe para la Internacionalización de la Educación Superior, 2017.

Para la realización de estos y otros eventos, la ciudad cuenta con diversos espacios entre venues tradicionales y no tradicionales para la celebración de cualquier reunión, congreso y evento, los cuales se presentan en la siguiente Tabla 9.

Tabla 9. Principales recintos para eventos (venues tradicionales y no tradicionales)

<b>Plaza Mayor</b>
<b>Museo de Arte Moderno de Medellín MAMM</b>
<b>Hotel InterContinental</b>
<b>Ruta N</b>
<b>El Teatro Metropolitano José Gutiérrez Gómez</b>
<b>Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe</b>
<b>Orquideorama José Jerónimo Triana</b>
<b>Museo de Antioquia</b>
<b>Planetario Jesús Emilio Ramírez González</b>
<b>Parque Explora</b>
<b>Parque Arví</b>
<b>Unidad Deportiva Atanasio Girardot</b>
<b>Hotel Dann Carlton</b>

Fuente: Medellín Convention & Visitors Bureau, s.f.

Dada la importancia que han cobrado los viajes de incentivos como parte del segmento MICE, se presenta para Medellín una oportunidad valiosa para este tipo de viajes, toda vez que la ciudad cuenta con características que le permiten posicionarse como un destino para la realización de actividades e incentivos, que le permiten destacarse entre la oferta nacional y que se han convertido en atractivo para la demanda internacional.

Entre las características que se resaltan se puede encontrar:

- Proclamada como la ciudad más innovadora del mundo.
- La ciudad posee atractivos que brindan experiencias únicas y diferenciales entre ellas: la cultura silleterera, las obras de arte del Maestro Fernando Botero, Medellín ciudad de moda y de desarrollo gastronómico.
- La ciudad se destaca por su desarrollo urbano y su sistema de transporte integrado. En este último se pueden identificar diferentes opciones como: Metro, Metrocable, buses articulados, programa de bicicleta EnCicla y finalmente el Tranvía.

En conclusión, Medellín cuenta con una oferta en infraestructura para el segmento MICE importante que permite aspirar a grandes eventos, y como se ha podido evidenciar, se encuentra bien clasificada en el ranking ICCA. Un aspecto a tener muy presente para que la oferta de Medellín sea mas competitiva, es el desarrollo de la oferta complementaria para el segmento MICE.

## Turismo de naturaleza

En cuanto a turismo de naturaleza se refiere, el departamento de Antioquia cuenta con una importante riqueza hídrica, es un destino con grandes extensiones de valles y humedales asociados y cuenta con tres parques nacionales naturales: Katíos, declarado Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO, Parque Orquídeas y el Parque Paramillo, este último conocido como la cuarta estrella fluvial más importante de Colombia.

El departamento cuenta con una variedad de climas, gracias a que es atravesado por las cordilleras Occidental y Central, así como por los ríos Atrato, Magdalena y Cauca, que forman imponentes valles. En otras palabras, es factible encontrar todos los pisos térmicos y gran cantidad de ecosistemas, muchos con especies de fauna y flora.

Gracias a la ubicación del Valle de Aburrá se pueden encontrar colinas y ramales orográficos, conocidos como cerros tutelares, entre los cuales se resaltan los cerros El Volador y Nutibara, ubicados en el centro del valle donde resguardan ecológica y paisajísticamente a la ciudad de Medellín, así como los cerros que enmarcan el Valle de Aburrá: el Picacho, el Pan de Azúcar, Santo Domingo, la Asomadera y el Salvador.

Tanto la ciudad de Medellín, como el departamento de Antioquia, cuentan con importantes herramientas en términos de turismo de naturaleza. Entre las tipologías de opciones que ofrece esta región se puede destacar:

- Agroturismo.
- Avistamiento de aves (se identifican más de 110 especies diferentes).
- Ecoturismo.
- Parques naturales regionales: Parque Arví y Refugio de Vida Silvestre Alto de San Miguel.
- Áreas protegidas urbanas: cerros El Volador y Nutibara.
- Escenarios de naturaleza y conservación: Jardín Botánico, Parque Explora, Museo de Ciencias Naturales de La Salle, Zoológico Santa Fe, Museo Entomológico y Mariposario de Piedras Blancas.

Con el objetivo de conocer el punto de vista de algunos actores de la industria turística de Medellín y corroborar la importancia que tiene el turismo de naturaleza para la ciudad, en el mismo taller de validación de la oferta se realizaron una serie de preguntas orientadas a este producto turístico, dentro de las respuestas evidenciadas en la Tabla 6. se concluyó que como principales motivos de visita que tiene el turista vacacional a Medellín, dos se relacionan directamente con la naturaleza, el primero es la combinación que se da entre lo urbano y lo rural, un aspecto muy interesante ya que es un hecho diferenciador de Medellín respecto a otros destinos urbanos competidores. Este concepto conjuga distintos atributos: la presencia de la naturaleza al interior del perímetro de la ciudad (por ejemplo cerro El Volador y cerro Nutibara), y el componente rural dependiente de Medellín,

incluyendo núcleos urbanos rurales, producción agrícola y espacios naturales. El segundo es la oferta de naturaleza en sí misma, la proximidad de grandes espacios naturales como el Jardín Circunvalar y el Parque Arví, y por último la proximidad y buena conectividad con espacios naturales de Antioquia, algunos de ellos con un fuerte atractivo como la Reserva Natural Río Claro.

A lo largo del taller se hizo evidente que no todas las respuestas hacían referencia a la oferta de Medellín y puntualmente en el caso de turismo de naturaleza, las actividades de este producto se enmarcaban más en la región. En este sentido se comprobó la necesidad de articular la oferta turística entre la ciudad y el departamento.

Si se profundiza en el producto naturaleza y fruto de las opiniones expresadas en el taller por los actores de la industria turística, se puede afirmar que los recursos son importantes, algunos de talla internacional, pero el grado de desarrollo es bajo. A continuación se presenta la Tabla 10. donde se muestran los principales atractivos que ofrece Medellín en el segmento naturaleza.

Tabla 10. Principales atractivos de naturaleza (pregunta abierta: número total menciones)

	Parque Arví	Aves	Paisaje	Rural - urbano	Jardín Botánico	Clima	Guatapé	Otros motivos
<b>Total menciones</b>	8	7	7	5	5	4	4	18

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

En cuanto a los principales recursos sobre los cuales se podría desarrollar producto de naturaleza se presenta la Tabla 11.

Tabla 11. Principales recursos de naturaleza (pregunta abierta: número total menciones)

	Rural - urbano	Cerros	Parque Arví	Verde urbano	Aves	Flores	Deporte de montaña	Santa Elena	Cultivo cafetero	Jardín circunvalar	Agua
<b>Total menciones</b>	19	14	12	8	7	7	7	7	5	5	5

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Algunos de los recursos ya cuentan con producto turístico estructurado, tal es el caso del Parque Arví. No obstante, existen otros casos en los que se deberá partir prácticamente de cero en la estructuración de producto turístico. Tras el diagnóstico, el presente plan prioriza los recursos a desarrollar a nivel de producto turístico.

En cuanto a los productos ya desarrollados, que componen la oferta actual de Medellín como destino de naturaleza, se destacan los siguientes:

Tabla 12. Principales productos de naturaleza (pregunta abierta: número total menciones)

Total menciones	Parque Arví	Oriente antioquia	Guatapé	Rural - urbano	Aves	Cerros	Verde urbano	Deporte de montaña	Jardín Botánico
23	12	7	6	5	4	4	4	4	

Fuente: Elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

La ciudad es uno de los destinos en Colombia con mayores fortalezas en torno al turismo de naturaleza, sin embargo, Medellín como destino se ve afectado por algunas variables que afectan a la mayoría del país, en las que se debe realizar un trabajo juicioso y estratégico con el fin de entrar a competir con destinos como Ecuador, México, Argentina y Costa Rica a nivel regional. Entre las oportunidades de mejora identificadas se destacan las siguientes:

- **Capital Turístico:** incrementar la proporción de Medellín y Antioquia como un destino de naturaleza. Aprovechar la biodiversidad del país para diseñar productos turísticos sostenibles que incentiven el turismo de naturaleza en Colombia. Dar a conocer, conservar y valorar las especies del país en peligro de extinción.
- **Capital Humano:** sensibilizar a las nuevas generaciones sobre la importancia de formarse para fortalecer los destinos turísticos. De acuerdo con las estadísticas, se espera incrementar el número de estudiantes certificados y aumentar el nivel de multilingüismo de los guías turísticos especializados en naturaleza para así mejorar su capacidad de comunicación con los turistas internacionales.
- **Infraestructura:** mejorar la infraestructura para el turismo de naturaleza con el fin de lograr una mayor accesibilidad a los atractivos turísticos.
- **Sostenibilidad:** fortalecer las prácticas de turismo sostenible y responsable en los atractivos naturales y protección a la biodiversidad.
- **Innovación:** difundir y sensibilizar al sector, en especial a los prestadores de servicios turísticos dedicados al turismo de naturaleza sobre los retos que implica mantenerse en constante innovación. Vincular a la academia en el desarrollo de la industria y su cuidado.

Para finalizar el apartado análisis de oferta del turismo de naturaleza, se priorizan los corregimientos como destinos principales para el desarrollo de este segmento del turismo en Medellín, de hecho, el último inventario de atractivos turísticos de la ciudad, realizado en el año 2016, resalta el potencial de los 5 corregimientos de la ciudad destacando lo siguiente:

- **Santa Elena:** considerado como la cuna de los silleteros y mantiene una tradición de flores, herencia antioqueña, naturaleza e historia. El entorno ofrece el Parque Arví, senderos ecológicos, miradores, fincas silleteras, rutas históricas, fondas, hoteles y bosques.
- **San Sebastián de Palmitas:** ofrece caminos ancestrales, zonas de cultivos y miradores naturales. Al interior de este corregimiento se encuentran diferentes veredas



interconectadas por un teleférico, que sirve como su principal medio de transporte rural y atractivo turístico.

- **San Cristóbal:** en este corregimiento se encuentran cultivos de flores y hortalizas, caminos ancestrales, vallados en piedra, trucheras, vegetación nativa, es un sitio que ha sabido combinar zonas naturales con espacios arquitectónicos.
- **Altavista:** cuenta con una vista de 270 grados de panorámica que domina todo el Valle de Aburrá y le hace tributo a su nombre de Altavista. Su particular geografía lo convierten en un atractivo donde se puede practicar turismo activo, además del turismo de base comunitaria que se viene desarrollando allí.
- **San Antonio de Prado:** se caracteriza por ofrecer montañas con lugares de aventura, expedición y deportes extremos. Se encuentra así mismo una dinámica agrícola, piscícola y ganadera.

### Turismo cultural

Medellín cuenta con una oferta cultural variada, que comprende desde un ícono a nivel mundial como el Maestro Fernando Botero, hasta referentes de cultura viva como la Feria de las Flores, sin embargo, son pocos los recursos culturales aprovechados por la oferta turística, si bien los recursos están, les falta desarrollo y articulación entre sí para que sean aprovechados por la industria del turismo.

Dentro del ámbito de la cultura está uno de los atractivos principales de la ciudad: la transformación social. El cambio propiciado por la ciudadanía de Medellín y sus representantes políticos en los últimos años, es un referente importante a nivel nacional e internacional y se ha convertido en un importante atractivo turístico. Por este concepto, se han desarrollado diversos productos turísticos, desde tours por las comunas, hasta eventos de industrias creativas y manifestaciones culturales al interior de los barrios, que se han convertido en transmisores de la cultura urbana contemporánea.

El inventario de atractivos turísticos de Medellín, actualizado en el año 2016, presenta alrededor de 346 atractivos turísticos de corte cultural y natural que fueron calificados y clasificados con base en la metodología del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Dicho estudio presenta los recursos y principales atractivos, incluyendo eventos y festividades, sobre los cuales se puede estructurar una oferta de turismo cultural en la ciudad de Medellín.

En el mismo taller de validación de la oferta se abordaron preguntas entorno al turismo cultural, los resultados mas relevante se presentan en la siguiente Tabla 13:

Tabla 13. Principales atractivos de cultura (pregunta abierta: número total de menciones)

Total menciones	Museos - Botero	Feria de Flores - Silleteros	Transformación social	Cultura viva	Museo Casa de la Memoria	Oferta complementaria: ocio - gastronomía	Otros
29	18	12	8	7	7	10	

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Los atractivos del destino en cultura se basan actualmente en el Maestro Fernando Botero y en los principales museos, así como en la tradición silletera y la Feria de Flores. El concepto de cultura viva, así como la transformación social de la ciudad, fortalecen la oferta cultural de Medellín y su posicionamiento como ciudad innovadora y transformadora.

Por su parte, como principales recursos culturales, las respuestas obtenidas en el taller y visitas, concluyen que los museos son reconocidos también como importantes recursos turísticos culturales, sin embargo, la transformación social, la cultura de los barrios y las industrias creativas contienen un importante valor sobre el que se debe construir producto turístico, los resultados se presentan en la siguiente Tabla 14.

Tabla 14. Principales recursos de cultura (pregunta abierta: número total de menciones)

Total menciones	Museos	Transformación social	Feria de Flores - Silleteros	Cultura viva - industrias creativas	Urbanismo - arquitectura	Centro de la ciudad	Religión	Otros
14	11	7	5	5	5	4	8	

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Si se analizan los productos turísticos actuales de cultura de la ciudad, los resultados son muy distintos al de los recursos, e incluso en algunos casos con una competitividad baja.

Tabla 15. Principales productos de cultura (pregunta abierta: número total de menciones)

Total menciones	Museos	Transformación social	Feria de Flores - Silleteros	San Sebastian de Palmitas	Parque Explora	Cultura viva - industrias creativas	Pueblito Paisa	Otros
23	11	6	4	4	3	3	17	

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

La diferencia entre el catálogo de recursos y productos es significativo, lo cual evidencia que el trabajo en desarrollo de producto cultural no será menor. Está claro que el potencial es grande, pero el esfuerzo en muchos casos va más allá de facilitar el paso de la oferta cultural hacia un producto turístico. De otro lado, en muchos casos se deberá hacer un verdadero esfuerzo en revalorizar el recurso cultural, tal sería el caso de un futuro producto de arquitectura o del Pueblito Paisa.

En el plan de acción del presente plan se tiene muy en cuenta a las industrias creativas, los barrios y los profesionales de la cultura. Estos deben ser conocedores de las oportunidades que ofrece y las características de la industria turística para poder aprovechar al máximo las oportunidades y generar contenidos valiosos que aporten al destino y sumen a su posicionamiento.

### Turismo de compras

Medellín es una ciudad con el comercio en su ADN. Además, su fuerte tradición en la industria textil la han consolidado como referente en el sector de la moda, lo que ha propiciado que sea la sede de importantes eventos del sector textil tales como Colombiamoda y Colombiatex. Por otra parte, cuenta con excelentes corredores de moda, outlets, tiendas de autor y centros comerciales que acogen las mejores marcas nacionales e internacionales. En este sentido, el posicionamiento a nivel nacional y regional está muy claro, Medellín es sinónimo de moda y buenas compras. El turismo de compras, tal y como quedó evidenciado en el análisis de la demanda, es un segmento importante con gran potencial como complemento transversal de otros productos e incluso como producto en sí mismo.

La Tabla 16. pone en evidencia los principales recursos sobre los cuales se deberá estructurar el producto compras del destino Medellín.

Tabla 16. Principales recursos de compras (pregunta abierta: número total de menciones)

Total menciones	Centros comerciales	Hueco (Centro de Medellín)	Productos autóctonos - diseño local	Artesanías	Centro de Medellín	Fábricas	Otros
	14	12	11	8	5	5	4

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Los centros comerciales son el recurso más importante, pero las fábricas y el diseño local tienen también mucho peso, además de ser difícilmente incorporables en otros destinos competidores, el diseño y la producción de Medellín son propios de la ciudad.

En cuanto a los principales productos de compras se puede comentar lo siguiente:

Tabla 17. Principales productos de compras (pregunta abierta: número total menciones)

Total menciones	Centros comerciales	Hueco (Centro de Medellín)	Centro de Medellín	Outlets	Tour de compras	Eventos de moda	Otros
	13	12	12	6	6	5	23

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Como se puede apreciar existe una diferencia importante entre el producto de compras existente y los recursos sobre los cuales se podría generar nuevo producto, si bien los centros comerciales y en el centro de Medellín son importantes en ambos casos (cuenta con producto turístico, están en el circuito, pero podrían desarrollarse mucho más), analizando ambas tablas queda demostrado que se puede desarrollar producto turístico entorno a las artesanías y los productos autóctonos de diseño local. El producto de compras es muy transversal y no necesita de fuertes inversiones desde lo público ni de infraestructura.

### Turismo gastronómico

Medellín ha contado desde siempre con varios platos que son ícono de la cocina colombiana, tales como la bandeja paisa o el mondongo. La cocina tradicional de la zona es bien conocida a nivel nacional y desde hace algunos años a nivel internacional. En la ciudad se viene consolidando una oferta gastronómica muy diversa e interesante que abarca desde los productores locales, hasta restaurantes de vanguardia, pasando por los mercados campesinos y la comida callejera con sus food trucks.

La gastronomía es un producto turístico transversal, pero que aporta significativamente al posicionamiento de un destino, tanto por la vertiente de las raíces y la tradición, como por la vanguardia y la modernidad. Es un elemento influyente en la toma de decisión de viaje, tanto para un viaje corto como para una reunión.

Una estrategia importante que ha liderado la administración pública en la ciudad de Medellín, ha sido los Mercados Campesinos, los cuales además de ser una plataforma de comercialización de los productos que provienen principalmente de corregimientos de Medellín, se ha convertido en una plaza gastronómica donde los visitantes encuentran diferentes productos típicos que han sido cosechados, producidos y distribuidos directamente por campesinos de la ciudad. Los mercados se encuentran ubicados en 20 parques diferentes. Este tipo de oferta poco a poco se ha venido incorporando a la oferta turística de la ciudad.

Por su parte, Medellín cuenta con el Tour Gastronómico, un gremio de la ciudad que reúne gran parte de los principales restaurantes de Medellín y la región. Su objetivo principal ha sido el fomento de la competitividad del sector gastronómico, trabajando especialmente por estandarizar los niveles de calidad y formación, no solo en los restaurantes, sino también en la cadena productiva. 96 establecimientos hacen parte de esta iniciativa, divididos en 9 zonas de Medellín y Antioquia, los cuales se podrían decir que son los corredores gastronómicos de la ciudad-región, entre ellos:

- Oriente antioqueño.
- Centro de Medellín.
- Laureles.

- Corredor Turístico de las Palmas.
- Parque Lleras.
- Calle de la Buena Mesa.
- La Milla de Oro.
- Provenza.
- Occidente antioqueño.

Por otro lado, los principales recursos gastronómicos identificados por la industria turística en los talleres realizados se presentan en la siguiente Tabla 18.

Tabla 18. Principales recursos de gastronomía (pregunta abierta: número total de menciones)

Total menciones	Mercados Campesinos	Comida típica	Productores de proximidad	Oferta de restaurantes amplia y de calidad	Eventos gastronómicos	Café	Otros
	8	7	7	7	6	5	12

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

La Tabla 19. presenta los principales productos de gastronomía identificados.

Tabla 19. Principales productos de gastronomía (pregunta abierta: número total de menciones)

Total menciones	Zona rosa	Mercado del Río	Envigado	Comida típica	Laureles - Avenida Jardín	Tour Gastronómico	Otros
	15	11	9	7	5	4	6

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

La diferencia entre recursos y productos actuales es importante, elementos muy característicos como el café o los eventos gastronómicos no están bien desarrollados como productos turísticos de gastronomía y podrían dar mucho más de sí. Otro elemento a destacar es la incursión de Envigado y su oferta gastronómica, un ejemplo más que demuestra la importancia de trabajar articulados con el sector gastronómico del área metropolitana, creando sinergias entre municipios para lograr una oferta más completa.

Medellín cuenta con unos buenos recursos para consolidarse como un destino referente a nivel nacional y regional en gastronomía. Se pueden desarrollar de forma sencilla experiencias memorables y diferenciadoras, que aporten a la industria de la restauración, pero también a la agroalimentaria del municipio. El componente de desarrollo del presente plan contempla este aspecto, ya que una vez estructurados los productos, se podrán posicionar de forma medianamente sencilla y ser apoyados en este aspecto por los eventos gastronómicos que se comienzan a consolidar en Medellín. Además, la

gastronomía es un contenido importante en redes sociales, entre el público joven que ayudará a un posicionamiento más rápido del destino.

### Turismo de salud

La estrategia Clúster Medellín Health City, está estructurada para promover la cultura de confianza e integración institucional para la construcción de redes de cooperación, conocimiento e investigación en salud, con el fin de atraer al mercado internacional y contribuir al mejoramiento de la competitividad empresarial regional (Clúster Medellín Health City, 2017). Desde el Clúster se ha venido trabajando en el desarrollo y consolidación de un portafolio de servicios de médicos y odontológicos de alta calidad, entre los cuales se destacan:

#### Servicios médicos

- Ortopedia.
- Cirugía general.
- Cirugía bariátrica.
- Cirugía plástica.
- Cirugía cardiovascular
- Fertilidad.
- Oftalmología.
- Ginecología.
- Urología.
- Chequeo médico.

#### Servicios odontológicos

- Implantes dentales.
- Odontología cosmética y prótesis.
- Endodoncia.
- Odontopediatría.
- Chequeo ejecutivo odontológico.
- Cirugía oral, maxilofacial y estomatología.

El producto de turismo de salud evoluciona su oferta a medida que avanzan los tratamientos, las técnicas médicas y las necesidades de la demanda. Es un producto de nicho que está dirigido a un público muy concreto y cuenta con sus propios canales de comunicación y comercialización, todos ellos especializados y específicos. Desde un punto de vista de producto turístico, puede generar sinergias con oferta complementaria como puede ser la cultura, el ocio y la gastronomía. En este sentido, tal como se manifestó en el análisis de la demanda, las estancias de este segmento son largas, y muchas veces el paciente viaja con acompañantes que realizan un consumo turístico del territorio.

### Interacción entre los productos turísticos del destino

Con base en las características de oferta y de demanda que presentan los productos en el destino, se concluye esta matriz de interacción entre cada uno de ellos, poniendo a la luz del sector los elementos claves que permiten el relacionamiento para el desarrollo de una oferta integral para Medellín.

Matriz 1. Matriz de interacción entre productos del destino Medellín

	MICE	Naturaleza	Cultura	Compras	Gastronomía	Salud
MICE						
Naturaleza						
Cultura						
Compras						
Gastronomía						
Salud						

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Tal y como refleja la matriz, las interacciones entre los distintos productos son muchas desde el punto de vista de oferta de productos combinados que comparten público objetivo. Este aspecto es muy importante al momento de abordar la promoción, debido a que si los productos que conforman la oferta del destino tienen fuertes complementariedades y comparten públicos objetivos, se generan buenas sinergias en promoción y ventas, además de facilitar el posicionamiento del destino. Como se ha señalado anteriormente, Medellín es un destino en evolución, esto significa que su oferta irá evolucionando con el tiempo y creciendo, lo cual incorporará nuevos productos al portafolio; sin embargo, y con el fin de lograr un posicionamiento claro del destino, es importante que la oferta que se promoció sea compacta y coherente con los públicos objetivo. En este orden de ideas, la matriz de interacción de productos se explica desde las siguientes razones:

#### MICE (turismo de negocios) interactúa con:

- Turismo de naturaleza, ya que quienes viajan por incentivos son buenos clientes de los deportes de aventura y además se pueden organizar excelentes reuniones en espacios rurales.
- Turismo de compras, debido a que el cliente MICE tiene un gasto en destino mayor al vacacional y es un excelente cliente potencial del producto compras.
- Turismo gastronómico, toda vez que el ocio y la gastronomía son las actividades más solicitadas por el cliente MICE.
- Turismo de salud, generando sinergias entre ambos productos y aprovechando el posicionamiento de Medellín como destino de salud para atraer eventos sectoriales a la ciudad.

**Turismo naturaleza interactúa con:**

- MICE (turismo de negocios).
- Turismo cultural, debido a que atractivos como, por ejemplo, la cultura silletera, es un producto cultural que se desarrolla en el entorno natural e involucra actividades de agroturismo.
- Turismo gastronómico, ya que la cocina tradicional se hace más presente en el entorno rural y este hecho debe aprovecharse. Además, los mercados campesinos son un hilo conductor entre el entorno rural y la gastronomía.
- Turismo de salud, sobre todo en los procesos postoperatorios que se ofrecen en ambientes de naturaleza.

**Turismo cultural interactúa con:**

- MICE (turismo de negocios) como un complemento este.
- Turismo de naturaleza como un complemento de este.
- Turismo de compras debido a que una de las tendencias del turismo urbano son los viajes cortos 2-3 días y el público objetivo de estos viajes es un gran consumidor de productos de cultura, compras y gastronomía.
- Turismo gastronómico, además de compartir el público de los viajes cortos, la gastronomía se considera una expresión cultural y puede ser un recurso importante en productos de cultura.
- Turismo de salud, toda vez que los productos culturales deben aprovechar los largos postoperatorios y la agenda libre de los acompañantes de un paciente.

**Turismo de compras interactúa con:**

- MICE (turismo de negocios).
- Turismo cultural como un complemento de este.
- Turismo gastronómico, comparte el público de los viajes cortos. Los mercados se convierten en espacios perfectos para generar productos de gastronomía y compras.
- Turismo de salud, donde los productos de compras deben aprovechar de los postoperatorios, la agenda libre de los acompañantes del paciente y su poder adquisitivo.

**Turismo gastronómico interactúa como un complemento de los productos:**

- MICE (turismo de negocios).
- Turismo de naturaleza.
- Turismo cultural.
- Turismo de compras.
- Turismo de salud.

**Turismo de salud interactúa con los siguientes productos que se convierten un complemento:**

- MICE (turismo de negocios).
- Turismo de naturaleza.
- Turismo cultural.
- Turismo de compras.

Estas interrelaciones se deberán tener muy en cuenta en el momento de desarrollar el futuro portafolio de productos. Del mismo modo, será clave tenerlas muy presentes para el posicionamiento del discurso del destino, el material promocional y las distintas acciones definidas en el planteamiento táctico del presente plan.

## 2.5 La oferta turística en canales de comunicación

Medellín cuenta con un ecosistema digital que consiste en la web oficial propia, *medellin.travel* su aplicación y 20 kioskos digitales ubicados en diferentes puntos estratégicos de la ciudad, además de la página del Medellín Convention & Visitors Bureau. Por otra parte, la página de ProColombia, *colombia.travel*, es la página oficial de promoción internacional del destino Colombia y claramente cuenta con información relativa a Medellín y Antioquia. Adicionalmente existen muchas páginas de medios, redes y guías de turismo tales como TripAdvisor o Lonely Planet, que incluyen información de la oferta turística de Medellín. Además, están los medios impresos más tradicionales, que también incluyen información de la ciudad en sus publicaciones. A pesar de que son diferentes canales de comunicación y están enfocadas a diferentes públicos, hay que destacar que en su mayoría la información publicada del destino hace alusión a los mismos atractivos que la institucionalidad promociona.

Con base en la oferta turística, publicada en las páginas mencionadas, se realizó un análisis donde se identificaron los atractivos que se estaban promocionando y la forma como se hacía. Se encontró que la oferta no se presenta de forma estructurada en la página web propia del destino y la información que aparece en el resto de portales web es muy básica. En relación a esto, se determinó que como mínimo la página web oficial de la ciudad debe reflejar de forma fiel la oferta del destino y transmitir sus principales atributos, a pesar de que muchos de los recursos no estén bien desarrollados a nivel de producto o no estén bien comunicados y posicionados en los mercados. En este sentido, en el plan de acción del presente plan se pretende mejorar este aspecto, agregando coherencia temática a la oferta para que, tanto en las páginas propias como en las de terceros, se proyecte de forma objetiva la esencia del destino y resulte más atractiva a los turistas potenciales.

Por otro lado, es importante que la oferta esté estructurada de forma temática y también de forma temporal, ofreciendo opciones para uno, dos o tres días. En cualquier caso, un aspecto muy importante a tener en cuenta en los instrumentos propios de promoción es que la oferta aparezca de forma estructurada y jerarquizada, fomentando así el posicionamiento deseado para el destino.

Con el fin de determinar si los mensajes oficiales están ayudando a construir el posicionamiento de Medellín, se han analizado los mensajes que se emiten desde las páginas oficiales *medellin.travel* y *colombia.travel*. Estos mensajes son los que deberían generar la percepción de Medellín como destino. Además, se analizaron las opiniones presentadas en páginas como Lonely Planet y Condé Nast Traveler como muestra de la percepción de los turistas potenciales.

En síntesis se puede afirmar que el posicionamiento de Medellín, en las páginas analizadas,

no se encuentra afinado, si bien está claro que Medellín por su pasado complicado es víctima de una oleada de producciones internacionales que no ayudan a su reposicionamiento, este no va a lograrse sin mensajes contundentes, estables y representativos de la realidad del destino, incluso de la ciudad. Sin duda, el trabajo que ha comenzado sobre la creación de la marca de ciudad y su posicionamiento ayudará en este sentido; aunque es un tema que no le corresponde solamente a la industria turística, se debe trabajar de forma constante sobre los mensajes a lanzar como destino, ser muy persistentes y ordenados en todos los canales oficiales y velar para que la prensa, páginas y otros medios sean replicadores. Este último aspecto, nunca se logrará si los mensajes no son potentes y atractivos y si la gestión de la comunicación no es proactiva, constante y profesional. Se deben reordenar y jerarquizar los mensajes de la página *medellin.travel*, siendo este el medio más controlable y fuente de información para otros medios y páginas. La comunicación debe buscar la sencillez del mensaje y ser muy persistentes en la difusión del mismo.

### 3. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

A continuación se presenta el diagnóstico del destino Medellín formulado bajo la metodología del análisis DOFA, determinando los retos del destino aquellos aspectos que se deben modificar, las brechas que se deben vencer para lograr mejorar la gestión del destino, el desarrollo de la oferta y su éxito en los mercados durante los próximos años.

### 3.1 Análisis DOFA

#### Principales fortalezas

- **Gestión del turismo:** Medellín cuenta con un buen bagaje en cuanto a la gestión del turismo como industria, sus instituciones son fuertes y se reconoce el análisis y la planificación llevados a cabo durante años. El destino cuenta con una *Política Pública de Turismo* consolidada, que ha evolucionado según las necesidades del sector. Además se destacan las alianzas público privadas en los procesos de planificación y gestión del turismo. Por otra parte cuenta con un presupuesto para el desarrollo, la gestión y la promoción que permite avances a la industria.
- **Buena imagen a nivel nacional:** influida por la transformación social y el carácter amable del ciudadano que se caracteriza por una identidad marcada. Los atractivos también son otro punto a favor tanto en la ciudad, como en sus alrededores.
- **Clima:** con una temperatura de clima agradable y sin grandes extremos, Medellín se convierte en un destino muy atractivo, especialmente a nivel nacional, tanto para los mercados de la costa, con temperaturas muy elevadas, como en Bogotá y otras ciudades de montaña.
- **Ciudad-región:** Medellín goza de una buena conectividad con el área metropolitana como las zonas más próximas de Antioquia, siendo fácilmente accesibles desde la ciudad y complementando perfectamente su oferta. Medellín como destino turístico posee espacios que superan su demarcación, la complementariedad con sus alrededores es evidente, principalmente por la oferta en naturaleza y en cultura que poseen los municipios cercanos que componen la ciudad-región.
- **La transformación social:** Medellín es una ciudad que se ha reinventado, partiendo de una dura realidad marcada por años de fuerte violencia. En la actualidad, gracias al trabajo llevado a cabo por las distintas administraciones municipales, la comunidad y las instituciones, se ha logrado una mayor inclusión social, integrando en el circuito turístico de la ciudad, barrios y comunas que antes estaban aisladas. Medellín es ahora una ciudad dinámica, creativa, emprendedora, comerciante y productiva, y esta transformación se hace muy atractiva para el turista, tanto nacional como extranjero.
- **Movilidad:** Medellín es la ciudad con el sistema de transporte masivo más avanzado de Colombia. El Sistema Integrado de Transporte del Valle Aburrá (SITVA) se compone de Metro, Metroplus, Metrocable, Tranvía y rutas alimentadoras, que hacen accesibles barrios y atractivos de gran relevancia como el Parque Arví. Además, el sistema de escaleras eléctricas ha permitido el desarrollo de producto turístico basado en las expresiones de arte urbano y de transformación social. Un destino con buena movilidad, facilita y mejora la experiencia del turista y permite un mayor desarrollo de la industria turística.



- **Recursos de naturaleza:** se distinguen dos aspectos en este punto: El primero es el entorno de naturaleza de Medellín, que permite estructurar un producto competitivo a corto y medio plazo. El segundo, y muy importante, los espacios de naturaleza integrados en el núcleo urbano de la ciudad, como son los cerros El Volador y Nutibara, en este sentido, cabe destacar que son pocas las ciudades que cuentan con una naturaleza tan integrada en el espacio urbano, y este aspecto representa una gran oportunidad si se estructura un buen producto turístico.
- **Cultura:** es uno de los pilares de la oferta de las ciudades que son destino turístico. Medellín cuenta con una oferta cultural interesante compuesta por museos y manifestaciones autóctonas de herencia cultural, como son la cultura silletera y la cultura de la arriería. También destacan manifestaciones contemporáneas de arte urbano y toda la industria creativa de la ciudad.
- **Turismo de negocios (MICE):** este producto está muy consolidado en la ciudad de Medellín, se convierte en una gran oportunidad para que los turistas asistentes a eventos en la ciudad consuman otros productos turísticos y ayuden a su potenciación en esta etapa de desarrollo y consolidación de los mismos. Contar con un segmento MICE consolidado es una excelente oportunidad para expandir el discurso del destino y aumentar la promoción entre los asistentes a los eventos que se pueden convertir en replicadores.
- **Hotelería y operadores receptivos en crecimiento:** la planta hotelera de Medellín es amplia y además tiene proyectado un importante crecimiento para los próximos años. Esto es un punto fuerte del destino, ya que permitirá que la industria crezca para acoger eventos de mayor calado en la ciudad. También están creciendo los operadores receptivos en Medellín y el área metropolitana. Este aspecto es clave en un momento en el cual el destino requiere de desarrollo y consolidación de sus productos turísticos para aumentar su competitividad.
- **Oferta competitiva:** este punto está muy determinado por los precios, especialmente en hotelería, si bien es un aspecto mejorable, especialmente en cuanto a la calidad y diferenciación de la experiencia del turista, cabe destacar que los precios de la hotelería son competitivos respecto a otros destinos de negocios a nivel nacional tales como Cartagena de Indias.
- **Marca de ciudad:** Medellín está trabajando en una identidad gráfica que será no solo para el sector turístico sino para aumentar la inversión, la cooperación y el sentido de pertenencia de los ciudadanos. Una marca que trascenderá períodos de gobierno. Esta reflejará y sintetizará los valores de Medellín, de sus ciudadanos y de su proyección a futuro. Lo más interesante en este caso será el plan de posicionamiento de la marca que para su implementación y difusión ayudará al destino Medellín en sus principales mercados.

## Principales oportunidades

- **Ruido mediático:** Medellín está de moda, es innegable que el eco nacional e internacional de la ciudad está aumentando. En los últimos años acogió grandes eventos culturales y religiosos como la visita del Papa Francisco, ha recibido reconocimientos de talla mundial y es escenario de producciones audiovisuales de gran repercusión nacional e internacional con grandes estrellas, como fue el caso de Tom Cruise, si bien el mensaje que se lanza en algunas de estas producciones no es el más afinado, ayuda a ubicar el destino y generar curiosidad por el mismo. Ahora es importante lograr aprovechar esta tendencia para aportar un mensaje propio, con el que el destino se sienta cómodo y que sume a su desarrollo y consolidación.
- **Cultura cafetera:** gracias a la labor llevada a cabo por las entidades de promoción nacional e internacional, la cultura cafetera está de moda. El área metropolitana y los alrededores de Medellín cuentan con atractivos turísticos entorno a la cultura cafetera. Teniendo en cuenta que este es un producto con creciente demanda, su cercanía a la ciudad de Medellín es una oportunidad para potenciar los atractivos a nivel de producto, ya que permite a los turistas vivir la cultura y el paisaje cafetero sin grandes desplazamientos y se puede integrar como oferta diferenciadora y complementaria a otros segmentos como el turismo de negocios, el turismo cultural o el de naturaleza.
- **Economía naranja y/o creativa:** la industria naranja, que incluye las empresas y negocios culturales, está en pleno desarrollo y crecimiento en Medellín, en temas como artes plásticas y escénicas. Esta es una gran oportunidad para la industria turística por distintos motivos; en primer lugar ayuda al posicionamiento de la ciudad ampliando y diferenciando su oferta turística cultural y en segundo lugar representa una oportunidad para articular esta oferta al turismo de negocios con el fin de ampliar las estadías en el destino.
- **Turismo educativo:** Medellín cuenta con importantes universidades y es líder en algunas disciplinas como la medicina, el cual es un factor que se debe aprovechar. Tradicionalmente, Bogotá, tradicionalmente como capital, ha sido uno de los destinos más importantes del país en este segmento, pero desde un punto de vista de la competitividad, Medellín posee buenas instituciones y en conjunto ofrece una mejor calidad de vida, marcada por aspectos como el costo de la vivienda, la movilidad y la oferta de ocio, aspectos muy valorados por los estudiantes. Por otro lado, se ha comenzado a evidenciar en la ciudad el desarrollo del turismo idiomático, con escuelas de español que se están consolidando en mercados extranjeros.
- **Una nueva etapa Post-acuerdo de Paz:** también puede considerarse una oportunidad la nueva etapa Post-acuerdo de Paz, aprovechando proyección de una imagen positiva del país que todavía está asociado en muchos mercados internacionales, a la violencia y el riesgo. En este panorama Medellín se constituye como el ancla para el corredor turístico Antioquia-Chocó.

## Principales debilidades

Las debilidades se componen de aquellos factores que provocan una posición desfavorable en los mercados. Sobre estas se puede actuar y deben ser corregidas hasta el punto de transformarse en puntos fuertes o factores neutros.

- **Roles poco definidos y falta de liderazgo en la industria:** uno de los puntos fuertes mencionados en la gestión y promoción del destino Medellín es la articulación público-privada y la existencia de instituciones fuertes en el sector, sin embargo, se reclama una mejor definición de los roles de cada entidad, así como un liderazgo más marcado y visible. También se reclama un fortalecimiento de las asociaciones, en este sentido, es importante destacar que nuevas industrias se están sumando a la oferta turística y deben acceder a las asociaciones existentes.
- **Público objetivo y promoción desenfocados:** la promoción del destino Medellín estuvo enfocada durante mucho tiempo al turismo de negocios. El último Plan de Desarrollo turístico, con vigencia hasta el año 2016, abrió las puertas a otros segmentos como la naturaleza, siendo conscientes de que el posicionamiento de Medellín como destino ha cambiado y su público objetivo se ha ampliado. También es importante no perder el foco en la promoción que debe desarrollarse con la misma intensidad en el mercado nacional y el internacional, eligiendo muy bien los mercados para no desperdiciar oportunidades ni recursos. Del mismo modo se aprecia una cierta dispersión de recursos en mercados en los cuales se invierte muy poco, en este caso se deben seleccionar y apostar de forma más contundente por los mercados que mayor rédito pueden dar.
- **Informalidad en los prestadores de servicios turísticos:** este problema es una debilidad de país, pero no por ello se debe dejar de actuar sobre este a nivel municipal. La industria turística, al igual que los demás sectores, deben cuidar su reputación debido a que la informalidad puede afectarla y alejarla de los estándares internacionales. Así mismo, en los momentos de desarrollo y consolidación de la oferta de un destino, no son pocos los emprendedores que prestan servicios de manera informal aprovechando las oportunidades que genera el mercado. Es importante contar con estrategias bien definidas que generen el suficiente valor al emprendedor para que opte por la formalidad.
- **Poca consciencia del impacto del turismo en el empleo y la economía:** este punto está relacionado directamente con las cifras de la industria y es otro aspecto común con el resto de Colombia. Los observatorios turísticos deberían unificar criterios, y en Medellín se deberá tener presente la importancia de contar con buenos datos que permitan conocer bien la oferta, demanda y tendencias de la industria. Además se deberá apostar por esclarecer el peso de la misma en el PIB, ya que esto incentivará la apuesta tanto de lo público como de lo privado.

- **Poco valor agregado en la industria turística:** la competitividad viene dada por el valor agregado del servicio y su precio en el mercado. Desde un punto de vista del precio la hotelería en Medellín es competitiva, sin embargo, el problema se centra en el valor agregado y en la experiencia del turista que se compone de muchos factores durante su estancia, tales como la diversidad de la oferta o la calidad de las experiencias. En este sentido se destaca la falta de hotelería de lujo, la ausencia de multilingüismo, la falta de propuestas diferenciadas en las experiencias propias del destino, el bajo cumplimiento de estándares internacionales y la falta de profesionales en ciertos puntos de la cadena de valor. Es importante resaltar que las fortalezas y debilidades de un destino influyen en la competitividad del mismo, ya sea de forma positiva o negativa.
- **Internacionalización con factores importantes no consolidados:** si bien Medellín como destino siempre ha tenido una vocación importante hacia el mercado internacional, aunque falta todavía por mejorar en este aspecto, se resaltan como debilidades la falta de concentración en mercados clave y la capacidad de respuesta hacia las demandas de los mismos, que obligan a veces, a ser más reactivos y sobre todo rápidos en tiempos de respuesta. La falta de bilingüismo o incluso multilingüismo en la industria, es otro de los aspectos que frenan la internacionalización.
- **Poca consolidación de producto turístico:** Medellín debe potenciar el desarrollo de producto turístico, aprovechando los excelentes recursos que dispone. El desarrollo turístico del destino pasa por la estructuración de muchos elementos existentes, se trata de aprovechar lo que ya tiene el destino y darle forma. Tal es el caso de la oferta que podría componer el producto turístico de compras, el cultural o el gastronómico. En el caso del producto de naturaleza, dada su mayor complejidad y su desarrollo más incipiente, si se puede requerir de mayor tiempo e inversión.
- **Mejora del territorio turístico:** la ciudad de Medellín tiene ciertas carencias en aseo y seguridad en su núcleo urbano, especialmente en el centro, que concentra una parte importante de la oferta cultural y de compras de la ciudad. Es importante considerar un plan de acción específico para mejorar este sector para los ciudadanos y para los turistas, ya que repercute en la experiencia de los turistas y en la imagen del destino. También se ha detectado una degradación social de la zona del Parque Lleras, que es un gran atractor en ocio y gastronomía, pero que se está deteriorando en ambiente y seguridad desde hace algún tiempo.
- **Pérdida de liderazgo regional:** Medellín ha sido durante décadas una segunda capital para Colombia, liderando el sector occidental del país. La región Antioqueña lideraba desde su capital la región chocoana y generaba grandes sinergias en distintos ámbitos. Este liderazgo parecería estar en cuestión, según se desprende de las opiniones de la industria turística. Resulta interesante recuperar la idea de Medellín puerta de entrada al choco.

- **Posicionamiento desajustado en mercados internacionales:** la Medellín de hoy no se encuentra totalmente posicionada en algunos mercados internacionales, principalmente en los mercados europeos. La imagen del destino se asocia más a su pasado de violencia y al imaginario de narcotráfico que a su realidad de ciudad transformadora.

### Principales amenazas

Las amenazas las componen aquellos factores del entorno, sobre los cuales no se puede incidir directamente, pero a las que se debe reaccionar para que no frenen la actividad y la evolución deseada para el destino.

- **Reforma tributaria:** a partir del año 2017 ha entrado en vigencia la reforma fiscal que incorpora importantes cambios, muchos de ellos con fuerte incidencia en el sector turístico como el aumento del IVA, que ha frenado el consumo en el mercado nacional, la supresión de muchos incentivos fiscales a la inversión extranjera y al sector hotelero, con efectos retroactivos en algunos casos, lo cual genera inseguridad jurídica y puede desincentivar el interés de los inversionistas internacionales que podrían ayudar al desarrollo del destino Medellín.
- **Turismofobia:** ciertos destinos muy consolidados están siendo afectados por un fuerte rechazo por parte de los locales hacia la industria turística, si bien es cierto que el turismo puede ser una de las causas de la gentrificación de los barrios, también es un generador importante de empleo y riqueza. Por ello, se hace imprescindible desarrollar acciones de planificación, que mejoren el entorno para los vecinos y los turistas, así como con un buen sistema de información sectorial, que permita conocer el peso de la industria turística en la economía del municipio.
- **Exceso de normatividad:** el turismo en Colombia se está dotando de instrumentos para su control y de normas sectoriales que dificultan el desarrollo formal de la actividad y disminuyen la rentabilidad sin generar valor a los turistas.
- **Bogotá apuesta fuerte por el turismo de reuniones:** la inauguración del Ágora, la infraestructura para congresos más importante del país, junto con la importante presencia de cadenas internacionales hoteleras en la capital, representa una amenaza para el sector en Medellín, que podría perder su atractivo para el desarrollo de grandes eventos internacionales.
- **Mayor competencia de destinos nacionales:** Medellín ha tenido una apuesta importante por el turismo más que otros destinos nacionales. Bogotá, el Eje Cafetero y Cali, están apostando fuertemente por el turismo, lo cual convierte el entorno en más competitivo. Además, con la estrategia de los corredores turísticos muchos destinos colombianos, principalmente de los Llanos y la Amazonía con gran potencial en naturaleza y cultura, entrarán a participar en la industria turística restándole protagonismo a las grandes ciudades como Medellín y Bogotá.

- **Contaminación y calidad del aire:** otro factor, ajeno a la industria turística y especialmente teniendo en cuenta las oportunidades en el segmento naturaleza, es la contaminación del aire de Medellín que puede jugar en contra de su posicionamiento.
- **Competidores internacionales:** ciertas ciudades de la región están apostándole fuertemente por el turismo, entre ellas destacamos Panamá, Quito y Guayaquil, las cuales cuentan con importantes infraestructuras MICE, una buena planta hotelera, excelente conectividad y una oferta complementaria muy interesante. El entorno en la industria turística es muy competitivo, entre más lejanos sean los mercados, más competidores entrarán en juego.

Matriz 2. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pública de turismo</li> <li>• Buena imagen a nivel nacional</li> <li>• Clima agradable para todo público</li> <li>• Buena conectividad ciudad-región</li> <li>• Constante transformación</li> <li>• Movilidad sostenible</li> <li>• Recursos culturales y naturales</li> <li>• MICE como producto consolidado</li> <li>• Tejido empresarial en crecimiento</li> <li>• Oferta competitiva</li> <li>• Nueva marca de ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruido mediático generado</li> <li>• Cultura cafetera de moda</li> <li>• Industria naranja en crecimiento</li> <li>• Turismo idiomático y académico como producto</li> <li>• Etapa post acuerdo de paz</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de roles en la superestructura</li> <li>• Promoción y público objetivo desenfocados</li> <li>• Posicionamiento desajustado</li> <li>• Informalidad en los PST</li> <li>• Falta de conciencia sobre el impacto del turismo</li> <li>• Consolidación de producto turístico</li> <li>• Pérdida de liderazgo regional</li> <li>• Factores de internacionalización</li> <li>• Elementos por mejorar en atractivos turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma tributaria</li> <li>• Inicios de turismofobia</li> <li>• Exceso de normatividad</li> <li>• Mayor competencia en destinos nacionales e internacionales</li> <li>• Situación de la calidad ambiental</li> </ul>

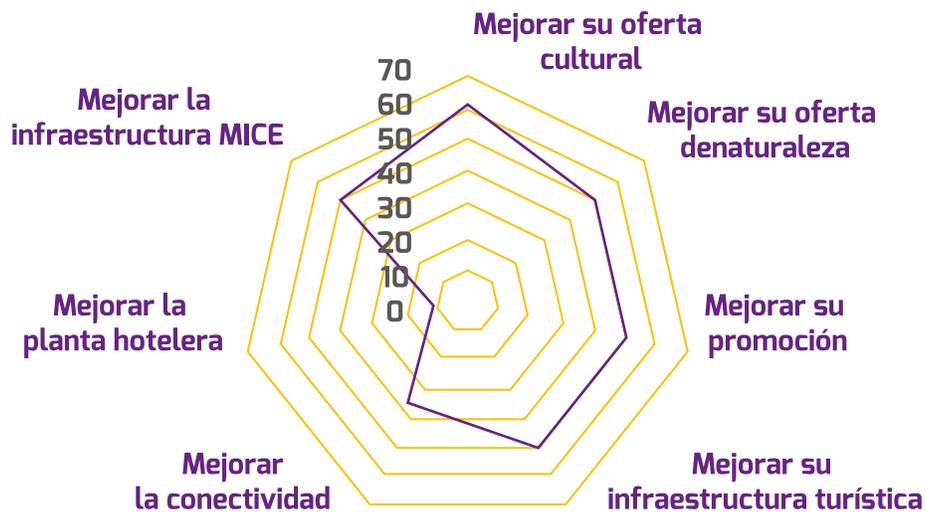
Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

### 3.2 Diagnóstico del destino

A lo largo del análisis de la situación actual del destino, se ha podido comprobar que el potencial es grande, y que las oportunidades que generan los mercados pueden consolidar a la ciudad como un destino exitoso de la región; sin embargo, se deben llevar a cabo diferentes acciones, tanto a nivel de desarrollo y gestión, como de promoción para lograr dicha consolidación.

Desde un punto de vista general, partiendo de la realidad de la oferta que compone el destino Medellín y confrontándola a su vez con la realidad de la demanda, expuesta anteriormente, se logran identificar y priorizar los retos del destino. La siguiente Gráfica 14. expone los mismos y es el resultado de los talleres realizados, recopilando la opinión de los actores de la industria en la ciudad, así como de las entrevistas individuales mantenidas y de la prospección del destino realizada.

Gráfica 14. Principales retos del destino Medellín



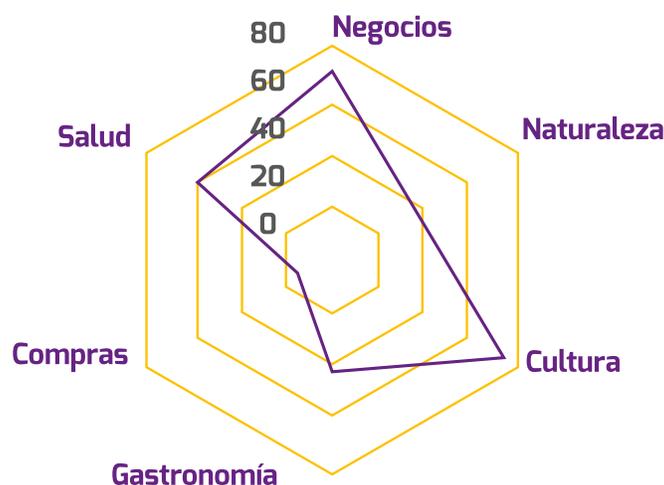
Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Es importante señalar que dos aspectos clave de cualquier destino turístico, como son la accesibilidad al mismo, especialmente la conectividad aérea y la capacidad de alojamiento, junto con su relación calidad-precio, no son considerados como retos para el caso de Medellín, aunque existen aspectos de conectividad que podrían mejorar, tales como el número de frecuencias aéreas con mercados clave y la apertura de nuevas rutas. En este análisis de retos se detectó que las próximas actuaciones deben centrarse en la promoción, mejora de la infraestructura turística (MICE, señalización, seguridad), estructuración de la oferta de naturaleza y la oferta cultural.

### Gaps de destino: desarrollo y gestión

Medellín cuenta con importantes recursos sobre los cuales podrá estructurar productos turísticos competitivos, aunque la realidad del destino es que se deberá incidir en la estructuración y el desarrollo de dichos recursos para poder posicionarlos con éxito en los mercados.

Gráfica 15. Principales productos turísticos de Medellín



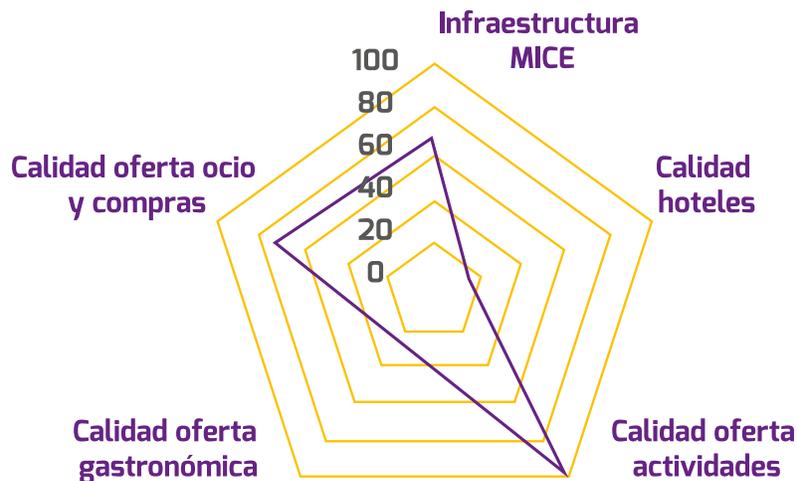
Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

El turismo de negocios (MICE), el turismo cultural y de salud, son los tres segmentos de producto turístico más desarrollados en el destino. Por su parte, la naturaleza y la gastronomía cuentan con un desarrollo bajo, mientras que las compras es un recurso que deberá comenzarse a desarrollar a nivel de producto.

El anterior Plan de Desarrollo Turístico de la ciudad incidía en la estructuración de los productos de naturaleza, pero este fue uno de los aspectos en los que menos metas se lograron. Con el objetivo de posicionar a Medellín como un destino urbano, diferenciado de sus competidores nacionales e internacionales, se deberá trabajar la oferta, incidiendo especialmente en naturaleza, gastronomía y compras, además de terminar de consolidar la oferta cultural.

En cuanto a las mejoras de la oferta, la siguiente Gráfica 16. representa los principales retos de mejora en la misma.

Gráfica 16. Retos de la oferta



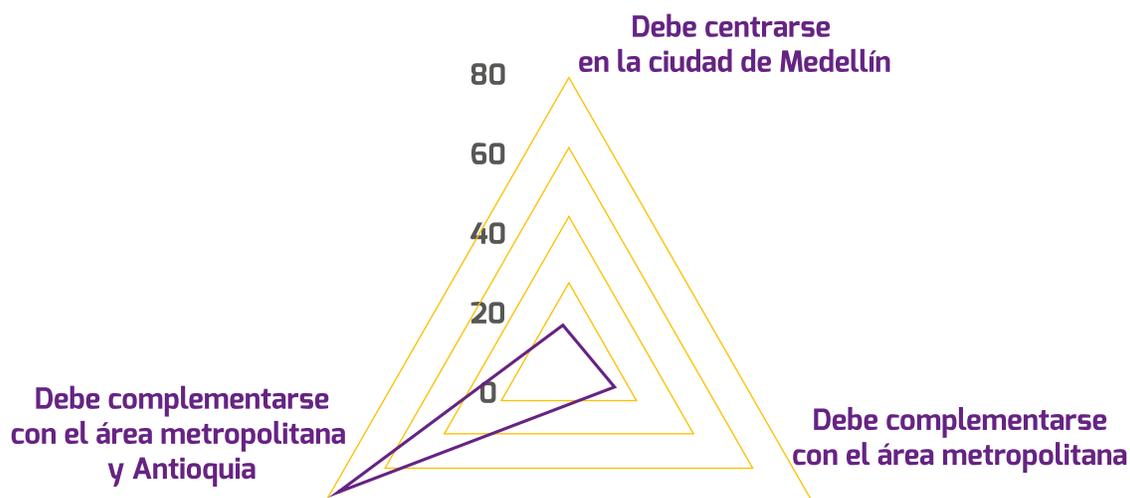
Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Como se puede apreciar, la calidad de la oferta de actividades a llevar a cabo en el destino es el aspecto que más debe mejorarse. Debido a que las experiencias son cada vez más importantes para que el turista valore positivamente su viaje. El turista ya no quiere visitar un destino, quiere vivirlo, y eso requiere de actividades bien diseñadas que tengan valor agregado. Este aspecto aplica a todos los segmentos del turismo. Para el caso del turismo de negocios (MICE) se requiere de una buena oferta de actividades diferenciadas para los incentivos, pero también para el tiempo libre luego de la asistencia a las ferias, los congresos y convenciones.

Por otra parte, las actividades que se ofrecen en segmentos como naturaleza y la cultura se deben estructurar de modo que generen experiencias memorables para el turista. En este mismo sentido, Medellín debe mejorar también la infraestructura MICE, más aun teniendo en cuenta la fuerte competencia de Bogotá. Entre tanto, la oferta de ocio y compras cuenta con excelentes recursos para ser estructurada como producto en Medellín, solo falta consolidarla y hacerla verdaderamente accesible a los turistas. Por su parte, la oferta gastronómica, si bien no requiere mejorar su calidad, sí se debe trabajar para generar mayores sinergias entre el campo (producción), los mercados (venta) y los restaurantes (transformación). La ciudad tiene una gran oportunidad en la gastronomía que es un atractor importante en el turismo urbano.

En referencia al territorio turístico ciudad-región, aunque el ámbito de actuación al cual se ciñe el presente plan es el municipio de Medellín, no se puede ignorar que la ciudad como capital de Antioquia está enmarcada en una área metropolitana con la cual debe integrarse como destino turístico. La oferta de Medellín es complementaria con la de las diferentes subregiones del departamento, tal y como se pone en evidencia en la siguiente Gráfica 17.

Gráfica 17. Retos del territorio como oferta

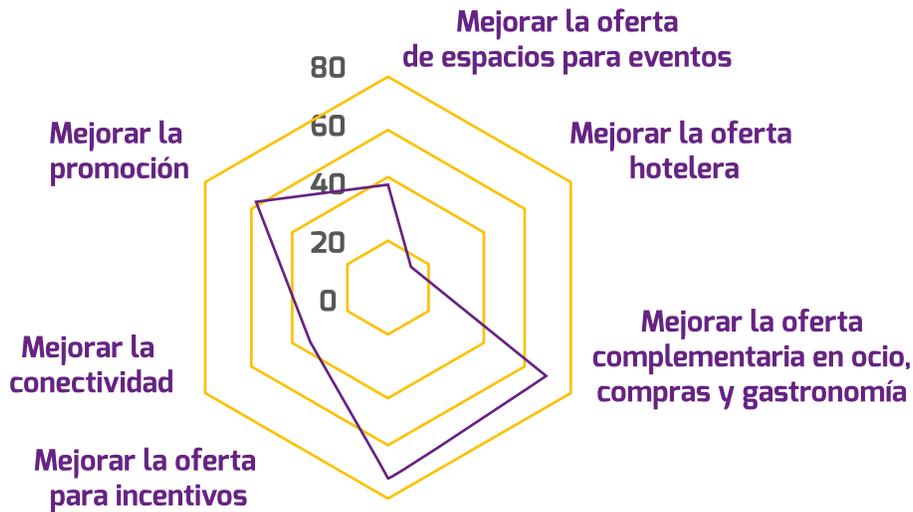


Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Los segmentos sobre los cuales se sustenta la oferta turística de Medellín han sido el turismo de negocios (MICE), naturaleza, cultura, gastronomía y compras, además del turismo de salud como producto turístico dirigido a un nicho muy especializado. En este orden de ideas, se presenta a continuación los retos identificados para los cinco primeros segmentos, puesto que desde un punto de vista estratégico para el destino Medellín, la oferta de salud se encuentra estructurada y, si bien es bueno que crezca, su estrategia está bien definida por el propio Clúster, además que las mejoras a la oferta turística en general incidirán de forma muy positiva en el turismo de salud.

Los principales retos del turismo de negocios (MICE) en Medellín residen en la mejora de la oferta para incentivos, en este sentido es importante señalar que en los talleres realizados se ha consignado que la ciudad cuenta con poca estructuración de oferta para incentivos, tal como se presenta en la Gráfica 18. Entre tanto, otro aspecto relevante es la mejora de la oferta complementaria; en ocio, compras y gastronomía con el fin de mejorar la experiencia de los turistas de negocios, así como para captar un número mayor de eventos.

Gráfica 18. Retos turismo de negocios (MICE)

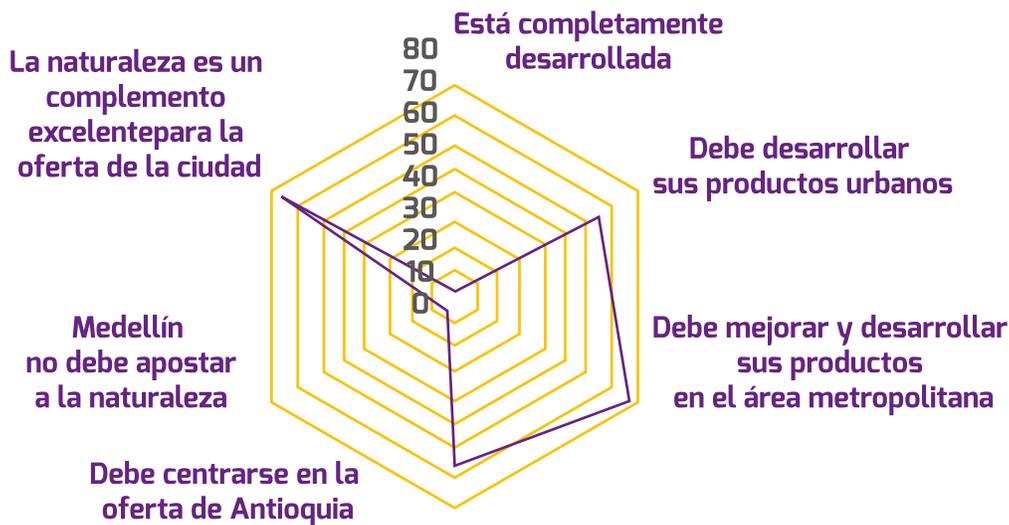


Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

También se evidencia que la promoción debe mejorarse para impulsar este segmento, la promoción de Medellín como destino de negocios, ferias y convenciones, además de las estrategias de captación de eventos, requiere de una mayor focalización en los mercados para optimizar los recursos. En este sentido vale la pena resaltar que el turismo de negocios es un segmento clave que repercute y puede impactar considerablemente en el resto de la oferta turística de Medellín.

En cuanto al turismo de naturaleza, este resulta ser excelente complemento para la oferta del destino Medellín, además de aportar contenido, aporta significativamente al posicionamiento de la ciudad, debido a que son pocos los destinos turísticos urbanos con una buena oferta de naturaleza, se presenta una oportunidad importante para el desarrollo de actividades que necesita el turismo de negocios (MICE), especialmente en los incentivos.

Gráfica 19. Retos turismo de naturaleza



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Es importante integrar los productos de naturaleza del área metropolitana y del resto de Antioquia. Si bien la responsabilidad de su desarrollo no depende directamente de la Alcaldía de Medellín ni de sus estructuras dedicadas al turismo, será beneficioso para la ciudad apoyar la promoción de dichos productos e incluso incorporarlos al portafolio de la oferta y realizar futuras asociaciones de gestión y promoción.

Pasando al turismo cultural, se encontró que la cultura viva, la cual comprende el arte para la transformación social, el teatro urbano, manifestaciones culturales comunitarias, cultura urbana, folclore, son elementos que se han venido desarrollando dentro de la oferta cultural de la ciudad, aunque en este sentido un destino culturalmente activo debe ofrecer expresiones culturales y artísticas permanentemente fuera de los recintos habituales. De ahí que Medellín debe trabajar por una oferta cultural con programación permanente, tanto en los espacios públicos como en los recintos culturales.

Gráfica 20. Retos turismo cultural



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

La promoción de los museos, dirigida al turismo, debería ser más constante y contundente, tanto en los mercados priorizados como en el propio destino, además de evaluar la posibilidad de comercializar dicha oferta de una forma integrada.

Adicionalmente, las oportunidades para el desarrollo de actividades relacionadas con la cultura autóctona de la región también son grandes. Ya existe un producto entorno a la cultura silletera que se está consolidando, pero también se podría decidir por estructurar un buen producto entorno a la cultura cafetera que se relacione con el futuro producto gastronómico de la ciudad.

En cuanto a la oferta de gastronomía, se deberá estructurar de tal manera que se convierta en elemento transmisor del legado de la cultura de la región, reflejo de la producción agrícola local y exponente de modernidad y vanguardia de la ciudad. Según lo reflejado en la Gráfica 21. se debe tener presente que la gastronomía va más allá de los restaurantes, el producto turístico, basado en la gastronomía, incluye a los productores, ya sean agricultores o transformadores, los mercados, restaurantes y eventos gastronómicos.

Gráfica 21. Retos turismo gastronómico



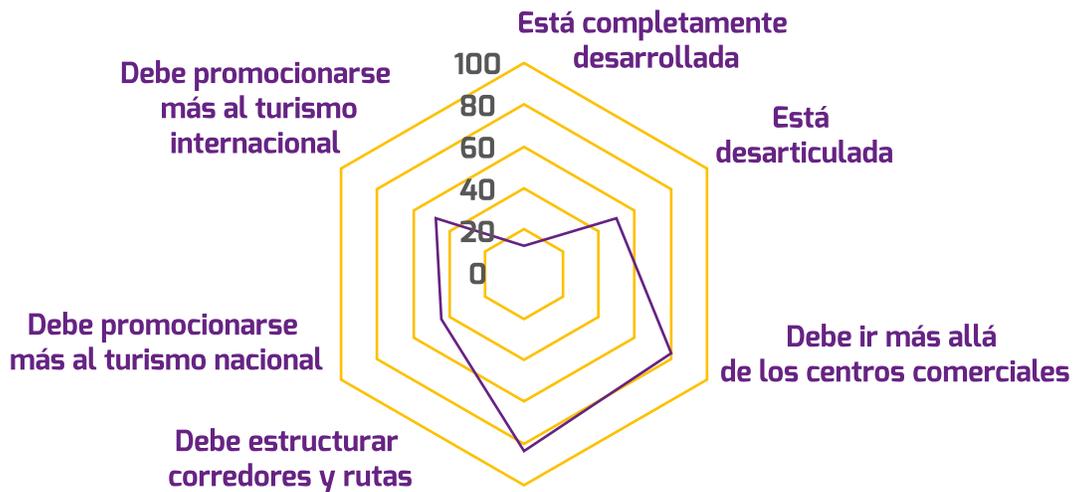
Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Por otra parte, la ciudad y el área metropolitana cuentan con distintos sectores que concentran una buena cantidad de restaurantes; corredores gastronómicos como Laureles, El Poblado, las Palmas, Envigado y el oriente cercano pueden promocionarse con una identidad propia que posicione la oferta de gastronomía de Medellín.

Ahora bien, en cuanto al turismo de compras puede decirse que Medellín cuenta con una excelente oferta compuesta por grandes centros comerciales, zonas outlet, calles comerciales, mercados artesanales, aunque esta oferta no está bien estructurada ni bien promocionada para los turistas, ya sean nacionales o internacionales.

Claramente la oferta de compras, como producto turístico, debe ir más allá de los centros comerciales, debe estructurar corredores o rutas que conecten las distintas áreas de la ciudad donde se concentran los comercios. De esta manera las compras se constituirían como un excelente complemento para el turismo de negocios. Por otra parte, la promoción del producto compras debe dirigirse tanto al turista nacional como al internacional y debe tener presente la promoción en el propio destino.

Gráfica 22. Retos turismo de compras



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

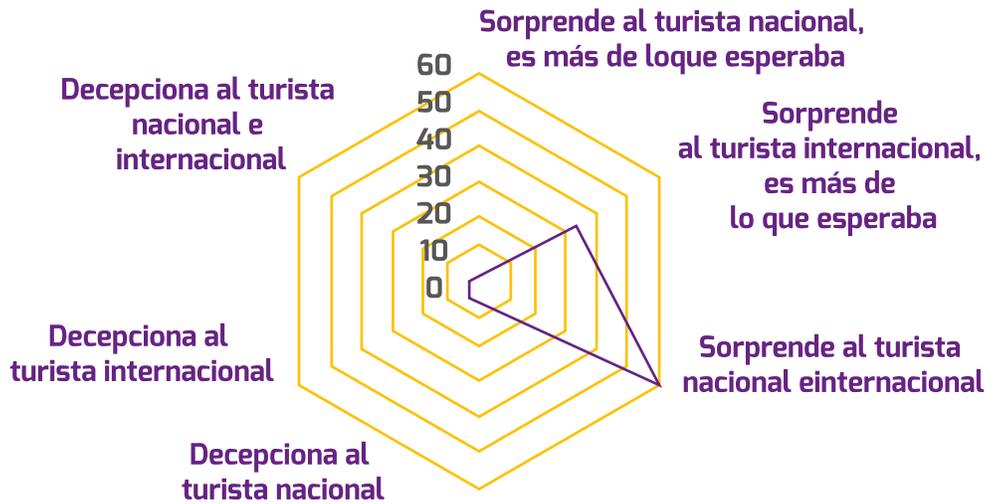
### Percepción y posicionamiento del destino

Los destinos evolucionan y la demanda turística también, por tal razón es importante diagnosticar la percepción del destino y su posicionamiento para enfocar las acciones de mercadeo y corregir las desviaciones que pudieran existir.

En tal sentido, la percepción del destino es la idea y los valores que asocian los visitantes y turistas potenciales sobre un destino, esta se construye con los mensajes que pueda emitirse de forma controlada, pero también con los mensajes que emiten terceros, de los cuales las entidades de gestión tienen poco control. Por su parte, el posicionamiento deseado es la opinión que los responsables de la gestión del destino y la propia industria turística local quisieran que tuvieran los visitantes y turistas potenciales.

De acuerdo con la información recolectada en los talleres realizados, la ciudad como destino sorprende al turista nacional y especialmente al turista internacional (ver gráfica 23). Si bien es positivo que la experiencia sea mejor de lo esperado, este desajuste está provocando que se pierdan ventas, debido a que hay turistas que no están visitando Medellín porque consideran que no es un destino que les pueda satisfacer; seguramente, con el voz a voz, entre los mismos turistas se producirá el ajuste, pero es un proceso lento que debe ser acelerado con el apoyo de estrategias contundentes de comunicación.

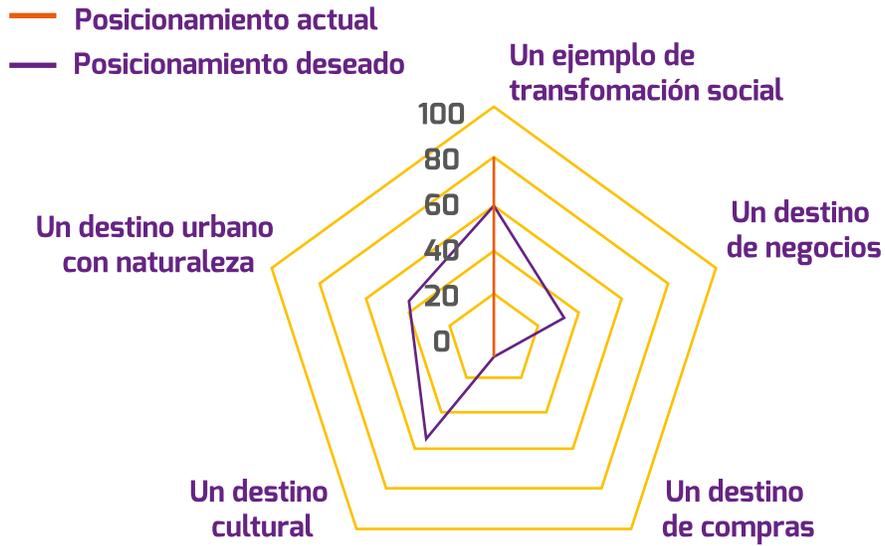
Gráfica 23. Percepción del destino Medellín



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

En el análisis de posicionamiento se ha hecho una distinción entre el mercado nacional y el internacional, ya que el primero es mucho más homogéneo, maduro y cuenta con mucha más información sobre Medellín que el segundo. En el caso puntual del mercado nacional, se concluye que los colombianos ven a Medellín como un ejemplo de transformación social, son conscientes del punto de partida, de la época de violencia vivida y de cómo la ciudad la ha superado y ha sabido reinventarse, consolidándose como ciudad innovadora, pujante y creativa. Para este mercado se le debe dar más fuerza al contenido de promoción consolidándolo como un destino de turismo de negocios, cultural y de naturaleza (ver Gráfica 24).

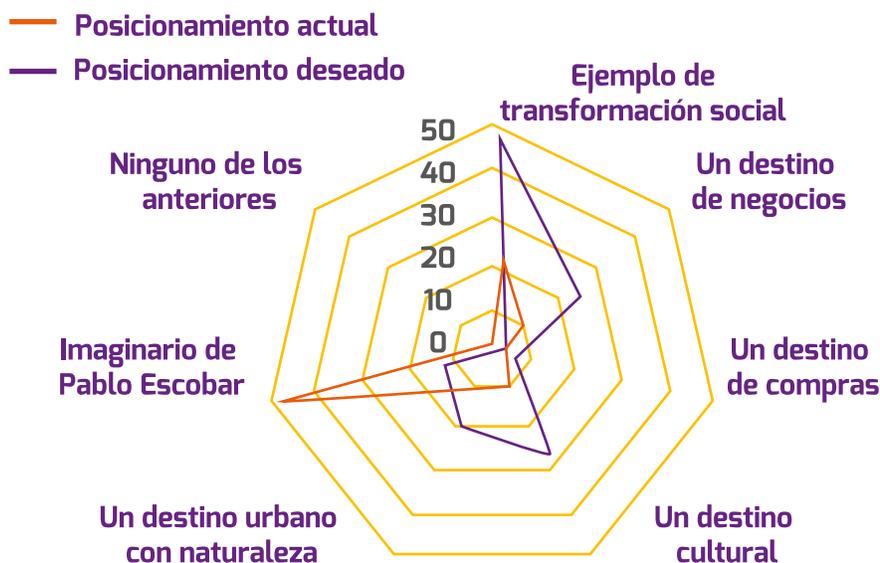
Gráfica 24. Posicionamiento actual vs. posicionamiento deseado en el mercado nacional



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Por su parte, el posicionamiento entre los turistas internacionales presenta un mayor desajuste ya que en estos mercados se presenta una información más sesgada del destino; es decir, para el turista potencial internacional, exceptuando el de los países más próximos, Medellín aún se asocia al imaginario de narcotráfico. Es cierto que en los últimos años la repercusión internacional de las producciones audiovisuales de esta temática no ha ayudado para nada a evitar este posicionamiento, sin embargo, este no debe ser el motivo.

Gráfica 25. Posicionamiento actual vs. posicionamiento deseado en el mercado internacional

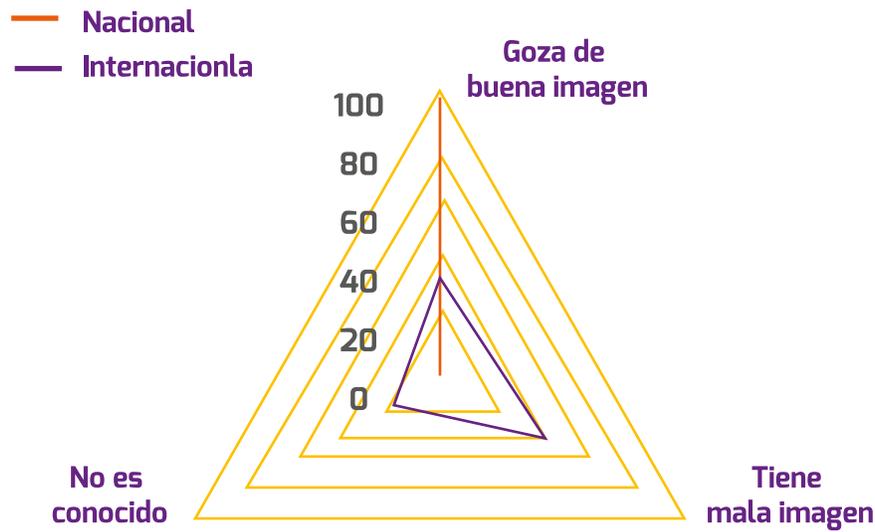


Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Para lograr el posicionamiento deseado de Medellín en los mercados internacionales se requiere de un trabajo intenso en comunicación. El público internacional tiene la imagen de partida y ubica geográficamente a Medellín, ahora hay que mostrarles que la ciudad ha cambiado, mejorado y se ha transformado. Para alcanzar dicho objetivo es muy importante no lanzar mensajes contradictorios, insistir fuertemente en el mensaje de transformación social, sin ocultar el pasado, y comunicar los contenidos del destino, es decir su oferta actual. Esto debe hacerse de forma muy ordenada, jerarquizando los mensajes para lograr más impactos del presente, sin negar el pasado, puesto que al intentar omitirlo se pierde credibilidad.

Entre tanto, gracias a los esfuerzos de posicionamiento de la ciudad, se afirma que Medellín cuenta con una mejor imagen en los mercados nacionales que en los internacionales. Se debe aprovechar la buena imagen nacional para potenciar la venta del destino, al mismo tiempo se debe mejorar la imagen en los mercados internacionales, así como aumentar el conocimiento del destino. Ciertamente, un concepto que ha restado favorabilidad a la imagen de Medellín a nivel internacional es el tema de la seguridad, en este sentido la seguridad del destino es comparable a la de la mayoría de ciudades de América Latina, por lo que enfatizar en el concepto de transformación social ayudará sin duda a mejorar en este aspecto.

Gráfica 26. Imagen del destino Medellín nacional vs. Internacional



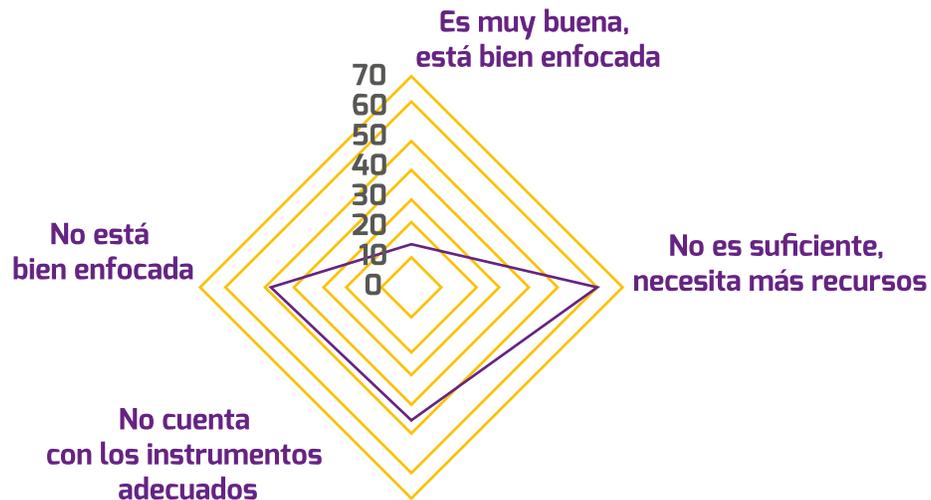
Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

### Promoción del destino

En un sector tan competitivo como es el turismo, promocionar un destino requiere focalizar muy bien los esfuerzos, debido a que los recursos son siempre limitados, la competencia es activa y cada vez es más difícil lograr que los mensajes lleguen a las audiencias claves.

Para el caso de Medellín, desde el punto de vista de la promoción, se deberá incidir en aspectos puntuales tales como el ajuste en el posicionamiento internacional, el incremento en la promoción en mercados nacionales, la introducción de nuevos productos turísticos, así como afinar la inversión para que el retorno sea lo más óptimo posible. En este orden de ideas la siguiente Gráfica 27. representa los principales retos de promoción que tiene la ciudad.

Gráfica 27. Retos de la promoción del destino Medellín

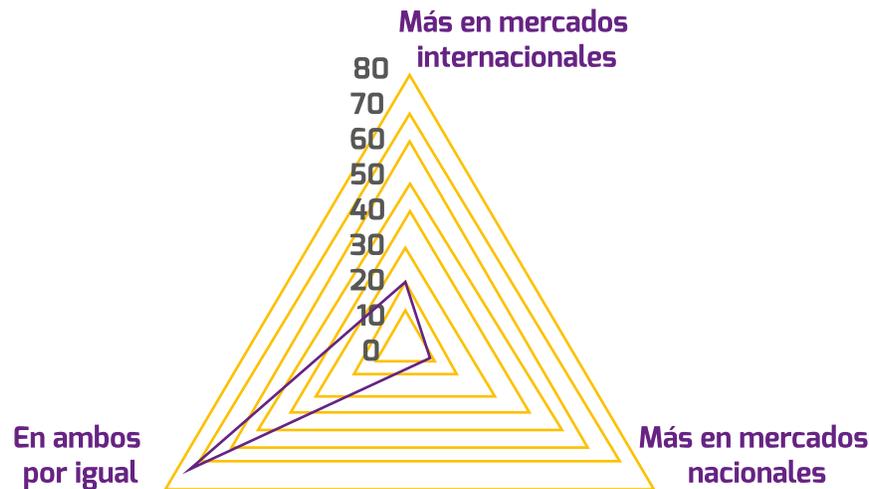


Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

En cuanto a los instrumentos, es importante señalar que Medellín se debe dotar de mejores instrumentos de promoción, especialmente se deberá mejorar la página web del destino, así como desarrollar material para los nuevos contenidos y adaptarlo al discurso de destino.

En referencia al enfoque del mercadeo, los principales problemas residen probablemente en la elección de los mercados y en las acciones de promoción.

Gráfica 28. Promoción del destino en los mercados



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Aunque los objetivos en cuanto a posicionamiento son distintos en los mercados nacionales y los internacionales, es importante pensar en el mercado nacional más de lo que se ha hecho hasta la fecha. En este sentido, Medellín tiene un problema de estacionalidad, presentándose una mayor ocupación durante los días laborables, ya que el público mayoritario de la hotelería es el corporativo individual. En este caso, se debe intensificar la promoción de la ciudad en Colombia para captar más convenciones y eventos nacionales, así como público vacacional para los fines de semana, puentes y fechas festivas.

Cabe resaltar que la promoción en los mercados nacionales requiere menos recursos que en los mercados internacionales, además la capacidad de respuesta nacional es más rápida y no requiere de tanto trabajo en posicionamiento, debido a que la ciudad en Colombia goza de buena imagen.

En cuanto a los mercados internacionales, se deberá seleccionar bien cada mercado, dejando claro el tipo de acción que se debe desarrollar en cada categoría, con el fin de focalizar más los recursos y ganar en efectividad.

Por su parte, se ha realizado un trabajo de análisis de los contenidos de la página *medellin.travel*, además de una valoración de la misma por parte de los actores de la industria turística, concluyendo que esta herramienta no es completamente funcional para el destino, toda vez que falta una mayor claridad en los mensajes que se proyectan, haciendo que se pierda practicidad y efectividad en el posicionamiento del destino. Además, el portal web no es transaccional, restando competitividad frente a otros destinos, ya que en la actualidad, la tendencia es que se disponga de páginas web que ofrezcan la posibilidad de adquirir productos y experiencias turísticas.

Por otro lado, se analizaron las acciones de promoción más efectivas (ver Gráfica 29)

encontrando que las acciones digitales y de redes sociales, junto con las alianzas con aerolíneas y operadores, resultan ser las acciones más efectivas a la hora de hacer promoción del destino, destacando también el desarrollo de una página web y la participación en ferias y eventos. Por su parte, según los resultados del taller con los actores del sector, no se valoran tanto las ruedas de negocios, los famtrip y los presstrip. En este orden de ideas, lo importante es adecuar a cada mercado las acciones necesarias, teniendo en cuenta el público objetivo para la promoción, en el caso de los mercados donde los intermediarios, son importantes, se debe actuar con acciones dirigidas a ellos, mientras que, en los mercados más maduros, en los cuales existe un mayor conocimiento del destino como es el mercado nacional, se deben llevar a cabo acciones dirigidas al consumidor final.

Gráfica 29. Mejores acciones de promoción



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia



## 4. APUESTA ESTRATÉGICA

La apuesta estratégica del destino Medellín es sin duda el punto clave del presente plan, debido a que define visión, misión y recoge el nuevo discurso del destino. Lo anterior permitió definir un nuevo modelo de desarrollo y gestión del destino, así como las estrategias a seguir en los próximos años.

## 4.1 Misión

*Consolidar una industria turística próspera y competitiva, generadora de desarrollo, empleo y riqueza para la ciudad, que estructure una oferta atractiva e innovadora para los mercados, respetando parámetros de sostenibilidad social, cultural, económica y ambiental.*

El sector turístico de Medellín debe continuar aportando al desarrollo económico de la ciudad y generando crecimiento a las empresas y oportunidades a los ciudadanos. El desarrollo de la oferta turística de Medellín será el adecuado si satisface a los turistas que nos visitan y genera deseo en los turistas potenciales. Este desarrollo no puede concebirse si no es bajo parámetros de sostenibilidad social, cultural, económica y ambiental".

## 4.2 Visión

*Medellín en 2024 es un referente mundial como ciudad innovadora y transformadora, social y cultural. Es un ejemplo de naturaleza integrada en la ciudad, el mejor destino de Colombia en viajes cortos y uno de los destinos líder en Latinoamérica en MICE.*

*Medellín se caracteriza por:*

- Su transformación urbana y social.
- Su naturaleza integrada en la ciudad.
- Su capacidad de generar experiencias únicas.
- Su creatividad.
- Su cultura.
- Sus opciones de ocio, compras, moda y gastronomía.
- Su clima primaveral.
- Su capacidad de atraer y desarrollar eventos.
- Ser la puerta de entrada al occidente colombiano.

Esta visión de Medellín recoge los aspectos tangibles e intangibles que le generan valor como destino turístico y lo diferencian de sus competidores. La ciudad, logrando evolucionar su oferta, puede ofrecer todo aquello que un turista busca en un destino, generando experiencias muy satisfactorias.

Medellín tiene la gran oportunidad de posicionarse como un destino líder en innovación y transformación, así será percibida la ciudad en los mercados objetivo una vez comience la implementación del presente plan estratégico.

## 4.3 Discurso

El discurso de Medellín como destino se estructura a partir de los elementos descritos en su visión, reflejando lo que es la ciudad, transmitiendo su esencia y potenciando sus



características diferenciadoras frente a otros destinos, con el objetivo de hacerlo más reconocible en los mercados.

Es importante que este discurso sea asumido por los actores que componen la industria turística de Medellín y respetado por las otras entidades que también emiten mensajes sobre Medellín como puede ser el Viceministerio de Turismo o ProColombia. Además, todo el material promocional debe reflejar dicho discurso, siendo así la única forma alinear el posicionamiento y percepción del destino.

**Sinónimo de transformación urbana y social:** Medellín ha sabido reinventarse, superar las dificultades y renovarse en todos los sentidos gracias a su creatividad y al carácter emprendedor de sus ciudadanos. Hoy es una ciudad moderna, vital e integradora y un ejemplo de transformación urbana y social.

**Medellín ciudad de artistas:** cultura y creatividad, reflejada en su legado artístico, con grandes representantes como el Maestro Fernando Botero, sus silletteros y los jóvenes creadores de arte urbano en sus barrios. La ciudad alberga un nivel de cultura ciudadana que ha permitido a sus habitantes impulsar enormes cambios en la ciudad. La cultura en Medellín se evidencia en su entorno rural, urbano y principalmente en el carácter de su gente amable y educada.

**Naturaleza integrada en la ciudad:** sin salir del área urbana el visitante puede deleitarse con la flora y fauna, avistar aves y caminar en verdaderos pulmones naturales, levantar la vista en Medellín es disfrutar de las montañas y la naturaleza que la rodea, caminar por sus calles es hacerlo a la sombra de árboles y entre flores. Además, a muy corta distancia, se puede gozar de parajes naturales, quebradas y montañas impresionantes.

**Ocio, compras, moda y gastronomía:** ciudad moderna y cosmopolita, su oferta de ocio es variada, su oferta gastronómica abarca todos los ámbitos, desde la producción agrícola, hasta excelentes restaurantes tradicionales o modernos. Es una ciudad líder en la industria de la moda y diseño, y cuenta con una importante oferta de compras.

**Clima amable:** Medellín goza de un clima primaveral, que se refleja en las flores y plantas y permite al turista disfrutar de temperaturas agradables todo el año.

**Capacidad de atraer y desarrollar eventos:** Medellín es una ciudad abierta al mundo y gracias a sus características y su infraestructura atrae importantes eventos corporativos, académicos y culturales.

**Puerta de entrada al Occidente Colombiano:** es la puerta de entrada a Antioquia, a la región del Eje Cafetero, Urabá Antioqueño y al Chocó, un mundo de biodiversidad. Desde Medellín todo es accesible, todo está cerca.

El discurso del destino contiene mensajes de posicionamiento como mensajes educativos e informativos que describen la oferta del destino. El discurso debe ser el mismo, pero el

contenido del mensaje entre educativo y de posicionamiento variará según los mercados. Además, teniendo en cuenta que el presente plan estratégico está formulado para 7 años, también variará dicha distribución a medida que avance el tiempo. Cada mercado necesita una estrategia temporal adaptada al mismo.

A continuación se presentan tres gráficas que representan estrategias temporales de comunicación del destino:

Gráfica 30. Estrategia temporal de mensajes para mercados en exploración



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Gráfica 31. Estrategia temporal de mensajes para mercados en consolidación



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Gráfica 32. Estrategia temporal de mensajes para mercados maduros



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Cabe aclarar que los mercados nacionales deben ser tratados como mercados maduros.

#### 4.4 Modelo de desarrollo del destino

Con base en el diagnóstico y análisis del sector realizados previamente, el presente plan estratégico, establece un nuevo modelo turístico para Medellín con un horizonte a 7 años, sobre el cual se basará el desarrollo del destino. Este modelo propone trabajar en los siguientes ejes de intervención: gestión competitiva, desarrollo de producto, mercados y promoción de destino, sobre los cuales se resaltan una serie de elementos clave que están interrelacionados para lograr la misión y visión propuesta. Así mismo, el modelo propone avanzar en 3 componentes transversales que deberán estar presentes en la apuesta turística de Medellín, los cuales son: sostenibilidad, accesibilidad y economía digital.

Figura 2. Modelo de desarrollo del destino



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

## 4.5 Ejes de intervención

### Gestión competitiva del destino

En la gestión de Medellín como destino turístico, para los próximos 7 años, se debe tener en cuenta que el territorio turístico de Medellín va más allá de la jurisdicción del municipio. Su oferta no se centra únicamente en su territorio, sino que se extiende en toda el área metropolitana y el resto de Antioquia. Por este motivo, es importante coordinar el desarrollo de la oferta con las administraciones de los municipios vecinos, ser conscientes de los avances y promocionar conjuntamente los productos que generen valor a las distintas partes.

Pensando en Medellín como destino, su territorio contiene ofertas de una misma temática dispersas en distintos sectores de la ciudad. Por ello, resulta interesante hablar de productos, no de sectores turísticos. El interés del turista se puede ver satisfecho en distintas zonas y es necesario comunicar la oferta por productos, no por sectores. Se deben estructurar rutas o corredores que conecten la oferta de un mismo tema. De esta forma se logra un desarrollo más completo y se evita la gentrificación de ciertos sectores de la ciudad.

Uno de los retos en la gestión del destino es lograr una mayor articulación entre las diferentes entidades y organismos que constituyen la superestructura del turismo en la región. Aunque se cuenta con diferentes escenarios para la coordinación de acciones y la toma de decisiones, se debe asegurar una mayor efectividad en las dinámicas de estos.

La gestión del destino deberá dar un paso en cuanto a infraestructura hotelera se refiere, ya que la ciudad presenta una carencia en hotelería de lujo, limitando en cierto modo la consolidación de Medellín como destino turístico de negocios. En este sentido, la gestión del destino deberá trabajar de la mano de las entidades de captación de inversiones.

En cuanto a mejoras del territorio, que impacten directamente la experiencia del turista y en la imagen del destino, se hace necesario la mejora de condiciones de seguridad y aseo en los principales sectores y corredores turísticos de la ciudad, además de la puesta en marcha de una campaña de turismo responsable que fomente las buenas prácticas y reduzca el índice de delitos asociados al contexto de viajes y turismo.

Respondiendo a las necesidades detectadas en el análisis, se propone un modelo de gestión basado en los clubes de producto turístico, para mejorar en el desarrollo de producto, optimizar la promoción y mejorar la competitividad de la oferta turística de Medellín.

Por último, es clave potenciar la academia, para que el destino en su crecimiento, pueda contar con profesionales preparados, que generen valor y aporten a la calidad del servicio y la gestión de las empresas turísticas de Medellín.

## Desarrollo de producto

Con base en las potencialidades del destino y en los avances que se han tenido en cuanto al desarrollo de producto turístico, se propone la siguiente parrilla de productos para Medellín:

Tabla 20. Parrilla de productos turísticos

Producto faro	Turismo cultural	
Producto prioritario	Turismo de negocios	
Productos de identidad de destino	Turismo de naturaleza	Turismo gastronómico
Productos transversales	Turismo de compras, ocio y entretenimiento	
Productos de nicho con alto potencial	Turismo de salud	Turismo religioso
Producto incipiente	Turismo educativo	

*Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*

El producto faro atrae la atención de los turistas potenciales al destino, para el caso de Medellín el producto cultural es el faro, ya que es el más desarrollado en la actualidad y cuenta con manifestaciones y reconocimientos de talla mundial tales como las obras del Maestro Fernando Botero, la cultura sillettera y la transformación social. Por otra parte, el producto prioritario deberá seguir siendo el turismo de negocios (MICE), debido a su alto impacto económico en el territorio y la generación de conocimiento a los sectores económicos de la ciudad. Gracias a la potenciación del producto naturaleza, el turismo de negocios (MICE) tendrá una base sobre la cual se podrá desarrollar con éxito los incentivos.

De otro lado, el producto de identidad del destino se define con base en los importantes recursos que tiene Medellín, los cuales, si llegan a un nivel de desarrollo deseado se convierten en elementos identitarios del destino permitiendo la diferenciación con respecto a otros, en este caso se plantea la naturaleza y la gastronomía como productos de identidad. A su vez, el ocio y las compras se denominan productos complementarios o transversales, a los demás productos turísticos, mientras que el turismo de salud y el turismo religioso se definen como productos de nicho, debido a las particularidades de sus mercados. También existen otros productos incipientes, que habrá que trabajar en su desarrollo y consolidación tales como el turismo educativo.

La oferta turística de Medellín se constituye a partir de la parrilla de productos, esta conforma la amplitud de la oferta del destino y los grandes grupos de productos turísticos de Medellín. Mientras tanto, la profundidad de la oferta se puede evidenciar en la siguiente Tabla 21.

Tabla 21. Portafolio de oferta turística deseada de Medellín

Turismo cultural	Turismo de negocios	Turismo Naturaleza	Turismo de Salud y Bienestar
Botero	Reuniones	Parque Arví	Oferta para postoperatorios
<b>Turismo Gastronómico</b>	Incentivos	Agroturismo	Oferta de bienestar
<b>Turismo Religioso</b>	Congresos	Ecoturismo	Tratamiento de salud
Transformación urbana y social	Ferias	Turismo de aventura	
Ciudad de artistas	Espectáculos		
Ciudad Silletera			
<b>Turismo de compras, ocio y entretenimiento</b>			
Turismo Educativo			

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Esta oferta en la actualidad no tiene el mismo grado de desarrollo. Cada producto turístico se basa en recursos existentes, pero no todos están desarrollados a nivel de producto.

### Mercadeo del destino

Con el objetivo de optimizar el retorno de la inversión en promoción, es muy importante priorizar adecuadamente los mercados. Por tal razón, en el eje de mercadeo se definen los mercados prioritarios para hacer promoción de la oferta turística de Medellín, clasificándolos de la siguiente forma:

**Maduros:** son los mercados que aportan un número importante de turistas al destino, gran parte del mercado tiene una buena percepción de Medellín y el canal de intermediación conoce el destino, por lo cual se pueden realizar acciones de mercadeo tanto al canal de intermediación como al consumidor final.

**En consolidación:** son los mercados que todavía no aportan un gran número de turistas, pero la oferta de Medellín ya está presente dentro de la de algunos intermediarios. La percepción sobre el destino comienza a ser positiva en el canal de intermediación, por lo cual se deben realizar acciones de marketing únicamente a dicho canal.

**En exploración:** son los mercados con potencial detectado, donde el conocimiento del destino es muy bajo por parte del canal de intermediación. La oferta de Medellín apenas está presente en dicho canal, por lo que se sugiere llevar a cabo un trabajo fuerte de promoción dirigido a los intermediarios, generando alianzas con los grandes actores del sector turístico de dicho mercado.

**Nicho:** son mercados muy específicos con canales de comercialización y promoción muy concretos, responden a productos de alto valor agregado, y por ello se hacen muy interesantes. Son los mercados naturales de productos concretos del destino, a los cuales se debe llegar mediante estrategias específicas. Para el caso de Medellín el turismo de salud, el turismo religioso, o actividades específicas del turismo de naturaleza, como la observación de aves responden a mercados de nicho.

Para el caso de los mercados internacionales, la selección se realizó con base en el número de turistas que ya llegan a Medellín, así como la presencia de empresas en la ciudad, la relación con los mercados priorizados para el país y la conectividad entre Medellín y el mercado de origen. Por otra parte, se tuvo en cuenta los costos de promoción en cada mercado, su capacidad de respuesta y otros factores como la presencia en canales de venta del destino Medellín. El Mapa 1. representa esos mercados internacionales sobre los cuales se llevarán a cabo las acciones de promoción para el destino.

Mapa 1. Priorización de mercados internacionales



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Dentro de la priorización de mercados se analizaron tres casos particulares, los cuales son:

**Venezuela:** si bien este país había sido uno de los mercados principales para el destino Colombia, su situación actual obliga a no promocionar Medellín en dicho mercado, a pesar de que continúa apareciendo como uno de los principales emisores de visitantes hacia la ciudad, según datos de Migración Colombia. Se recomienda esta decisión hasta no mejorarse la situación política y económica de ese país.

**Estados Unidos:** es un mercado grande y heterogéneo, por lo que la promoción en este país es costosa obligando a centrarse en eventos puntuales y en los estados que más aportan visitantes a América Latina y Colombia, tales como Florida, California y Nueva York. En cuanto a los mercados del canal de intermediación se consideran clave para el producto MICE, los mercados de ciudades como Nueva York, Minneapolis y Chicago (estos dos especialmente para incentivos), y Washington, ya que las asociaciones susceptibles de organizar eventos están en la capital.

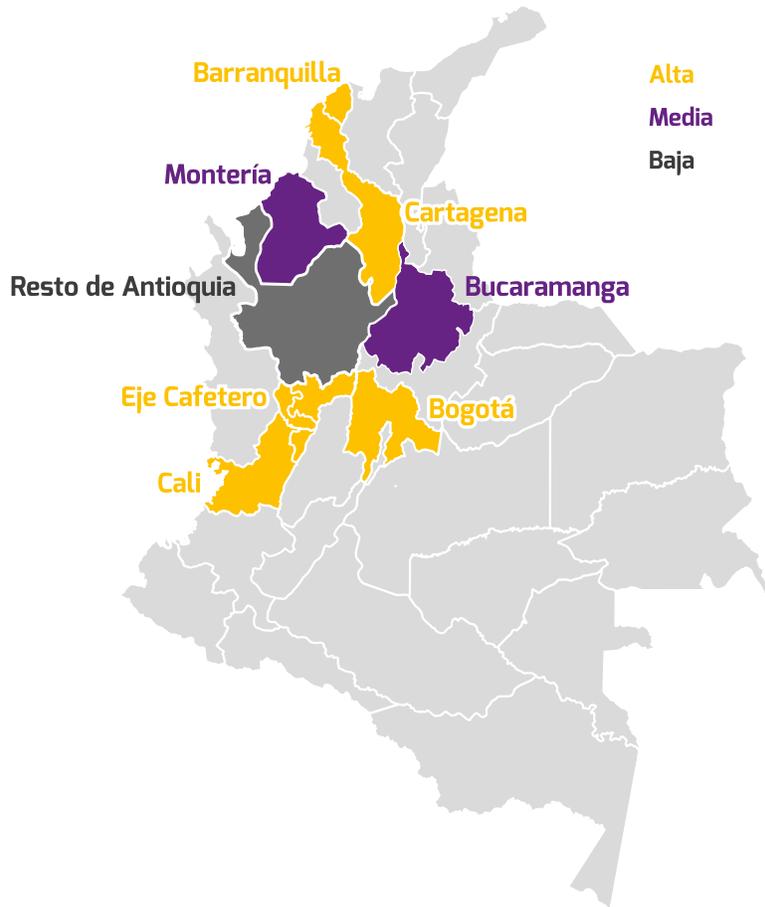
**Región Caribe:** Dado a que la región la componen diversos países, según datos de Migración Colombia, no aparecen como grandes aportantes de turistas internacionales para la ciudad, aunque la región en su conjunto y como mercado de nicho presenta una gran oportunidad para posicionar a Medellín como destino para el turismo de salud.

Para el caso de los mercados nacionales, se definen como mercados maduros, los cuales aportan un número interesante de turistas al destino. En el mercado nacional el consumidor final tiene buena percepción de la ciudad, por lo que se pueden realizar acciones de marketing tanto al canal de intermediación como al consumidor final.

Sin embargo, dentro de estos mercados existe también una diferenciación que radica principalmente en dos factores: conectividad con Medellín y tamaño del propio mercado. El objetivo principal de esta diferenciación es lograr el mayor retorno de la inversión posible, y por ello es importante que los mercados nacionales, en los cuales se realizan acciones de promoción tengan buen acceso al destino (por proximidad y/o conectividad) y un tamaño interesante para que las acciones impacten a un buen número de turistas potenciales.

Teniendo en cuenta los parámetros anteriormente mencionados, los mercados con mejor conectividad y mayor tamaño son los mercados como prioritarios, tal como se presenta en el Mapa 2.

Mapa 2. Priorización de mercados nacionales



Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

### Promoción del destino

En la promoción de Medellín como destino turístico se deberá tener muy presente las características de los mercados y el grado de desarrollo de los productos turísticos de la ciudad, para definir acciones de promoción que permitan el posicionamiento eficaz y asertivo del destino. Por tal razón se presenta la siguiente tabla que indica la importancia del producto en las acciones de comunicación y comercialización en cada uno de los mercados, permitiendo definir qué promocionar, dónde promocionarse y con qué intensidad debe hacerse. Esta tabla fue elaborada a partir de la información recopilada en talleres, entrevistas con responsables de oficinas de ProColombia en el extranjero y operadores internacionales. El nivel de intensidad está representado en la Matriz 3. por medio de por medio de estrellas, en mercados donde se debe promocionar con mayor intensidad cierto producto turístico de la ciudad, se representa con tres estrellas, a su vez en mercados donde se debe promocionar el mismo producto con menor intensidad se representan con dos y una estrella respectivamente.

Matriz 3. Matriz de promoción de productos en mercados internacionales maduros y en consolidación

	Maduros				En consolidación					
	Estados Unidos	Panamá	México	Perú	Argentina	Brasil	España	Ecuador	Costa Rica	Región Caribe
Cultura	*	***	***	**	***	**	**	**	***	***
Negocios	***	***	***	**	**	*	*	*	*	*
Naturaleza	***	***	***	**	***	**	**	*	***	***
Gastronomía y ocio	***	**	**	*	**	*	***	***	***	***
Compras	**	**	**	*	***	*	***	***	**	**
Salud	***									***
Religioso		*	***	**		**		***		
Idiomático	***					**				**
Educativo										**

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Matriz 4. Matriz de promoción de productos en mercados internacionales en exploración y mercados nacionales

	En exploración			Maduros
	Alemania	Reino Unido	Francia	Mercados Nacionales
Cultura	*	*	**	***
Negocios			*	***
Naturaleza	***	***	***	***
Gastronomía y ocio	**	**	***	***
Compras	*	*	*	***
Salud				***
Religioso				***
Idiomático	**	**	**	
Educativo				***

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia



La priorización de productos por mercados debe servir de guía para estructurar los mensajes y las acciones de promoción del destino pero es importante actuar con conocimiento de cada mercado, especialmente en para los internacionales. El mensaje del destino deberá estructurarse una vez se disponga de productos bien desarrollados y deberá sintetizarse en una nueva campaña del destino turístico, cabe resaltar que esta debe ser común para todos los mercados e incorporar matices en función de las preferencias de cada uno.

Entre tanto, para los mercados nacionales que tienen buen conocimiento de Medellín, pueden ser objeto de mensajes más específicos, relativos a productos concretos y se podrá llegar directamente al consumidor final con acciones BTL, campañas en redes sociales y medios de comunicación.

#### 4.6 Componentes transversales

La propuesta de desarrollo de Medellín como destino turístico debe encaminarse y cumplir con las tendencias actuales para los destinos, en este sentido, se deben tener muy claras las prioridades propias del territorio; no obstante, no se deben olvidar aspectos como la sostenibilidad, la accesibilidad y la economía digital.

##### Sostenibilidad

En términos de sostenibilidad Medellín y todos los destinos del país tienen el reto que cada vez más prestadores de servicios turísticos implementen y se certifiquen en las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible, las cuales no solo están dirigidas a los prestadores sino también a los mismos destinos, pero más que buscar las certificaciones para un posicionamiento sostenible del destino, lo que se debe asegurar para los próximos 7 años es un enfoque interdisciplinario donde cada acción propuesta para el desarrollo turístico de Medellín este orientada a maximizar los beneficios sociales y económicos para los ciudadanos, minimizar los impactos negativos asegurando un turismo libre de delitos y maximizar los beneficios para el medio ambiente, minimizando los impactos.

En cuanto a las certificaciones internacionales de sostenibilidad, resultan ser interesantes porque permiten asegurar un equilibrio entre lo ambiental, sociocultural y económico, convirtiéndose en marcas distintivas para ciertos perfiles de turistas. Sin embargo, se debe ser consciente de que estos procesos de certificación son largos y costosos en la mayoría de casos, por lo que para la ciudad de Medellín estas certificaciones a corto plazo no representan avances significativos en términos de sostenibilidad debido a que existen otras prioridades en las que se debe trabajar primero.

##### Accesibilidad

Medellín es reconocida a nivel nacional como una ciudad accesible e incluyente; el sector público y privado ha venido realizando una serie de esfuerzos que se han materializado en importantes proyectos que buscan no solo la eliminación de barreras físicas y

comunicacionales, sino que tienen como fin último lograr que los entornos y espacios públicos puedan ser disfrutados en igualdad de condiciones por cualquier persona con o sin discapacidad.

En este sentido, Medellín como destino no debe quedarse solo con este reconocimiento, sino que debe continuar su camino hacia una oferta turística más accesible. Es claro que este es un proceso complejo y costoso que requiere más allá de la intervención de los responsables de la gestión del destino, una voluntad importante por parte del sector público y de la industria turística para la adaptación de su oferta. En este sentido, la hotelería se ha comprometido incorporando el componente de accesibilidad en sus servicios; sin embargo, los demás actores de la cadena turística deben tener este parámetro en mente al momento de diseñar su oferta o mejorar la existente.

### **Economía digital**

La industria turística ha sido pionera en la digitalización de sus procesos, tanto desde el punto de vista de la comercialización como del mercadeo. En la actualidad existen diferentes herramientas para la gestión, comercialización y promoción de productos y servicios turísticos, los cuales deben ser tenidos en cuenta por toda la cadena de valor del turismo, comenzando por los responsables de la gestión del destino turístico, quienes deben utilizarlas y fomentar su uso, ya que permiten una gestión óptima y sostenible de la promoción de Medellín como destino.

En cuanto a fomentar su uso, las entidades de gestión del destino deben apoyar la digitalización de la industria para aumentar la competitividad empresarial, debido a que existen prestadores de servicios turísticos que apenas están incorporando herramientas tecnológicas en sus negocios, representando un gran retraso y aprovechamiento de oportunidades en materia de comunicación y mejoras en la gestión de sus servicios. Mientras tanto, existen otros prestadores tales como la hotelería o el transporte que ya han digitalizado sus procesos, apoyándose en la tecnología como instrumento de mercadeo y ventas.

### **4.7 Estrategias 2018-2024**

Teniendo en cuenta la naturaleza del presente plan, y una vez definidos los ejes de intervención del desarrollo turístico para Medellín, se presentan a continuación las tres estrategias que se llevarán a cabo por medio de la ejecución de un portafolio de proyectos y acciones que se han estructurado para los próximos 7 años.

#### **Estrategia I. Generar valor para el visitante**

Con el objetivo de consolidar a Medellín como un destino turístico con alto valor agregado para el visitante se plantea esta estrategia, haciendo más visible y atractivo el conjunto de experiencias que la ciudad ofrece por medio de su oferta turística. Agregar valor al visitante



implica consolidar e integrar la oferta del destino de manera que responda y supere las expectativas del turista, además de ofrecer un destino con una excelente conectividad aérea y todas las condiciones de seguridad que tanto el local como el visitante se merecen. Por medio de esta estrategia Medellín logrará ser un destino con una propuesta de valor definida y más orientada al turista, capaz de cubrir adecuadamente los requerimientos de los diferentes segmentos a los que se dirigen.

### **Estrategia II. Promoción más segmentada y asertiva**

Con el objetivo de ajustar el posicionamiento nacional e internacional de Medellín se define esta estrategia, enfatizando la promoción del destino en los mercados priorizados y segmentados en el presente plan, buscando aumentar y desestacionalizar la demanda de visitantes durante todo el año.

Realizar una promoción más segmentada y asertiva implica difundir el discurso del destino en los mercados donde aún no se tiene una buena percepción. Seleccionar muy bien los mercados será fundamental para definir las acciones de promoción que se orientarán al consumidor final o intermediarios. Por su parte, esta estrategia involucra también la creación de un observatorio turístico que permita constantemente identificar el comportamiento y las tendencias de la demanda turística con el propósito de orientar eficazmente las acciones de promoción.

A través de esta estrategia Medellín como destino turístico tendrá las herramientas para definir qué promocionar, dónde promocionarse y con qué intensidad deberá hacerse.

### **Estrategia III. Gobernanza eficiente y gestión colaborativa**

Llevar a cabo las dos grandes estrategias anteriormente planteadas requiere de un marco de colaboración institucional para una gestión eficiente del destino, donde el sector privado tenga mayor protagonismo en el desarrollo de Medellín como destino turístico, lo cual implica coordinar y establecer sinergias con los municipios del área metropolitana para la gestión integral del territorio turístico, además de la creación de los clubes de producto turístico para los productos de naturaleza, compras, gastronomía y ocio, donde el sector público y en especial el sector privado, definirán y desarrollarán por medio de un proceso participativo las acciones de promoción y comercialización de estos productos. Por su parte, esta estrategia propone no solamente una colaboración entre el sector público y privado sino también con la academia, con el fin de fomentar la formación de profesionales basados en las necesidades de la industria.

Por medio de esta estrategia se logrará una mayor articulación público-privada entre las diferentes instituciones del sector, afrontando así una de las debilidades del destino.



## 5. PLANTEAMIENTO TÁCTICO

Teniendo claro el diagnóstico del destino y la apuesta estratégica se presenta a continuación el planteamiento táctico, estructurado por una serie de proyectos y acciones que responden a las necesidades y oportunidades del destino, y que permitirán materializar las estrategias definidas para los próximos 7 años. Los proyectos propuestos están relacionados directa e indirectamente con los componentes estratégicos de la Política Pública de Turismo de Medellín, considerando el presente plan como una herramienta que implementa la misma.

Este planteamiento táctico fue diseñado teniendo en cuenta la realidad actual del destino, su ejecución responde a la vigencia propuesta para el presente plan y al esquema actual de gestión del destino. Es un plan de acción realista que modificará diversos aspectos de Medellín, permitiendo posicionarlo como un destino sostenible, responsable, competitivo y transformador.

## 5.1 Proyectos de la estrategia generar valor para el visitante

### Oferta turística integrada

El propósito de este proyecto es integrar la oferta cultural, de naturaleza, compras y gastronomía dentro del portafolio de productos turísticos de la ciudad y articularla con la oferta turística de la región.

Las acciones que se deben emprender para integrar la oferta cultural al producto turístico de ciudad son las siguientes:

- Identificar actividades culturales que tengan una oferta experiencial para prepararlas e incluirlas dentro de la oferta turística cultural de ciudad.
- Estructurar una oferta estable y bien definida en museos, teatros, centros culturales y de espectáculo de la ciudad para incluirlas dentro de la oferta turística cultural de ciudad.
- Estructurar una agenda mensual de festivales y eventos para ofertarla al visitante que llega al destino.

Las acciones que se deben emprender para estructurar e integrar la oferta naturaleza al producto turístico de ciudad son las siguientes:

- Desarrollar los cerros Nutibara y El Volador a nivel de producto de naturaleza, promoviendo el desarrollo de actividades como, caminatas, avistamiento de aves, contemplación de flora y fauna.
- Promover el desarrollo de infraestructura adecuada para el avistamiento de aves en los atractivos potenciales de la ciudad y la región.
- Promocionar actividades entorno al avistamiento de aves en los alrededores de la ciudad y la región.
- Incentivar la estructuración de actividades de turismo activo en los alrededores de la ciudad y la región.

Las acciones que se deben emprender para estructurar e integrar la oferta de compras al producto turístico de ciudad y de la región son las siguientes:

- Posicionar los corredores y zonas de alta concentración comercial, teniendo en cuenta temáticas como moda, outlets, centros comerciales, mercados tradicionales y artesanías.
- Realizar campañas de comunicación y promociones conjuntas para posicionar esta oferta, teniendo en cuenta tanto el turista que ya se encuentra en el destino como el visitante potencial.

Las acciones que se deben emprender para estructurar la oferta de gastronómica como producto complementario que ejerce un gran poder de atracción para el turismo de negocios (MICE) y los viajes cortos:

- Incorporar los productores y transformadores a la oferta gastronómica de Medellín.

- Posicionar corredores y zonas de alto interés gastronómico en Medellín, tanto en la zona urbana como en las zonas rurales e integrarlos con corredores de la región.

### Consolidación de productos de nicho

El propósito de este proyecto es consolidar el turismo de salud y religioso como productos de nicho para la ciudad, teniendo en cuenta las particularidades de cada producto, tales como las características de los mercados a quienes van dirigidos, la promoción que debe realizarse en estos mercados, la integración que debe existir entre estos productos y la demás oferta turística de la ciudad.

Las acciones que se deben emprender para consolidar la oferta de salud al producto turístico de ciudad son las siguientes:

- Generar sinergias entre los prestadores de servicios turísticos y la oferta de salud que tiene la ciudad.
- Estructurar actividades complementarias teniendo en cuenta las preferencias y necesidades de los pacientes nacionales e internacionales que llegan a la ciudad.
- Realizar campañas de comunicación y promoción para continuar posicionando a Medellín como destino de salud.
- Las acciones que se deben emprender para desarrollar y consolidar la oferta de turismo religioso al producto turístico de ciudad son las siguientes:
- Potencializar los atractivos religiosos, entre ellos las iglesias y los cementerios de la ciudad mediante el desarrollo de actividades y experiencias en cada uno de ellos.
- Potencializar y articular con la región el producto turístico que gira entorno a la Madre Laura.

### Transformación social como producto turístico

El propósito de este proyecto consiste en estructurar la oferta de transformación social para liderar desde el sector público el contenido y discurso, aprovechando las excelentes iniciativas que se reflejan en los barrios y comunas de la ciudad, aportando de esta manera a la desestacionalización de algunas zonas que se han venido posicionando fuertemente y que actualmente tienen una alta demanda de visitantes. Este proyecto debe contemplar las siguientes acciones:

- Estructurar una línea discursiva de transformación, en consonancia con el discurso planteado en el presente plan y la marca de ciudad.
- Identificar experiencias e iniciativas desarrolladas en los barrios por los mismos locales y brindar un acompañamiento en la estructuración de producto turístico.
- Incorporar dentro de la promoción de la oferta turística cultural aquellos productos más desarrollados e interesantes.

### Medellín limpia, segura y libre de delitos

Con este proyecto se busca brindar al visitante un destino limpio, seguro y libre de delitos, permitiendo el disfrute de la oferta de la ciudad y generarle una experiencia memorable en Medellín.

Para estructurar un programa de aseo para la ciudad y preservación del destino se debe:

- Coordinar un plan de acción con las demás dependencias e instituciones públicas implicadas con la limpieza de las zonas y atractivos turísticos.
- Establecer una campaña de sensibilización dirigida a turistas y vecinos de las zonas más sensibles a ésta problemática, especialmente en el centro y los espacios naturales.
- Por su parte, para consolidar un destino seguro, especialmente en las zonas más sensibles frente a problemáticas como el microtráfico y los hurtos, se deberá:
- Estructurar un comité especial de seguridad turística que articule las dependencias e instituciones públicas implicadas en el tema.
- Establecer un plan de acción, y de esta manera aumentar las condiciones de seguridad y mejorar la imagen del destino especialmente en los mercados internacionales.

En la actualidad el destino cuenta con la primera Red de Turismo Responsable y un Plan de Acción de Turismo Responsable y Libre de Delitos, el cual fue estructurado como una herramienta táctica que deberá ejecutarse a la par del presente plan, con el fin de incrementar el control y aplicación de las normas establecidas en el sector turístico, sensibilizar a los prestadores de servicios turísticos sobre los delitos en el contexto de viajes y turismo, así como fomentar la interlocución de los diferentes actores del sector.

### Medellín como destino de inversión

Por medio de este proyecto se pretende consolidar e implementar una estrategia que permita captar marcas de hoteles internacionales y oferta de servicios complementarios de alta gama. La estrategia deberá ir dirigida a inversionistas (nacionales e internacionales) y a representantes de grupos hoteleros internacionales.

### Tecnología MICE

Actualmente ciudades como Bogotá y Cartagena están mejorando su infraestructura MICE, en los centros de convenciones y hoteles. Con este proyecto se propone actualizar la tecnología en Plaza Mayor para convertir a Medellín en un destino de vanguardia y referente en tecnología utilizada para eventos, para ello es necesario:

- Apoyar en la gestión para lograr la modernización de Plaza Mayor.
- Estructurar un paquete de estímulos de valor agregado para que los hoteles modernicen sus instalaciones de reuniones, aumentando la capacidad y calidad de los recintos.

### Medellín conectada al mundo

La conectividad aérea de Medellín está mejorando, pero tiene una gran capacidad de crecimiento que debe aprovecharse. Mejorar la conectividad es facilitar sustancialmente el crecimiento del destino y la apertura de nuevos mercados. Por ello se propone mediante este proyecto: darle continuidad al Comité de Rutas Aéreas que ha sido creado mediante resolución 012 de 2017, así como apoyar la estructuración y puesta en marcha de una estrategia de captación de rutas tanto nacionales como internacionales.

Por su parte, este proyecto también contempla la gestión para lograr la conexión entre los aeropuertos Enrique Olaya Herrera y José María Córdova, por medio del sistema de transporte público y gracias a la puesta en servicio del Túnel de Oriente.

Tabla 22. Proyección de ejecución de proyectos de la estrategia generar valor para el visitante

Estrategia	Proyecto	Proyección de ejecución						
		Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo		
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Generar valor para el visitante	Oferta turística integrada							
	Consolidación de productos turísticos de nicho							
	Transformación social como producto turístico							
	Medellín como destino de inversión							
	Tecnología MICE							
	Medellín limpia, segura y libre de delito							
	Medellín conectada al mundo							

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

## 5.2 Proyectos de la estrategia promoción más segmentada y asertiva

### Medellín en el mercado internacional

Por medio de este proyecto se busca llevar la oferta turística de Medellín a los mercados internacionales a través de una serie de acciones de promoción, segmentando bien los mercados geográficamente y por perfiles de consumidores, permitiendo llegar de forma efectiva al público objetivo del destino.

Para los mercados internacionales maduros, es necesario desarrollar acciones de promoción dirigidas al consumidor final, debido a que el grado de conocimiento de Medellín como destino y las nuevas pautas de consumo de viajes permiten invertir con garantías en dicho público, en este caso los mercados maduros deben contar con una agencia de prensa y relaciones públicas que aporte conocimiento y permita planificar y ejecutar acciones con



la máxima fiabilidad. Por ello, se debe solicitar a cada agencia de prensa que elabore un plan de acción anual para cada mercado, dichos planes deben contener acciones dirigidas al canal de intermediación y acciones dirigidas a los consumidores finales. El plan debe definir bien las acciones a llevar a cabo y estructurar el plan de inversiones necesario.

Las acciones a consumidor final requieren siempre de más inversión que las acciones dirigidas al canal de intermediación, por ello se deben segmentar bien los mercados, esto es posible gracias al conocimiento que aportan las agencias de prensa contratadas; además, la segmentación en las acciones digitales es relativamente fácil de llevar a cabo. Estos impactos bien focalizados permiten que los recursos se optimicen. Por su parte, las acciones a consumidor final deben basarse en estrategias digitales, en acciones conjuntas con operadores y con aerolíneas, además de incorporar a Medellín dentro de las propuestas que puedan realizar con las oficinas de ProColombia en cada mercado.

Para el caso de los mercados en consolidación, las acciones deben estar enfocadas al canal de intermediación, Por eso se debe fortalecer la relación entre los operadores de Medellín y las agencias de cada mercado. Estas acciones buscan aumentar el conocimiento que estos últimos tienen sobre Medellín y su oferta, además de potenciar la presencia del destino en sus catálogos y aumentar la prescripción. Para ello, las principales acciones deben ser las visitas comerciales, ruedas de negocios, viajes de familiarización y acciones con prensa, tanto especializada como generalista.

Entre tanto, para los mercados en exploración las acciones deben enfocarse en dar a conocer el destino y lograr que se incluya en la oferta de cada mercado, debido a que son mercados en los cuales Medellín todavía no es muy visible, pero el país si comienza a serlo. En este caso es importante apoyarse en las oficinas de ProColombia para estructurar una agenda con actores clave que permita lograr que Medellín aumente la visibilidad de su oferta ante los tour operadores y agencias de viajes. Las acciones en estos mercados deben estar enfocadas en reuniones y visitas comerciales orientadas a generar relaciones, además de la participación en ferias.

De manera transversal se debe estructurar una campaña de promoción que permita cambiar la percepción de la ciudad principalmente en los mercados en consolidación y exploración, haciendo frente a las producciones audiovisuales que relacionan a Medellín con su pasado. Para esto se debe:

- Diseñar una campaña turística para mercados internacionales alineada con la campaña de orden nacional.
- Coordinar las acciones de promoción con las agencias de relaciones públicas y oficinas Procolombia en mercados clave.



## Medellín en el mercado nacional

A través de este proyecto se pretende llevar la oferta turística de Medellín a las ciudades objetivo que fueron definidas en el presente plan, estructurando acciones centradas en el consumidor final y acotando las acciones dirigidas al canal de intermediación, permitiendo de esta manera concentrar los recursos dónde más ganancias genera, teniendo en cuenta que el mercado nacional tiene una respuesta mucho más rápida que el internacional, desestacionalizando así el destino con un mayor número de turistas durante los fines de semana.

Para llevar a cabo este proyecto se deben tener en cuenta las siguientes acciones:

- Focalizar la promoción en los mercados clave, especialmente en aquellas ciudades conectadas de forma directa por transporte aéreo.
- Diseñar una campaña turística para mercados nacionales teniendo en cuenta los productos y el público objetivo.
- Comunicar de forma proactiva el destino Medellín en los mercados de proximidad especialmente al resto de Antioquia y Eje Cafetero.

## Promoción en destino

La promoción en destino es un elemento muy importante y no se puede ceñir únicamente a los Puntos de Información Turística, por tal razón, este proyecto propone las siguientes acciones enfocadas a impactar los turistas que ya están en Medellín con el objetivo de generarles una experiencia de viaje memorable y lograr que se conviertan en repetidores y prescriptores:

- Consolidar los Puntos de Información Turística (PIT) como centros de experiencia turística que permitan gestionar al visitante su experiencia en la ciudad.
- Potencializar el uso de los quioscos digitales como referentes de información turística para el ciudadano y el visitante.
- Distribuir material de promoción de ciudad en centros de convenciones, hoteles, museos, parques y demás sitios de interés turístico.
- Realizar activaciones de ciudad en espacios públicos y sitios de interés turístico.

## Medellín un destino digital

Con este proyecto se busca actualizar y reorganizar el ecosistema *medellin.travel* basándose en la nueva propuesta de valor de los productos turísticos de Medellín, el discurso definido en el presente plan, la marca de ciudad y la campaña de promoción vigente.

Por su parte, este proyecto contempla la migración de *medellin.travel* a una plataforma transaccional permitiendo que los operadores de la ciudad puedan comercializar sus servicios a través de ella, de tal manera que se facilite al turista la compra de productos y experiencias. Cabe aclarar que quienes comercializan los productos son los operadores, la página web es solamente un canal de intermediación; de esta manera, *medellin.travel* se



convierte en un excelente punto de mercado para la oferta turística de Medellín y aporta a la digitalización del destino.

Por su parte, el aplicativo móvil debe ir mucho más allá de un espacio informativo, debe aprovechar todo aquello que los dispositivos móviles permiten, tales como la geolocalización y la comunicación bidireccional. Así mismo, la aplicación del destino debe permitir reservar y comprar productos y estructurar rutas de forma geolocalizada.

### **Observatorio turístico**

Se propone diseñar e implementar un observatorio para el sector turístico de la ciudad, que permita obtener datos y generar información valiosa para la industria turística e industrias afines. El primer paso a llevar a cabo es definir los objetivos y resultados que se desean lograr desde esta herramienta de inteligencia de mercado, teniendo en cuenta las cifras que arroja el actual sistema de información turística, así como la medición de la evolución del sector, sus tendencias y cifras prospectivas que incluyan la oferta y demanda, así como su impacto en la economía local y regional. Se recomienda una vez definidos los objetivos, formular de la mano de especialistas el plan de puesta en marcha y funcionamiento del Observatorio Turístico.

Por medio de los datos que arroje este observatorio se podrán fijar estrategias asertivas de promoción y mercadeo. En la actualidad, los datos existentes sobre el turismo en Medellín son muy limitados frente a las necesidades que tiene el sector turístico en la ciudad.

### **Marca de Ciudad**

Mediante este proyecto se busca alinear las campañas de promoción turística con la marca de ciudad creada mediante Acuerdo 40 de 2015, por medio del cual define la marca como la identidad de Medellín como destino de inversión, cooperación y turismo en un horizonte mínimo de 10 años. En este sentido, la identidad visual de cada producto turístico que se pretende crear con los clubes de producto, así como el discurso del destino y las campañas de promoción, deben estar integradas con dicha identidad gráfica de la ciudad. Entre las acciones que debe contemplar este proyecto se encuentran:

- Ajustar el discurso del destino para que encaje con la marca ciudad.
- Diseñar la campaña de destino teniendo en cuenta los valores y discurso de la marca ciudad.
- Rediseñar material de promoción teniendo en cuenta la marca de ciudad.
- Crear la identidad visual de los productos turísticos teniendo en cuenta su encaje con la marca ciudad.

### **Medellín ciudad de eventos**

Se propone la focalización en la captación de eventos nacionales e internacionales que generen valor a las áreas priorizadas para la transformación productiva de Medellín definidas en la Política Pública de Desarrollo Económico. Para este caso se debe:

- Consolidar la estrategia de captación de eventos permitiendo escalar posiciones en el ranking ICCA, articulando los sectores clave de la ciudad con la estrategia para aprovechar oportunidades en la realización de eventos que generen valor y promoción a dicho sector.
- Consolidar la taquilla única para la captación y realización de eventos que sirva como sistema de gestión, permitiendo realizar de manera fácil y efectiva los trámites oportunos a todos aquellos interesados en realizar un evento en la ciudad. Esta acción generará valor agregado al destino como sede de eventos, aumentando el grado de satisfacción de los organizadores.

### Medellín cinematográfica

Este proyecto propone priorizar la promoción de Medellín por medio de la realización de proyecciones cinematográficas en la ciudad, teniendo en cuenta que las producciones audiovisuales son una herramienta de promoción excelente para un destino turístico. Facilitar la realización de las mismas genera un mayor número de producciones en el destino y son un buen generador de ingresos para las industrias locales. Las acciones que contempla este proyecto son:

- Potenciar la ventanilla única que facilite las distintas gestiones con las productoras.
- Estructurar un plan específico de captación de producciones audiovisuales de la mano de la industria local y nacional.
- Avanzar en procesos de cualificación del sector audiovisual de la ciudad generando capacidades puestas al servicio de la producción y edición de series, videos y películas de talla mundial.

Tabla 23. Proyección de ejecución de proyectos de la estrategia promoción más segmentada y asertiva

Estrategia	Proyecto	Proyección de ejecución						
		Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo		
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Promoción más segmentada y asertiva	Promoción en destino							
	Medellín en el mercado internacional							
	Medellín en el mercado nacional							
	Medellín ciudad de eventos							
	Medellín destino digital							
	Observatorio turístico de Medellín							
	Marca de ciudad							
	Medellín cinematográfica							

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

### 5.3 Proyectos de la estrategia gobernanza eficiente y gestión colaborativa

#### Clubes de producto turístico

Se propone el desarrollo y puesta en marcha del modelo de clubes para aquellos productos de identidad de Medellín. Este modelo de gestión consiste en la integración, bajo un mismo concepto temático, de los recursos y servicios turísticos del destino, existentes y potenciales, planteados desde la óptica de la experiencia vivencial del consumidor, con la finalidad de lanzar al mercado un producto con identidad propia, que facilite la comunicación y comercialización conjunta de Medellín como destino turístico y garantice el nivel de satisfacción de la demanda. Los clubes de producto ofrecerán un marco de referencia útil para el cliente y un modelo participativo basado en la articulación público-privada, que permitirá impulsar el desarrollo y fuertes mejoras competitivas en el destino.

Se proponen las siguientes apuestas de clubes de producto turístico:

#### **Club producto turístico de naturaleza**

Se debe estructurar y poner en marcha el club de producto turístico de naturaleza, el cual en una primera fase debe constituirse y formalizarse, fijar sus reglas, crear su identidad gráfica y empezar a consolidar su oferta. El club debe estar constituido por distintos actores involucrados con el turismo de naturaleza de la ciudad, tanto entidades públicas, como privadas. Este club de producto deberá tener una estrecha relación con la oferta del área metropolitana y debe enfatizar sus esfuerzos en el desarrollo y mejoras del producto.

#### **Club producto turístico de compras**

Se debe estructurar y poner en marcha el club de producto turístico de compras el cual en una primera fase debe constituirse y formalizarse, fijar sus reglas, crear su identidad gráfica y empezar a consolidar su oferta. El club debe estar constituido por distintos actores involucrados con el turismo de compras de la ciudad, así como el ecosistema de moda.

#### **Club producto turístico de gastronomía y ocio**

Se debe estructurar y poner en marcha un club de producto turístico de gastronomía y ocio, el cual en una primera fase debe constituirse y formalizarse, fijar sus reglas, crear su identidad gráfica y empezar a consolidar su oferta. El club debe estar constituido por distintos actores involucrados con el turismo de gastronomía y ocio de la ciudad tanto entidades públicas, como privadas, además debe incorporar a productores, mercados campesinos y la oferta existente en los corregimientos e incluso en el área metropolitana.

Estos clubes de producto turístico deben crear una marca identitaria alineada con la marca de ciudad, que permita al consumidor identificar el producto y el estándar de



calidad asociado al mismo. Los prestadores de servicios turísticos que tengan productos asociados al club y deseen pertenecer a él, deberán cumplir una serie de estándares fijados. Lo cual implica ser formal, cumplir con la calidad de servicio requerida, disponer de personal bilingüe. Esto hace que la marca del club sea un identificador y un sello de calidad al mismo tiempo.

Así mismo, se debe desarrollar un plan de promoción para cada club de producto, integrándose como un apartado adicional al plan anual de promoción de Medellín.

### **Sinergias ciudad-región**

El área metropolitana y las demás subregiones cercanas del departamento complementan la oferta de Medellín como destino. La oferta evoluciona y las estrategias de promoción entre Medellín y los demás municipios de Antioquia no deben contradecirse, por el contrario, deben complementarse y potenciarse para lograr un destino exitoso. Por ello se propone este proyecto crear un marco de colaboración conjunta que permita la estructuración de estrategias, objetivos y acciones comunes para la gestión y promoción de la ciudad – región.

### **Medellín un destino que habla idiomas**

El proyecto propone ir un paso más allá incorporando la oferta educativa de otros idiomas, con el fin de lograr una internacionalización del destino, toda vez que es una necesidad de la industria turística de Medellín para crecer en los mercados internacionales. El principal idioma a estandarizar es el inglés, pero no deben olvidarse otros que, con la implementación del plan cobrarán una mayor fuerza, tales como el portugués y el francés. Por ello, se propone enfatizar en los primeros años de implementación del plan el fomento del inglés, para ir agregando otros idiomas en la oferta institucional. Para ello se debe contemplar lo siguiente:

- Sensibilizar la comunidad de trabajadores frente a la necesidad de aprender otros idiomas, incluyendo a las industrias complementarias al turismo.
- Generar alianzas con los gremios y empresas líderes de la ciudad para que de manera articulada se oferten cursos de idiomas según las características de cada uno de los subsectores.

### **Turismo una industria formal**

Este proyecto busca fomentar la formalidad en la industria turística, toda vez que es indispensable para poder consolidar un destino competitivo. Se debe fomentar la formalidad desde la motivación para disminuir las sanciones de forma progresiva. En este sentido se debe:

- Establecer una ventanilla única como estructura fija, entre lo público y lo privado que ayude a emprendedores y empresarios a formalizar sus actividades.



- Realizar campañas de sensibilización para motivar a emprendedores y empresas informales.
- Estructurar un paquete de incentivos para promover la formalización empresarial y el ejercicio de prácticas orientadas a la innovación y la competitividad.
- Diseñar y poner en marcha un plan de acción para hacer frente al crecimiento desmesurado de la oferta informal que se promociona por medio de plataformas colaborativas.

### **Colegios abiertos al mundo**

Este proyecto tiene como propósito sensibilizar a los estudiantes de secundaria sobre el impacto de la industria turística, así como dar a conocer el destino turístico. Pero más allá de esta sensibilización que, de hecho, ya se viene realizando, es necesario permitir que los alumnos de los dos últimos grados del bachillerato tengan contacto con profesionales, visitar hoteles, agencias de viajes y demás prestadores de servicios, para conocer de primera mano las salidas que ofrece la industria turística. Es importante vincular a dicho programa actores del sector privado y público.

### **Excelencia en formación turística**

Por medio de este proyecto se busca implementar un incentivo para los estudiantes de turismo del nivel técnico, tecnológico y profesional, que los motive a alcanzar niveles de excelencia formativa adaptada a su vez a las necesidades de la industria. Para lograr dicho objetivo se propone un sistema de becas y pasantías que posibiliten las prácticas de los estudiantes en empresas de toda la cadena de valor de la industria turística.

El proyecto también pretende el fomento de los estudios turísticos universitarios y de industrias afines, especialmente en hotelería y gastronomía. En este sentido, es clave que las instituciones universitarias adapten sus currículos a la realidad del sector y potencien la calidad educativa, así como fomentar la oferta académica de postgrado atendiendo las necesidades de mano de obra que presenta el turismo en Medellín.

Tabla 24. Proyección de la ejecución de proyectos de la estrategia gobernanza eficiente y gestión colaborativa

Estrategia	Proyecto	Proyección de ejecución						
		Corto plazo		Mediano plazo			Largo plazo	
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gobernanza eficiente y gestión colaborativa	Clubes de producto turístico							
	Sinergias ciudad - región							
	Medellín un destino que habla idiomas							
	Turismo una industria formal							
	Colegios abiertos al mundo							
	Excelencia en formación turística (Proyecto con una intervención desde el 2018-2020)							

Fuente: elaboración propia, Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia



## 6. REFERENCIAS

## REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín. Plan de desarrollo turístico de Medellín, 2011-2016. Recurso electrónico: [www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)
- Alcaldía de Medellín. Acuerdo 20 de 2015. "Por el cual se adopta la Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín". Recurso electrónico: [www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)
- Alcaldía de Medellín. Medellín una ciudad para la biodiversidad. Recurso electrónico: [www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)
- Alfonso & Yina, 2013. Análisis del sector turismo de naturaleza en Colombia. Colombia. Recurso electrónico: [repository.ean.edu.co](http://repository.ean.edu.co)
- American Express, 2017. Global meetings and events forecast. Recurso electrónico: [www.amexglobalbusinesstravel.com/](http://www.amexglobalbusinesstravel.com/)
- Cámara de Comercio de Medellín, 2017. Clúster Servicios de Medicina y Odontología. Recurso electrónico: [www.camaramedellin.com.co/site/](http://www.camaramedellin.com.co/site/)
- Departamento Nacional de Planeación, 2017. Fichas de caracterización departamental. Recurso electrónico: [ddtspr.dnp.gov.co/#/](http://ddtspr.dnp.gov.co/#/)
- Destination International, 2017. Destination Next "A strategic road map for the next generation of global destination organizations".
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013. Política de turismo de naturaleza. Recurso electrónico: [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013 Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia, Recurso electrónico: [www.ptp.com.co](http://www.ptp.com.co)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016. Informe mensual turismo – 2017. Recurso Electrónico: [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co)
- Organización Mundial del Turismo, 2017. Programa de tendencias del mercado turístico. Informe barómetro.
- Procolombia, 2015. Perfil de turismo de compras. Recurso electrónico: [www.procolombia.co](http://www.procolombia.co)
- Procolombia, 2016. Turismo de reuniones en Colombia. Recurso electrónico: [www.procolombia.co](http://www.procolombia.co)

- ProColombia, 2017. Turismo extranjero en Colombia. Recurso electrónico: [www.procolombia.co](http://www.procolombia.co)
- Sistema de indicadores turísticos de Medellín – Antioquia. SITUR, 2017. Recurso electrónico: [www.situr.gov.co](http://www.situr.gov.co)
- T&L Tourism Leisure & Sports, 2012. Diagnóstico de turismo de naturaleza en el mundo. Recurso electrónico: [www.serconatural.com](http://www.serconatural.com)

### **Páginas web consultadas**

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
[www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co)
- ProColombia  
[www.procolombia.co](http://www.procolombia.co)
- Alcaldía de Medellín  
[www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)
- Página web oficial de turismo del país  
[www.colombia.travel](http://www.colombia.travel)
- Página web oficial de turismo de la ciudad  
[www.medellin.travel](http://www.medellin.travel)
- Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín  
[www.situr.gov.co](http://www.situr.gov.co)
- Medellín Convention & Visitors Bureau  
[www.medellinconventionbureau.com](http://www.medellinconventionbureau.com)
- TripAdvisor  
[www.tripadvisor.co](http://www.tripadvisor.co)
- Lonely Planet  
[www.lonelyplanet.com](http://www.lonelyplanet.com)
- Condé Nast Traveler  
[www.cntraveller.com](http://www.cntraveller.com)
- Centro Administrativo Municipal, calle 44 N° 52-165, Medellín-Colombia  
Línea única de atención a la ciudadanía: 444 41 44  
[www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)



Centro Administrativo Municipal, calle 44 N° 52-165, Medellín-Colombia  
Línea única de atención a la ciudadanía: 444 41 44  
[www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)



**Alcaldía de Medellín**