

**Consultoría para el desarrollo del negocio de turismo cultural urbano en el
Museo de Antioquia**

Consultor

Diana Milena Ramírez Hoyos

Tutor

Paola Andrea Ortiz Rendón

Docente, Institución Universitaria Esumer

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo
Maestría en Mercadeo
2018

Tabla de contenido

ii

Resumen.....	5
Parte I.....	8
1. Introducción	8
3. Problemática	22
4. Objetivos de la Consultoría.....	25
4.1 Objetivo General.....	25
5. Marco de referencia	26
5.1 El turismo, definición, características y enfoque	26
5.2 Terminología y conceptos claves.....	29
5.3 Tipologías de turismo	32
5.4 Turismo urbano.....	35
5.5 Turismo cultural.....	37
5.6 Mercadeo de turismo cultural en el ámbito urbano	40
Parte II.....	51
6. Marco metodológico	51
7. Recolección y compilación de datos.....	58
7.1 Diagnóstico del entorno organizacional.....	58
7.1 Encuesta para la caracterización del turista cultural de Medellín	85
Parte III	124
8. Ruta de soluciones	124
9. Presupuesto para la ruta de soluciones.....	128
10. Costos de la consultoría	131
11. Conclusiones y recomendaciones	131
Lista de referencias	135
Parte IV	143
Apéndices.....	143
Apéndice 1. Formulario diagnóstico interno	143
Apéndice 2. Análisis de la competencia de rutas turísticas en Medellín	144

Tabla 1. Tipos de destinos turísticos.....	33
Tabla 2. Instrumento para la segmentación del turista que visita el centro de Medellín.	53
Tabla 3. Ingresos de visitantes a museos de Medellín 2013-2016.....	59
Tabla 4. Factores internos y externos del diagnóstico organizacional y su impacto en la estrategia.	80
Tabla 5. Resumen pregunta 1.....	86
Tabla 6. Resumen pregunta 2.....	87
Tabla 7. Resumen pregunta 3.....	87
Tabla 8. Resumen pregunta 4.....	88
Tabla 9. Resumen pregunta 5.....	88
Tabla 10. Resumen pregunta 6.....	89
Tabla 11. Resumen pregunta 7.....	89
Tabla 12. Resumen pregunta 9.....	90
Tabla 13. Resumen pregunta 10.....	90
Tabla 14. Resumen pregunta 11.....	91
Tabla 15. Resumen pregunta 11.....	91
Tabla 16. Resumen pregunta 12.....	92
Tabla 17. Resumen pregunta 13.....	92
Tabla 18. Resumen pregunta 14.....	93
Tabla 19. Resumen pregunta 15.....	93
Tabla 20. Resumen pregunta 16.....	94
Tabla 21. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 17: ¿Cuál es su expectativa cuando viaja?.....	95
Tabla 22. Promedio para cada variable según la escala de Likert para la pregunta 17.....	95
Tabla 23. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 18: ¿Qué busca en el centro de una ciudad?.....	98
Tabla 24. Promedio para cada variable según la escala de Likert para la pregunta 18.	99
Tabla 25. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 19: ¿Qué esperaría encontrar en una ruta turística por el centro de Medellín?.....	102
Tabla 26. Promedio para cada variable (a-i) según la escala de Likert para la pregunta 19.....	102
Tabla 27. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 19: ¿Qué esperaría encontrar en una ruta turística por el centro de Medellín?.....	104
Tabla 28. Promedio para cada variable (j-w) según la escala de Likert para la pregunta 19.....	105
Tabla 29. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 20: ¿Cómo preferiría hacer un recorrido por el centro de Medellín?.....	108
Tabla 30. Promedio para cada variable según la escala de Likert para la pregunta 20.	109
Tabla 31. Análisis de la varianza con un factor (Anova) para los dos conglomerados resultantes en la clasificación de los perfiles de turistas urbanos.	117
Tabla 32. Centros de los conglomerados finales.....	118
Tabla 33. Detalles del plan operativo para la unidad de negocios de turismo urbano.....	125
Tabla 34. Presupuesto y flujo de caja para la operación de la unidad de negocios de turismo cultural urbano.....	129
Tabla 35. Detalle de los costos de la consultoría.....	131

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del Museo de Antioquia.	17
Figura 2. Ingresos del Museo de Antioquia en 2013, según los estados financieros.....	20
Figura 3. Ingreso anual de visitantes al Museo de Antioquia.	21
Figura 4. Rango de edad.	86
Figura 5. Clasificación por género.....	87
Figura 6. Clasificación por país de origen.	87
Figura 7. Clasificación por ciudad de origen.	88
Figura 8. Clasificación según ocupación.	88
Figura 9. Nivel de estudios de los encuestados.	89
Figura 10. Estado civil de los encuestados.	89
Figura 11. Número de hijos que tienen los encuestados.	90
Figura 12. Promedio de ingresos mensuales de los encuestados.	90
Figura 13. Preferencia de acompañamiento al viajar de los encuestados.	91
Figura 14. Preferencia de acompañamiento al viajar de los encuestados.1	91
Figura 15. Formas en las que los encuestados prefieren buscar información sobre planes de turismo.	92
Figura 16. Explica la forma en que los encuestados prefieren hacer sus recorridos turísticos.	92
Figura 17. Explica la frecuencia con la que los encuetados visitan Medellín.	93
Figura 18. Explica la frecuencia de visitas al centro de Medellín por ocio o placer.	93
Figura 19. Muestra la frecuencia con que los encuestados han visitado la Plaza Botero.	94
Figura 20. Muestra las respuestas según la escala de actitud para cada una de las variables.	95
Figura 21. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para cada variable y en orden descendente.	96
Figura 22. Muestra las respuestas según la escala de actitud para cada una de las variables.	98
Figura 23. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para cada variable y en orden descendente.	100
Figura 24. Muestra las respuestas según la escala de actitud para cada una de las variables.	101
Figura 25. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para las variables que complementan las rutas turísticas del centro en orden descendente.	103
Figura 26. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para las variables que miden la actitud hacia las rutas turísticas Vive en Centro, en orden descendente.	107
Figura 27. Muestra las respuestas según la escala de actitud para cada una de las variables.	108
Figura 28. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para las variables que miden la forma cómo las personas preferirían hacer un recorrido por el centro de Medellín.	110
Figura 29. Muestra el valor que el encuestado está dispuesto a pagar por un city tour en el centro de Medellín.	111

Teniendo en cuenta que el Museo de Antioquia es la institución con el patrimonio artístico y de memoria más representativo del centro de Medellín, durante 2016 lideró una prueba piloto para promover el turismo urbano en esta zona de la ciudad, a partir de un proyecto realizado con la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín. Con el proyecto Vive el Centro, que fue como se nombró esta iniciativa, el museo se convirtió en una de las primeras instituciones locales en llevar a cabo una propuesta viera en línea con los programas y proyectos del Plan de Desarrollo 2016-2019, que definen acciones para recuperar el centro de la ciudad.

Con la propuesta quedaron instalados cinco recorridos temáticos de turismo cultural urbano y la posibilidad de una ruta para los niños. La sistematización de la prueba piloto y el desarrollo de una segunda fase evidenciaron que el Museo de Antioquia es un epicentro que puede atraer turistas urbanos al centro de la ciudad y que ello podría ser abordado estableciendo una línea de negocios dentro de la institución que, de paso, contribuyera a la sostenibilidad del museo, que tiene la necesidad de fortalecer su presencia en esta zona y mejorar sus ingresos.

Sin embargo, la oportunidad que representaron las rutas no fue suficiente para que estas fueran adheridas a los servicios del museo con éxito. Monetizarlas representó un reto enorme en la medida en que a pesar de ser una institución con un fuerte atractivo turístico nunca había incursionado en el diseño y comercialización de productos de turismo cultural urbano.

Con base en esa disyuntiva, esta consultoría abordó la siguiente necesidad: *Si el Museo de Antioquia quiere desarrollar y ofertar productos de turismo urbano para aprovechar las potencialidades que ha evidenciado con las rutas turísticas Vive el Centro y favorecer desde lo*

misional la recuperación del centro de Medellín necesita desarrollar una estrategia económica que se lo permita.

6

La consultoría, que partió de la estructuración de una oferta de servicios avalada por la organización, requirió una dedicación de 400 horas para el trabajo de campo y el análisis de resultados, comprendidas entre la segunda semana de agosto de 2017 y la segunda semana de enero de 2018. La investigación realizada tuvo una valoración económica de \$49.000.000.

Para cumplir con los objetivos planteados, la investigación se llevó a cabo en varias fases durante las cuales fue necesario recopilar información de diversas fuentes, como documentos internos del museo y del proyecto, y la revisión de literatura sobre el tema, observación, entrevistas y encuestas.

A partir de una fundamentación teórica sobre los conceptos de turismo, turismo urbano y turismo cultural urbano, así como de producto turístico, se diseñaron instrumentos metodológicos cuantitativos y cualitativos que permitieron diagnosticar el entorno organizacional (en las dimensiones interna, de la competencia y del entorno) y caracterizar a los turistas de las rutas para establecer un mercado meta y las líneas para ofertar estos recorridos.

La fase del diagnóstico organizacional se apoyó en los modelos Pestel (macroentorno), 5 Fuerzas de Porter (entorno competitivo) y la metodología para la auditoría de *marketing* de Munuera J. y Rodríguez A. (situación interna). El resultado de este análisis permitió delimitar una estrategia para el enfoque del negocio turístico.

La segmentación de clientes y la definición de mercados meta se logró a partir de una investigación cuantitativa probabilística, cuya muestra superó los 400 registros y por medio de

la cual se reunió información que permitió caracterizar al turista urbano que visita el centro de ⁷ Medellín.

A partir de la investigación se establecieron dos perfiles de turistas urbanos hacia los cuales orientar la estrategia de mercadeo de turismo cultural urbano en el Museo de Antioquia, así como los productos alrededor de los promedios de aceptación de las rutas y los atributos que predominaron en la valoración de un destino turístico y las expectativas frente a los recorridos por el centro de Medellín.

Con base en los principales hallazgos de la investigación se establecieron los objetivos estratégicos de la unidad de negocios y se diseñó un plan de mercadeo para el primer año de operación, cuyos costos también fueron pormenorizados a través de un esquema de flujo de caja.

Entre las conclusiones y recomendaciones de esta consultoría se destaca la determinación de un potencial del turismo cultural urbano en el centro de Medellín, que permite reinterpretar la ciudad desde su memoria y su cultura y enfocado en la sostenibilidad, con el Museo de Antioquia como la institución llamada a hacerlo como el eje central de la cultura viviente de Antioquia.

1. Introducción

Esta consultoría presenta una ruta de soluciones para potenciar una propuesta de turismo cultural urbano en el Museo de Antioquia que parte del diseño de seis rutas turísticas por el centro de Medellín que, además de constituir una oportunidad de monetizar servicios acordes con las nuevas realidades del consumo de productos culturales en el mundo, le permitirá a esta institución cultural aportar a la conservación patrimonial y la recuperación que propone el Plan de Desarrollo de Medellín 2016-2019 para esta zona de la ciudad.

El trabajo tiene en cuenta el potencial que se le concede en la actualidad al turismo urbano¹, que se considera tendrá una significativa expansión durante las siguientes décadas, producto del desplazamiento de las personas hacia los centros poblados. Así lo afirma la Organización Mundial del Turismo (OMT): “La creciente urbanización hará que el impacto del turismo urbano en el desarrollo de las ciudades y de su economía, ya hoy considerable, sea cada vez mayor” (OMT, 2016, p. 20).

Con base en esta perspectiva, en la actualidad las ciudades diseñan y promueven apuestas para fomentar el desarrollo de infraestructura, promoción y conservación, con el objetivo de desarrollar el subsector; tal y como lo recomienda la OMT a través de la Red de Turismo Urbano, que se configuró a finales de 2016.

¹ La Organización Mundial del Turismo define el turismo urbano como “aquel viaje que realizan los turistas a ciudades o lugares de alta densidad poblacional. La duración de estos viajes es normalmente corta (de uno a tres días), se pueden asociar estos viajes a descansos cortos”, (Procolombia, 2016b). Este concepto será desarrollado de manera más amplia en el marco metodológico.

Son apuestas a las que también se están adhiriendo los planes turísticos en Colombia, ⁹ en donde las instituciones consideran que el desarrollo del turismo urbano tiene potencial en diversos lugares. Así lo señala Procolombia (2016a):

Ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Santa Marta tienen el potencial para atraer a estos turistas. Procolombia promueve internacionalmente estas capitales en 40 países y en su misión de orientar a los empresarios, les cuenta algunas de las tendencias y oportunidades que ofrece este nicho.

En Medellín, la segunda ciudad colombiana en número de habitantes² y la tercera en recepción de turistas nacionales y extranjeros —después de Bogotá y Cartagena—, también es notable el creciente interés del gobierno municipal en la promoción de la urbe como un destino turístico, con un especial énfasis en el turismo de negocios, ferias y convenciones. Esto último ha posibilitado que la ciudad empiece a tener reconocimiento como anfitriona de diversos eventos y que la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, ICCA, la destacara como la de mayor crecimiento en captación de eventos en 2016, entre 120 destinos evaluados (El Mundo de Medellín, 2017).

En la última década se han realizado en la ciudad certámenes de talla mundial como la 38.^a Asamblea General de la Organización de Estados Americanos, OEA, en 2008; la 50.^a Asamblea Anual del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en 2009; los IX Juegos Suramericanos, en 2010; el Foro Urbano Mundial, WUF 7 UN-Habitat, en 2014; la Asamblea de la Organización Mundial del Turismo, OMT, en 2015; entre otros.

² El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, proyecta para Medellín, en 2017, una población de 2.508.452 habitantes (2017a).

De la misma manera, conciertos de estrellas internacionales como Madonna, en el 2012; Beyoncé, en 2013, y Guns and Roses, en 2016, destacan la posición de la ciudad como cuna de eventos de talla mundial.

A la par con la captación de eventos internacionales también se han consolidado ferias locales de talla internacional como Colombiamoda, Colombiatex de las Américas, Expo Camacol y la Feria Internacional del Sector Eléctrico, Fise; que también atraen turistas locales y extranjeros a la ciudad cada año.

Para posibilitar el desarrollo del turismo de negocios en Medellín, el Municipio ha liderado diversas estrategias de promoción del destino, entre las que se encuentran los *fam trips*³ y el apoyo al *cluster*⁴ de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones. Estas acciones son lideradas por organizaciones públicas y privadas como el Medellín Convention & Visitors Bureau, la Agencia de Cooperación e Inversión y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Otro *cluster* con el que se ha intentado promover a Medellín como un destino turístico es el del sector salud, que se sustenta en que la ciudad tiene potencial para atraer turistas internacionales que busquen calidad y buenos precios en tratamientos médicos de diversa índole.

La estrategia de turismo de la urbe está a cargo de la Subsecretaría de Turismo, una dependencia del orden municipal adscrita a la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín, y a través de la cual se ha evidenciado durante los últimos años la

³ Como *fam trips* se denomina en la jerga del turismo a los viajes de relacionamiento que se hacen con agencias de viajes, operadores turísticos o medios de comunicación.

⁴ La estrategia *cluster* es un programa público-privado del municipio a través del cual se promueven los que se consideran son los sectores estratégicos para la economía de la ciudad.

necesidad de desarrollar mejores mecanismos para potenciar el sector. La apuesta más reciente en ese sentido es la Política Pública de Turismo, que se aprobó en 2015, y que debe ser reglamentada e implementada en el período de gobierno 2016-2019, según uno de los programas planteados en el Plan de Desarrollo. 11

La Política Pública de Turismo busca responder al crecimiento del turismo urbano en Medellín como un componente estratégico de desarrollo socioeconómico y territorial (Alcaldía de Medellín, 2016).

Lo anterior en razón de que el aumento de visitantes provenientes de diferentes regiones de Colombia y de distintos países pasó de ser una rareza a un hecho cotidiano en la capital antioqueña. Las cifras de ingresos de visitantes nacionales y extranjeros registraron un incremento vertiginoso durante los últimos 8 años, de acuerdo con el Sistema de Información Turística, Situr (2016b):

Entre el 2008 y el 2016 el ingreso de visitantes por el punto migratorio aeropuerto José María Córdova ha crecido un 160 % pasando de 270.080 a 702.086. La ciudad en los últimos años se ha posicionado como un destino corporativo, de eventos, convenciones y vacacional, además ha sido galardonada con importantes premios que han mejorado la imagen que se tenía de la ciudad. (p.10)

A la par con el incremento de visitantes nacionales y extranjeros también se ha desarrollado infraestructura urbana para atender el turismo. Lo anterior se evidencia en la construcción de hoteles que, según estimaciones del Dane (2017a), suma en Medellín un área de licencias aprobadas de 317 mil metros cuadrados entre 2007 y 2017; traducidas en más de 20 hoteles de gran formato y una disponibilidad de 10.600 habitaciones, según estimaciones de Cotelco Antioquia-Chocó (Murcia, 2017). La oferta de restaurantes también registra un

aumento. Solo en este subsector, la agremiación Tour Gastronómico registró un crecimiento ¹² de afiliados de 16 a 420 establecimientos en solo 8 años (Mercado, 2017).

El sostenimiento de la capacidad instalada para atender el turismo, además de los visitantes extranjeros y nacionales, también ha sido posible gracias a los nuevos estilos de vida del público local (los mismos habitantes de Medellín) que le imprimen dinamismo al consumo gracias a mejores condiciones de vida, a un mayor poder adquisitivo —el PIB per cápita de Antioquia creció en promedio 4 % entre 2000 y 2010 (González, Villa y Zuluaga, 2013)— y a la influencia de nuevas tendencias de consumo más enfocadas en las experiencias que en lo tradicional —en los últimos años se han acogido en la ciudad propuestas de consumo de experiencias como la oferta de Vía Primavera, Medellín Gourmet, Maridaje, Mercado del Río, entre otras—.

Lo anterior evidencia que el desarrollo de la industria turística en Medellín empieza a ser notable, aunque aún es incipiente en 2 de los 4 referentes conceptuales definidos en la Política Pública (Concejo de Medellín, 2015): el turismo de naturaleza y el turismo cultural. Para estos no existen proyectos ni productos destacados que permitan su promoción ni que involucren a todos los habitantes en la apropiación de su ciudad como un destino turístico. Esta situación espera ser subsanada con la implementación de la política pública y la ejecución de los proyectos de marca de ciudad y de promoción y mercadeo, consignados en el Plan de Desarrollo 2016-2019.

Asimismo, el Museo de Antioquia viene implementando desde 2016 una propuesta innovadora para realizar turismo cultural en el centro de Medellín, apalancada en el proyecto de recuperación de esta zona de la alcaldía.

En el plan de desarrollo 2016-2019 se establece la línea estratégica para el centro de la ciudad “Unidos por la intervención del centro y de nuestros territorios”, cuyo objetivo es: 13

Intervenir de manera integral y estratégica el territorio urbano y rural de Medellín según el modelo de ciudad dispuesto en el Plan de Ordenamiento Territorial, aprovechando oportunidades en términos de patrimonio, espacio público, vivienda y hábitat, además de hacer un énfasis especial para recuperar y rehabilitar el Centro. Queremos garantizar a los ciudadanos el derecho a la ciudad y la equidad territorial en reconocimiento de sus particularidades y formas de habitar su entorno. (Alcaldía de Medellín, 2016, p. 418)

A partir de estas premisas, surgió la investigación cultural Vive el Centro (del Museo de Antioquia y la Subsecretaría de Turismo) para la creación de unas rutas temáticas especiales dirigidas a que turistas nacionales e internacionales vivieran una experiencia de turismo cultural en esta zona de Medellín, tal y como ocurre en otros destinos de turismo urbano alrededor del mundo.

Para el diseño de este proyecto el Museo de Antioquia también tuvo en cuenta los programas del Plan de Desarrollo 2016-2019 y su objetivo de implementar la Política Pública de Turismo para Medellín. El proyecto indica:

La política pública de turismo para Medellín tiene como objetivo principal “consolidar al municipio de Medellín como destino turístico innovador, sostenible, responsable y competitivo, mediante el desarrollo de estrategias que permitan alcanzar mayor posicionamiento en el ámbito nacional e internacional”; por lo cual el proyecto Vive el Centro puede enmarcarse en el cuarto objetivo específico que anota: “impulsar la promoción y mercadeo del destino a través del desarrollo de productos turísticos innovadores, conforme a

los mercados, contribuyendo al posicionamiento y reconocimiento del municipio de Medellín a nivel nacional e internacional” (Museo de Antioquia, 2016b, p. 10). 14

El objetivo general del proyecto Vive el Centro fue: “diseñar y ejecutar un programa de turismo cultural que permita a visitantes nacionales e internacionales ampliar su mirada sobre Medellín por medio de recorridos temáticos por el centro de la ciudad” (Museo de Antioquia, 2016c, p. 3).

El programa tuvo como alcances la recuperación y promoción del patrimonio inmaterial del centro, el diseño y puesta en marcha de las rutas temáticas, la gestión para generar alianzas que permitieran la sostenibilidad del proyecto y un plan de comunicaciones para la difusión del mismo.

La investigación llevada a cabo para el diseño de las rutas temáticas se enfocó en mostrar el potencial de turismo cultural del centro de Medellín, a través de su historia y las expresiones patrimoniales, con el Museo de Antioquia como el promotor idóneo.

Como prueba piloto, Vive el Centro dejó las siguientes rutas instaladas: Medellín de Memoria, Botero para Gordos y Flacos, Vive el Centro y El Centro a Media Luz. Además de la investigación para la puesta en marcha de estos recorridos temáticos se elaboraron piezas comunicacionales (como el pasaporte Vive el Centro), se capacitaron guías turísticos y se hicieron recorridos piloto con habitantes y turistas locales y extranjeros.

Durante 2017, la propuesta Vive el Centro tuvo un segundo momento, articulada a un proyecto de desarrollo de producto turístico para Medellín, también de la Subsecretaría de Turismo. Durante esta etapa, el equipo del Museo de Antioquia amplió la investigación sobre

las rutas temáticas, reeditó el pasaporte cultural e incorporó las rutas de Arte Religioso y la Ruta Infantil. 15

La experiencia de diseñar las rutas turísticas temáticas para el centro de la ciudad coincidió con un mayor deseo del museo de relacionarse mejor con su entorno y con la urgencia institucional de explorar el desarrollo de productos turísticos que le ayuden a garantizar su sostenibilidad que podría estar en riesgo si se sostiene la caída anual de visitantes que viene registrando desde hace tres años. Lo anterior, se sumado al interés de poner a funcionar las rutas para contribuir a la recuperación del centro, hizo que el Museo de Antioquia se preocupara por evaluar su potencial para operar productos de turismo cultural propios, así como para la gestión y operación de los productos que puede ofrecer a terceros.

Esta consultoría busca dar respuesta a esta necesidad a partir de la planeación de una línea de negocios de turismo cultural urbano que se constituya en una fuente de financiación del Museo de Antioquia, aporte a la conservación patrimonial del centro de Medellín y apoye a la ciudad en su promoción como un destino turístico.

2. La empresa

El Museo de Antioquia es una institución privada sin ánimo de lucro que conserva el patrimonio artístico y de memoria más representativo de este departamento del Noroccidente colombiano. Su fundación data de 1881, cuando se conformó como Biblioteca y Museo de Zea. Desde entonces se le imprimió un carácter de “lugar de la memoria y la construcción de la identidad nacional”(Museo de Antioquia, 2017a).

Su consolidación pasa por una historia de cierres por dificultades de financiación y la ¹⁶ acomodación a diferentes sedes en el centro de la ciudad, al tiempo que fueron creciendo y se especializaron sus colecciones de arte.

En los años 70, cuando se promovieron las primeras campañas de benefactores para el museo, el maestro Fernando Botero se convirtió en el principal mecenas de la institución. Su vinculación empezó con la donación de la obra *El exvoto* (Museo de Antioquia, 2017a), que antecede una gran colección de obras de pintura y esculturas. A finales de los años 70 también llegan nuevas obras al museo, de la mano de otros artistas y benefactores locales.

En 1978, por iniciativa de Botero, este centro cultural deja de llamarse Museo de Zea y es nombrado como Museo de Antioquia. Y una década después, luego de que la historia lo sometiera a la itinerancia por varios lugares del centro de Medellín, se asigna el antiguo Palacio Municipal, que había sido declarado Monumento Nacional, como su nueva sede. Además de este edificio de tres pisos, un sótano y cinco patios, al museo también pertenece la Casa del Encuentro, una construcción contigua, que fue su sede desde los años 50, y que en la actualidad también alberga la Biblioteca Jaime Hincapié Santamaría.

La misión del Museo de Antioquia conserva la esencia social que imprimieron hace 136 años los fundadores de este centro cultural (Museo de Antioquia):

El Museo de Antioquia colecciona, conserva, interpreta y promueve el patrimonio de Antioquia, con el fin de dinamizar las prácticas artísticas y las culturas para dignificar al ser humano y contribuir a la transformación social, a través de una interacción educadora con la comunidad local, nacional e internacional (2017).

En la actualidad, la institución se encuentra en un proceso de revisión de su plan estratégico y su visión. Esta última promovía que en 2015 el museo fuera “líder en Antioquia y

un referente a nivel nacional y latinoamericano en la producción de conocimiento sobre las prácticas artísticas, los patrimonios y las culturas como factores que contribuyen a la transformación social” (Museo de Antioquia, 2017a). 17

Las líneas estratégicas sobre las que trabaja hoy el museo son: el coleccionismo, la investigación y la interpretación, la vinculación social y educativa, la sostenibilidad y soporte, y la gestión de tecnología.

La estructura organizacional es vertical, como se indica en la Figura 1, partiendo de las directrices de la asamblea general, la junta directiva y una dirección general. Esta última está encargada de promover tres áreas estratégicas: Estética y patrimonio, Sostenibilidad y Soporte.

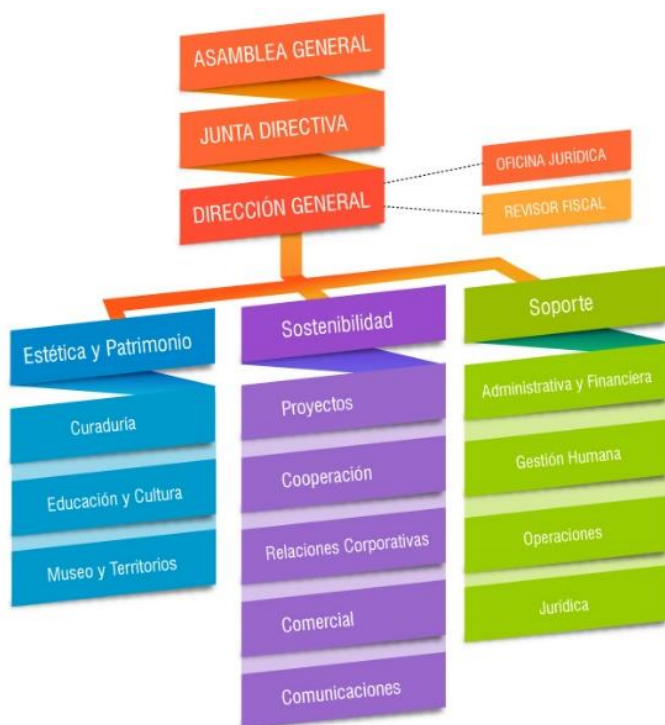


Figura 1. Organigrama del Museo de Antioquia.
Fuente: Museo de Antioquia, 2017.

Los directivos y empleados del Museo de Antioquia están encargados de administrar 10 exposiciones permanentes: Bienales de Arte de Coltejer, El barrio tiene voz, Historias para repensar, La Consentida, Sala colonial y republicana, Sala de arte internacional, Sala Fernando

Botero, Sala Luis Caballero, Sala Pedrito y Sala Siglo XX-XXI, además de las de temporada.¹⁸

Igualmente, la administración de la colección que suma unas 5.000 piezas, entre pinturas, dibujos, esculturas, documentos, piezas históricas, entre otras (Museo de Antioquia, 2017a).

Una de las colecciones más representativas es *Viacrucis, la pasión de cristo*, donada por Fernando Botero en 2011 y que se ha exhibido en diferentes partes del mundo.

Desde el museo también se impulsan diferentes proyectos, programas y eventos que promueven el cumplimiento misional, en la medida en que acercan a la institución con diferentes públicos. Estos proyectos de mediación están concentrados en el área de Educación y Cultura.

En 2016, con la llegada de la directora María del Rosario Escobar, se definieron como principios rectores: “posición crítica frente a la noción de territorio, análisis crítico de la historia, acción sobre el centro de la ciudad y apropiación social del arte” (Museo de Antioquia, 2017b, p. 5).

Dicha visión permitió la implementación del macroproyecto Museo 360, que atiende la necesidad de que la institución converse con su entorno, que es el corazón del centro de Medellín. El museo define esta iniciativa como una posibilidad “para generar acciones de impacto positivo sobre las dinámicas y problemáticas presentes en el centro de Medellín y las comunidades que lo habitan, desde el trabajo artístico y pedagógico propio del Museo de Antioquia” (Museo de Antioquia, 2017a); un objetivo que está en línea con lo promovido por el proyecto de las rutas temáticas Vive el Centro, que también es de ese año. Con la estrategia Museo 360 se han creado los espacios Sala Cundinamarca, Residencias Cundinamarca, Diálogos con sentido, Vive la Plaza y Patio sonoro.

La sostenibilidad del museo depende de diversas fuentes de ingresos. Entre estas se 19 destacan los mecenazgos y los aportes de la Alcaldía de Medellín para la conservación y restauración, y la financiación de programas de formación de públicos, que se concentran en ingresos de estudiantes de instituciones educativas públicas y personas de nivel socioeconómico bajo, que están entre los estratos 1, 2 y 3, según la clasificación que se realiza en Colombia para medir el nivel de ingresos de los hogares.

En los últimos años el Museo de Antioquia también ha recibido recursos por procesos de internacionalización, provenientes de ingresos a las exposiciones, convenios de cooperación internacional, etcétera.

La gestión de recursos propios se ha convertido en una inquietud de los administradores, por lo que también es reciente la creación de algunas iniciativas de autogestión como la Tienda del Museo, las visitas guiadas, la adopción de salas, el programa Círculo del Museo, entre otros. El último informe de gestión divulgado al público por parte de la institución (Museo de Antioquia, 2014, p. 73) destaca un posicionamiento en la gestión comercial: la Tienda del Museo registró ventas por \$620 millones, la comercialización de artículos a clientes institucionales sumó \$190 millones en ingresos y la realización de eventos, un total de \$320 millones. A partir de este año se empezó a discriminar el concepto por ingresos de visitantes, que fue de \$1.270 millones; distribuidos en \$600 millones en boletería, \$40 millones de aportes voluntarios y \$630 millones aportados por la Alcaldía de Medellín. La Figura 2 detalla la composición de los ingresos para ese período, según los estados financieros.

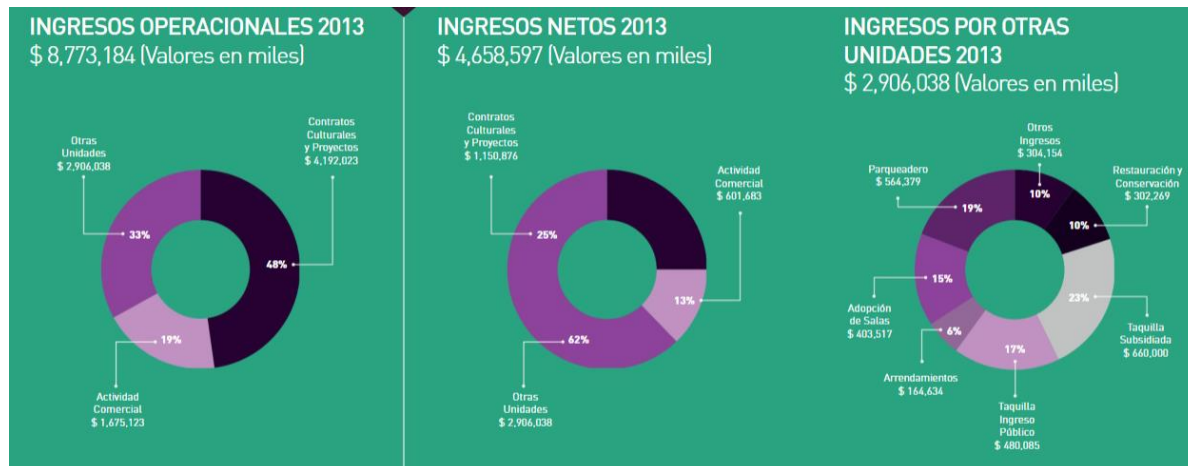


Figura 2. Ingresos del Museo de Antioquia en 2013, según los estados financieros. En los ingresos netos, el segmento azul corresponde al 25 % (contratos culturales y proyectos).

Fuente: Informe de gestión, Museo de Antioquia, 2014.

De la gestión comercial de 2016 se destaca el crecimiento del programa Círculo del Museo, que obtuvo 575 nuevas membresías y mantuvo 137; ventas de la Tienda del Museo, por valor de \$1.111 millones; así como ingresos por \$124 millones en ventas institucionales; y de \$243 millones por la realización de eventos (Museo de Antioquia, 2017b)⁵.

Lo anterior enseña que los ingresos por la gestión del área comercial empiezan a ser relevantes en el sostenimiento del museo pese a que el área lleva más de un año vacante porque la funcionaria que la dirigía se retiró del cargo.

En lo referente a visitantes, se registra que el Museo de Antioquia recibe en promedio 250 mil personas cada año. No obstante, el comportamiento de los ingresos durante los últimos años ha disminuido, como se detalla en la Figura 3. El más reciente reporte del Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín-Antioquia, muestra que los ingresos de 2017 fueron por

⁵ En este informe no se detallan los ingresos totales del Museo de Antioquia ni hay comparativos con años anteriores.

207.749; lo que significó 16.300 visitas menos que en 2016, cuando alcanzó las 224.084 (Situr, 2018).

Pese a la disminución de ingresos de visitantes, la institución es el museo de la ciudad que más reporta. La Plaza Botero —plazoleta de las esculturas que antecede el ingreso al museo— se destaca como uno de los lugares más visitados por los turistas nacionales y extranjeros en las encuestas que realiza el Situr. En diciembre de 2016, el 35,4 % de los nacionales y el 27,9 % de los extranjeros que visitaron la ciudad dijeron haber estado en este espacio (Situr, 2016a, p. 20).

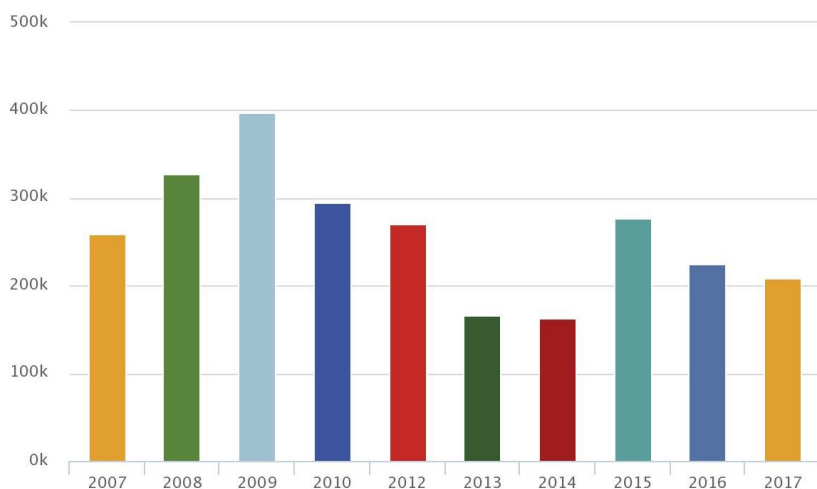


Figura 3. Ingreso anual de visitantes al museo. El eje Y registra los ingresos en centenas de mil.
Fuente: Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia, Situr, 2018.

El comportamiento de la taquilla durante 2016 (Museo de Antioquia, 2017b) indica que los ingresos del programa de formación de públicos configuran más del 50 % de los registros, seguido del ingreso de turistas internacionales y nacionales, que sumados alcanzan el 25 %.

En la actualidad, el Museo de Antioquia se enfrenta a diversos retos para continuar su misión como una de las instituciones de arte y de memoria más importantes del país. Los más inmediatos son la consolidación de su relación con el centro de Medellín para seguir ampliando

su alcance y el desarrollo de nuevos productos culturales que le permitan seguir autogestionando recursos para su sostenibilidad.

3. Problemática

El desarrollo del proyecto Vive el Centro evidenció una oportunidad para estructurar una oferta de turismo cultural desde el Museo de Antioquia que puede aportar a la sostenibilidad de la institución sin que esta deje de cumplir con su objeto misional, a la vez que apoya la renovación que impulsa la Alcaldía de Medellín en esta zona de la ciudad.

El establecimiento y puesta en marcha de productos culturales en el centro, que se conviertan en fuentes de recursos en el museo, pasa por la evaluación que actualmente adelantan los directivos de la plataforma estratégica institucional, y en cuyos ejercicios se han evidenciado varios retos que serán documentados y ampliados en el diagnóstico de esta consultoría. Entre estos pueden enunciarse:

- La inexistencia de un portafolio de servicios consolidado.
- La necesidad de activar el área comercial del museo.
- La decisión de seguir promoviendo una relación del museo con el centro de Medellín.
- La incorporación del mercadeo en el plan estratégico institucional.
- La necesidad de evaluar la capacidad de operar productos culturales que se adapten a las realidades del turismo urbano.
- El bajo nivel de conocimiento de las preferencias de los turistas del centro.

De igual forma, algunas de las recomendaciones recogidas en el informe de cierre del ²³ proyecto Vive el Centro (Alcaldía de Medellín y Museo de Antioquia, 2016, p. 20) dan cuenta de las siguientes necesidades para darle continuidad al proyecto:

- Que se potencie al Museo de Antioquia como un epicentro que puede atraer el turismo urbano a otros espacios del centro de Medellín.
- La consolidación del centro de Medellín como producto cultural.
- La promoción de las rutas turísticas entre diferentes públicos y aliados estratégicos (hoteles y hostales).
- La formación y capacitación en comunicación intercultural e interpretación del patrimonio para los guías turísticos de Medellín.
- La articulación de organizaciones públicas y privadas en la promoción del turismo urbano en el centro.
- La profundización en el conocimiento de los perfiles del turista que frecuenta el centro, y monitoreo de su comportamiento, preferencias, satisfacción y quejas.

La necesidad que desde el Museo de Antioquia se desarrollen productos culturales en el centro de Medellín también fue validada por los investigadores del proyecto de actualización de los atractivos turísticos de la ciudad en 2016. Ellos recomendaron la creación de rutas temáticas, similares a las que propuso el proyecto Vive el Centro, para resignificar algunos elementos patrimoniales (Bejarano, Arroyave, Saldarriaga, Urrego y González, 2017):

Se recomienda priorizar la proximidad de los atractivos ubicados en las áreas turísticas, mediante un pasaje o corredores peatonales y turísticos, teniendo en cuenta la dinámica que concurren cada uno de ellos desde el enfoque del espacio turístico donde se encuentran; lo anterior es con la

finalidad de facilitar la movilidad y distribución de las diferentes corrientes turísticas que convergen en el centro.

Se considera un elemento clave para establecer estrategias del producto turístico cultural de la ciudad, la articulación de espacios públicos como las esculturas que han sido donadas por el maestro Fernando Botero, aprovechando el posicionamiento y reconocimiento que tiene uno de los grandes hijos que ha dado esta ciudad, teniendo en cuenta la previa autorización del propietario de la marca Botero (p. 13).

El deseo de encontrar una oferta de productos culturales es una constante en los indicadores de turismo receptor que construye el Situr con base en información suministrada por turistas nacionales y extranjeros. En los resultados de la encuesta de noviembre de 2017, a la pregunta sobre las actividades que quieren encontrar en los destinos el 69 % de los turistas extranjeros y el 74 % de los nacionales respondieron que les interesa un “recorrido histórico cultural”. Y a la opción sobre lo que le falta al destino para ser más atractivo, el 25 % de los turistas extranjeros y el 32 % de los nacionales señalaron la necesidad de *tours* (Situr, 2017).

Cabe anotar que, según la OMT (2016) el desarrollo de productos culturales en las ciudades requiere de estrategias de promoción y mercadeo bien fundamentadas. “El turismo urbano es cada vez más competitivo y los destinos deben concentrarse en sus valores y especializarse para destacar entre el rebaño, por lo que resulta crucial que haya una estrategia clara para gestionar eficazmente los destinos” (p. 29).

Con base en las situaciones anteriormente descritas, esta consultoría abordará el siguiente problema:

para aprovechar las potencialidades que ha evidenciado con las rutas turísticas Vive el Centro y favorecer desde lo misional la recuperación del centro de Medellín necesita desarrollar una estrategia económica que se lo permita.

4. Objetivos de la Consultoría

4.1 Objetivo General.

Planear una línea de negocios para el Museo de Antioquia enfocada al turismo urbano, que sea rentable económicamente y aporte a la conservación, al desarrollo patrimonial de la zona y que se constituya en un componente de apoyo a la propuesta de renovación del centro de Medellín, contemplada en el Plan de Desarrollo 2016-2019.

Objetivos específicos.

- Diagnosticar el entorno organizacional y el de los competidores bajo los modelos Pestel, el de las 5 Fuerzas de Porter y la metodología de Auditoría de *Marketing* de Munuera J. y Rodríguez A.
- Realizar una caracterización del turista que visita el centro de Medellín aplicando modelos de segmentación de mercados.
- Definir los productos de turismo urbano que debe ofrecer el Museo de Antioquia con base en la segmentación de mercados.
- Diseñar un plan estratégico para la línea de negocios enfocada en turismo urbano a partir del modelo de O.C. Ferrell y M. D. Hartline.
- Evaluar financieramente la implementación de la línea de negocios para constatar su viabilidad.

En este apartado se analizan diferentes conceptos teóricos relevantes en la comprensión del problema de estudio de la consultoría. Parte de la definición de turismo, sus características, terminología y sus tipologías. Luego, desarrolla la conceptualización del turismo urbano y la atención que hoy acapara en razón de las tendencias mundiales.

Finalmente, se analiza el mercadeo de turismo cultural, teniendo en cuenta la caracterización de turistas urbanos, los modelos de segmentación de estos mercados, la definición de producto turístico y el diseño de planes estratégicos para impulsar líneas de negocios de turismo.

5.1 El turismo, definición, características y enfoque

La práctica del turismo en el mundo se sustenta en las orientaciones y definiciones de la Organización Mundial del Turismo, que existe desde 1946 como el organismo de las Naciones Unidas encargado de promover, entre los 158 países miembros, “un turismo responsable, sostenible y accesible para todos” (OMT, 2018, -a).

La conceptualización más reciente sobre turismo de la OMT se configuró con un marco conceptual para la medición y análisis del turismo que fue divulgado en 2008. En el documento se plantea la siguiente definición (OMT, s.f. -b):

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas;

residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

La práctica del turismo se analiza como fenómeno porque los movimientos de las personas hacia los diferentes destinos tienen impactos de diversa índole sobre estos. El hecho de que las implicaciones del turismo puedan ser económicas, sociales, y culturales ha hecho que la OMT se especialice cada vez más en que la gestión y desarrollo del sector se dé en unas condiciones que favorezcan el desarrollo sostenible de los países. “La OMT (...) aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas” (OMT, 2018, -a).

El turismo tiene un impacto significativo en la economía de diversos países en la medida en que sus flujos de capital son determinantes en el comportamiento de variables macroeconómicas como el crecimiento del PIB, el empleo y la inflación. Al mismo tiempo, la actividad turística también es generadora de desarrollo de infraestructura en los destinos y puede impactar el valor y usos del suelo, situaciones que tienen un efecto directo en los locales. De acuerdo con Quintero (2004), el impacto del turismo en una economía depende de cómo se logren establecer vínculos entre los diferentes agentes económicos, y de otros factores como:

La existencia de una política turística que planifique y oriente la actividad turística en función del desarrollo económico, el volumen de gasto turístico en el lugar de destino, el tamaño de la base económica en el área de destino, la recirculación de gasto turístico en el área de destino, la naturaleza de las ofertas y atractivos para los turistas, y el grado de ajuste a la estacionalidad de la demanda turística (p. 264).

La trascendencia del turismo en la economía mundial puede apreciarse en los indicadores que presenta de manera periódica la OMT, con base en las cifras suministradas por los diferentes países miembros de la organización. En 2016, el organismo registró un movimiento de 1.235 millones de turistas internacionales, que sumaron 7,6 billones de dólares; para una contribución de 10,2 % al PIB mundial. El movimiento del turismo registrado durante este periodo se tradujo en cerca de 108 millones de empleos directos en todo el mundo. En Colombia los ingresos por viajes y turismo fueron del orden de 6.100 millones de dólares. El peso del sector sobre la economía nacional fue cercano al 6 % del PIB y tuvo una contribución al 3 % del empleo directo (Situr, 2016b).

No obstante, el análisis del sector trasciende el impacto en las economías y en las últimas décadas se ha preocupado por abordar con mayor detenimiento los efectos en los ámbitos sociales y culturales. Para esta lectura se tiene en cuenta que los factores socioculturales también pueden ser positivos o negativos en los destinos de turismo; por lo que son determinantes a la hora de la planificación y el desarrollo turístico. Para Quintero (2004, p. 268), estos aspectos: “pueden afectar a multitud de variables, entre ellas: formas de vida, sistemas de valores, comportamiento individual, niveles de seguridad, conducta moral y política, cultura tradicional, etc.”.

Para minimizar los efectos negativos del turismo en el mundo los miembros de la OMT suscribieron el Código Ético Mundial para el Turismo, cuya resolución fue adoptada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 2012, y que pretende trazar la ruta para que las ciudades y países diseñen las políticas para hacer turismo sostenible. En el documento (Naciones Unidas y OMT, 2012) se definieron los siguientes lineamientos:

Artículo 1. Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuos entre hombres y sociedades.

Artículo 2. El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo.

Artículo 3. El turismo, factor de desarrollo sostenible.

Artículo 4. El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad.

Artículo 5. El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino.

Artículo 6. Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico.

Artículo 7. Derecho al turismo.

Artículo 8. Libertad de desplazamiento turístico.

Artículo 9. Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico.

Artículo 10. Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo (pp. 4-7).

En línea con el enfoque esbozado, la OMT y sus países miembros también se comprometieron a promover, por medio del sector, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que están enfocados en la reducción de la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible (OMT, 2017, -a).

5.2 Terminología y conceptos claves

En el estudio *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008* (OMT, -b) se recogen las definiciones y conceptos claves para realizar estudios, análisis e investigaciones sobre turismo. Para efectos de esta consultoría se retoman los siguientes:

Destino (destino principal) de un viaje.

El destino principal de un viaje turístico es el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje.

Excursionista (o visitante del día).

30

Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta) si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.

Formas de turismo.

Existen tres formas fundamentales de turismo: el turismo interno, turismo receptor y turismo emisor. Estas pueden combinarse de diferentes modos para dar lugar a las siguientes otras formas de turismo: turismo interior, turismo nacional y turismo internacional.

Industrias turísticas.

Las industrias turísticas (también conocidas como actividades turísticas) son aquellas que generan principalmente productos característicos del turismo.

Turismo emisor.

El turismo emisor abarca las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia, como parte de un viaje turístico emisor o de un viaje turístico interno.

Turismo interior.

El turismo interior engloba el turismo interno y el turismo receptor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes y no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o internacionales.

Turismo internacional.

El turismo internacional incluye el turismo receptor y el turismo emisor, es decir, las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia, como

parte de sus viajes turísticos internos o emisores, y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos receptores.

Turismo interno

El turismo interno incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.

Turismo nacional.

El turismo nacional abarca el turismo interno y el turismo emisor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores.

Turismo receptor.

Engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor.

Viaje / turismo.

El termino viaje designa la actividad de los viajeros. Un viajero es toda persona que se desplaza entre dos lugares geográficos distintos por cualquier motivo y duración.

El visitante es un tipo de viajero y, por lo tanto, el turismo es un subconjunto de viaje.

Visita.

Un viaje se compone de visitas a diferentes lugares. El término “visita turística” hace referencia a una estancia en un lugar visitado durante un viaje turístico.

Visitante.

Un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio,

negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados. Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.

Visitante de negocios

Un visitante de negocios es un visitante para el que los negocios y motivos profesionales son el motivo principal de un viaje turístico (OMT, 2017, -b).

5.3 Tipologías de turismo

Cuando se delimitan las tipologías del turismo se hace referencia al conjunto de actividades que están directamente ligadas a la visita turística. La OMT no presenta una clasificación específica sobre las actividades que se desarrollan durante este tipo de viajes, pero en razón de las tendencias socioeconómicas y socioculturales reconoce y promueve diversas modalidades. Algunas de las que este organismo ha documentado (UNWTO, 2018) —y reciben apoyo para su promoción y desarrollo— son: turismo de deportes y aventura, turismo rural, ecoturismo, turismo cultural, turismo urbano, turismo de sol y playa, turismo de negocios, entre otras.

Las investigaciones que pretenden agrupar tipologías de turismo señalan las diversas motivaciones que hay detrás de un viajero como una de las complejidades que impiden un conceso general sobre las formas en que se desarrolla la actividad turística; pues estas pueden ser tan variadas como los mismos destinos. Pese a ello, en la literatura sobre la materia se detectan coincidencias tales como la determinación de unos tipos de turismo generales, que derivan en otras actividades, que a la vez pueden tener algunas subcategorías. Las diferentes

clasificaciones se hacen desde las demandas y preferencias del turista o desde la oferta del destino. 33

Para Ibáñez y Rodríguez (2012), las actividades turísticas pueden agruparse en dos grandes tipologías: el *turismo tradicional*, que se refiere a la visita a destinos de playa o lugares coloniales situados en grandes ciudades, y el *turismo alternativo*, que se caracteriza porque el turista busca la interacción con los residentes y tiene una mayor consciencia sobre los valores del destino que, según esta clasificación, deriva en actividades especializadas como el turismo cultural, el turismo rural, el agroturismo, el ecoturismo, el turismo de aventura, entre otras.

Por su parte, Bigné Alcañiz, Font Aulet y Andreu Simó (2000) realizan una clasificación y descripción de los destinos turísticos en seis tipologías generales, según su principal atractivo. Los autores consideran que cada categoría “puede subdividirse según las actividades, dando lugar a turismos más específicos” (p. 36), tal y como se muestra en la Tabla 1. Las seis tipologías de destinos descritos por estos autores son: destinos urbanos, destinos de playa y complejos turísticos, destinos de montaña, destinos rurales, destinos sin explorar y destinos únicos, exóticos o exclusivos.

Tabla 1. *Tipos de destinos turísticos.*

<i>Tipo de destino</i>	<i>Clientes</i>	<i>Ejemplos de atractivos y actividades</i>
Urbano	Negocios	Reuniones, incentivos, congresos, ferias. Educación, religión, salud.
	Ocio	Visitar lugares de interés, ir de compras, eventos culturales, pasar el fin de semana.
De costa	Negocios	Reuniones, incentivos, congresos, ferias.

	Ocio	Sol, playa, sexo, deportes.
De montaña	Negocios	Reuniones, incentivos, congresos, ferias.
	Ocio	Esquí, deportes de montaña, salud.
Rural	Negocios	Reuniones, incentivos, congresos, ferias.
	Ocio	Relajación, agricultura, deporte, aprender actividades del campo.
Sin explorar	Negocios	Explorar nuevas oportunidades de negocios, incentivos.
	Ocio	Reuniones, incentivos.
Único, exótico, exclusivo	Negocios	Ocasión especial, luna de miel, aniversario.
	Ocio	

Nota: tomado de Bigné Alcañiz et al. (2000), según Buhalis (2000).

En otro análisis sobre las características de demanda turística, Bernier Torres et. al. (2006) distinguen 3 tipologías generales. La primera se refiere a los *turismos genéricos*, en los que se destaca el deseo del turista de realizar actividades de descanso y diversión. “Son los que se identifican más con el turismo de masas, la demanda familiar y las rentas medias y bajas” (Bernier Torres et al., 2006, p. 47); en esta categoría entran las actividades de sol y playa, el turismo rural y el turismo de ciudad. La segunda clasificación se denomina *turismos*

específicos, relacionados con todo aquello que por sí mismo tiene la capacidad de atraer visitas. “Los turismos específicos, muy numerosos tal como hemos comentado, suelen agruparse en áreas, de ahí que algunos autores hablen también de turismos temáticos, identificándose muchas veces las áreas como turismos específicos” (p. 48). Algunas de las áreas esbozadas en esta tipología son: turismo bioecológico, turismo cultural, turismo deportivo, turismo de salud y bienestar físico, etcétera. La tercera tipología identificada por los autores es el de las *actividades complementarias*, que se relaciona con aquellas actividades que realizan los turistas durante su visita que no constituyen el motivo principal del viaje.

En el caso Medellín, la delimitación de las tipologías turísticas está basada en la orientación estratégica de la Política Pública de Turismo para Medellín. En este documento están planteados 4 ámbitos: *turismo de reuniones*, *turismo de salud*, *turismo de naturaleza* y *turismo cultural* (Concejo de Medellín, 2015).

5.4 Turismo urbano

La urbanización de las ciudades se ha identificado como una de las megatendencias⁶ hacia las cuales hay que orientar la planificación de los centros poblados en todo el mundo durante los próximos años. En la actualidad la mitad de la población mundial vive en las urbes y se pronostica que para 2050 la cantidad de personas que habitará en ciudades grandes o pequeñas aumentará hasta el 70 % (ONU-hábitat, s.f., p. 4). Este fenómeno se relaciona con el turismo, en la medida en que la OMT estima que el movimiento de las personas hacia los

⁶ El estudio *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios* define:

Una megatendencia se manifiesta en la dirección que toman simultáneamente varios aspectos de la sociedad (en términos tecnológicos, de nuevos productos, sistemas de producción y preferencias de consumo) y que tendrán un impacto cuyos efectos serán perceptibles por un segmento significativo de la sociedad por más de una década (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

centros poblados ha provocado que en los últimos cinco años los viajes por las ciudades se incrementaran 47 % (UNWTO, 2014, p. 9). 36

Lo anterior explica la razón por la que actualmente se hace un énfasis especial en desarrollar políticas y programas de turismo urbano que promuevan el desarrollo de las ciudades, pese a que no es nuevo que las personas se vean atraídas por conocer, visitar e intercambiar con la cultura de otros pueblos.

La OMT, que define el turismo urbano como aquellos viajes a ciudades o lugares de alta densidad poblacional, con una duración relativamente corta, que oscila entre uno y tres días (UNWTO, 2012), explica que la consciencia de la ciudad como un destino turístico comenzó en los años 20, del siglo XX, pero solo hasta los años 80 el fenómeno comenzó a ser un área de interés en el que diversos estudios hicieron notar sus efectos y potencialidades, aunque hoy todavía la literatura que permita comprender sus alcances en el desarrollo urbano son insuficientes.

Sobre la importancia de incluir planes de turismo urbano en la planificación y desarrollo de las ciudades, que la misma OMT señala tiene tantas complejidades como las hay en la comprensión de los fenómenos de la evolución de una urbe, el *Global Report on City Tourism* (UNWTO, 2012) señala:

El turismo (...) es un elemento muy importante en todas las políticas relacionadas con el desarrollo urbano, no es solo una estrategia para proporcionar un producto competitivo para cumplir con las expectativas de los visitantes sino una forma de desarrollar la ciudad en sí misma y proporcionar más y mejores infraestructuras y condiciones para los residentes (p. 7)⁷.

⁷ Traducción propia.

Para atender los retos que demandan las tendencias sociales, culturales y económicas ³⁷ en las ciudades como destinos turísticos, la organización creó a finales de 2016 una Red de Turismo Urbano que se encargará de promover las definiciones de la Primera Cumbre Mundial de la OMT sobre Turismo Urbano, y en la que, entre otros aspectos, se propuso actuar para sensibilizar sobre el impacto económico de esta modalidad turística en los países y ciudades, y para que el turismo urbano fuese integrado como pilar fundamental de las políticas públicas (UNWTO, 2016).

Entre las prioridades establecidas por la Red de Turismo Urbano (OMT, 2016) se destacan la estimulación económica y desarrollo, la calidad de vida de los residentes, el turismo de compras, el turismo cultural, la industria de reuniones y el desarrollo del concepto de “destino inteligente”.

5.5 Turismo cultural

El turismo cultural está estrechamente ligado al turismo urbano y puede catalogarse como uno de los principales intereses de una visita turística a un centro poblado. Es, en múltiples ocasiones, un elemento fundamental en la motivación de la realización de un viaje urbano o se contempla como actividad complementaria.

La OMT (2016) recomienda que en la gestión de un destino turístico urbano no se pierda de vista el peso de la cultura:

La cultura (...) está considerada como una de las motivaciones más importantes de los viajes urbanos. La mayor parte de las grandes ciudades tienen atractivos diversos, como museos, recorridos históricos, restaurantes y arte callejero, y es esencial que los responsables del ordenamiento urbano tengan en cuenta este elemento para maximizar

la afluencia de turistas urbanos y preservar la cultura de las ciudades” (OMT, 2016, p. 38 18).

Sin embargo, el abordaje del turismo cultural trasciende los atractivos tangibles porque, al mismo tiempo, está ligado con la experiencia general en el destino. Esa condición hace que su definición pueda resultar tan compleja como, de hecho, es tratar de conceptualizar la misma cultura. Al respecto, el estudio sobre la experiencia europea, recogida en el libro *El turismo urbano y la cultura* (2005) señala:

La definición de un vocablo tan delicado como “cultura” complica aún más la definición de turismo cultural. Según se desprende de las definiciones, la cultura no consta únicamente de su vertiente tradicional, ejemplificada por la visita a museos, las artes dramáticas, las galerías o el patrimonio cultural, sino también del modo de vida de los habitantes de una zona determinada, comprendidos aspectos como el idioma, las creencias, la cocina, la manera de vestir o las costumbres, y los productos que se derivan de todo ello (por ejemplo, la arquitectura, los artefactos y el ambiente imperante) (p.3).

Los autores McKercher y Du Cros (2002) consideran que es difícil dar respuesta a la pregunta sobre lo que es el turismo cultural porque hay tantas definiciones como turistas culturales (OMT y Comisión Europea del Turismo, 2005, p. 1).

No obstante, los estudios sobre el turismo cultural, como componente del turismo urbano, intentan establecer algunos conceptos que pueden guiar el desarrollo de investigaciones, planes y propuestas relacionadas con esta tipología turística.

Es en ese sentido que se asume la definición planteada por la OMT en 1995, en la que destaca el turismo cultural “como todos los movimientos de las personas para satisfacer la

necesidad humana de diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros” (Morére Molinero & Perelló Oliver, 2013, p. 21).

Con base en lo anterior, podría decirse que el abordaje del turismo cultural traspasa el atractivo y está mediado por la significación de la experiencia. Richards (2003), citado por la Organización Mundial del Turismo y la Comisión Europea del Turismo (2005, p. 2) plantea 4 definiciones del turismo cultural que están alineadas con esa afirmación: las derivadas en el turismo o basadas en los recursos, que se refieren a la oferta; las referentes a los motivos, relacionadas con la demanda; las centradas en la experiencia, referidas al significado, y las operativas, según la medición.

Una dimensión más general sobre el turismo cultural es recogida en la conceptualización de *turismo alternativo* de Smith y Eadington (1994), citados por Santana Talavera (2003, p. 35), para quienes esta clasificación recoge las formas de turismo con valores naturales, sociales y comunitarios, que permiten intercambiar experiencias entre los anfitriones y los visitantes.

Por su parte, el informe *El turismo urbano y la cultura* (OMT y Comisión Europea del Turismo, 2005) representa la cultura en dos partes: el núcleo y la periferia, a partir de las cuales establece el entendimiento del turismo cultural como fenómeno:

El núcleo representa los elementos fundamentales del turismo cultural, que puede subdividirse en dos grupos: el turismo orientado al patrimonio cultural y los artefactos del pasado conexos y el turismo centrado en el arte, es decir, en la producción cultural contemporánea, como las artes visuales y dramáticas, la arquitectura contemporánea, la literatura, etc. La periferia comprende los elementos secundarios del turismo cultural,

pudiendo subdividirse en dos componentes: el estilo de vida, que abarca elementos 40 como las creencias, la cocina, las tradiciones o el folclore, y las industrias creativas, que incluyen el diseño de moda, el diseño gráfico y de páginas web, el cine, los medios de comunicación y el mundo del espectáculo (p. 4).

Esa dimensión amplia del turismo cultural es acogida en diversos diseños de políticas de turismo urbano. Evidencia de ello es el caso colombiano, en cuya política de turismo cultural (2007) el enfoque es hacia la representación y el significado de la cultura, más que a los atractivos. El objetivo de dicha política se orienta a posicionar al país “como destino de turismo cultural nacional e internacional que, a través del aprovechamiento de su diversidad y riqueza cultural, genere dinámicas de desarrollo local y cadenas productivas sostenibles que promuevan la competitividad del patrimonio y la identidad de las regiones” (p.12). En el mismo sentido, la Alcaldía de Medellín acoge el turismo cultural como una de las modalidades de la promoción del turismo urbano en la política pública de turismo local, que se define como “aquel viaje motivado por el conocimiento y disfrutar del conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales, materiales, inmateriales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino” (Concejo de Medellín, 2015, p. 42).

5.6 Mercadeo de turismo cultural en el ámbito urbano

Para el desarrollo de esta consultoría se requiere delimitar el papel del mercadeo en la estructuración de una propuesta de turismo cultural en el ámbito urbano. Para el caso, se analizarán tres elementos fundamentales: el turista cultural, el producto turístico cultural y el plan de mercadeo para turismo cultural.

Estudiar el perfil o perfiles del turista cultural permite reconocer las características de la demanda de los productos y destinos turísticos, y constituye un paso esencial para una orientación y mercadeo estratégico que permita promover el turismo cultural en una ciudad.

La definición de los perfiles de un mercado se logra a través de la segmentación del mismo (definir el consumidor que se va a atender) que desde la teoría del *marketing* (Kotler & Armstrong, 2012) es el primero de los cuatro pasos fundamentales del proceso del mercadeo. Los teóricos de esta tecnodisciplina no definen una manera única de segmentar el mercado, debido a la cantidad de determinantes que pueden influir en esta división. Kotler y Armstrong (2012) especifican que: “el mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de visualizar la estructura de mercado” (p. 191). No obstante, conviene tener presente que hay unas características generales que se incluyen en los estudios de mercado. Las principales variables de segmentación que se utilizan en el mercadeo son: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Como ocurre con el turismo cultural, la segmentación del turista para este mercado resulta compleja porque su actitud hacia el consumo de productos culturales está permeada por una categoría turística más general que es el turismo urbano, en donde se conjugan otros atractivos, experiencias y motivaciones que compiten o se cruzan con la subcategoría.

También se cuestiona si es preciso determinar los perfiles del turismo cultural urbano, cuando es una costumbre ancestral que todas las personas se sientan atraídas “por conocer”; lo que significa que cualquier persona puede interesarse por la cultura y la forma en que se han desarrollado y funcionan las ciudades.

Para Santana (2003), cuando se trata de enmarcar en el sentido estricto de un viajero individual atraído por la cultura el “turista cultural” está sobredimensionado: 42

El ansia de fijar la memoria, de materializarla en un formato que permita compartirla, está ampliamente generalizado. No es extraño encontrar múltiples y variadas reproducciones miniaturizadas de construcciones (pirámides egipcias o mayas, templos y catedrales con solera medieval, torres y obras escultóricas) que, aunque lleven la inscripción *Made in Taiwan*, China o cualquier otra área con mano de obra barata, ésta se vuelva invisible a los ojos del que adquiere su prueba de ‘estar allí’ (p. 39).

Lo anterior expone la necesidad de realizar segmentaciones de mercado que trasciendan la observación simplista y recurran a la investigación pormenorizada de las actitudes de los turistas. La teoría actual sobre la segmentación de mercados turísticos va más allá de la investigación geográfica y demográfica y clasifica al turista cultural desde las motivaciones y las experiencias. Según Morére Molinero y Perelló Oliver (2013), “en la actualidad, la gran mayoría de los autores trabajan con un análisis de la segmentación comúnmente aceptada en base a la intensidad de la motivación-experiencia y que repercute en las visitas realizadas y la intensidad de las visitas” (p.26).

Pese a su mirada crítica, Santana (2003, p. 40) realiza dos distinciones de turistas culturales: *turistas culturales directos* y *turistas culturales indirectos*. A los primeros los define como clientes curiosos por naturaleza, ávidos de conocimiento, dispuestos a entender el cómo y el porqué de lo expuesto y dispuestos a sorprenderse con los detalles de la experiencia. A los segundos los denomina clientes ociosos del patrimonio, porque no consideran la cultura como primera opción, sino que llegan a ella porque está en camino o les permite demostrar que realizaron la visita a atractivos reconocidos.

También en la línea de las experiencias, McKercher y Du Gros, citados por la OMT y ⁴³ la Comisión Europea del Turismo (2005, p. 5), distinguen 5 tipos de turistas de cultura: *turista cultural deliberado*, para el que el principal motivo del viaje es la cultura; *turista cultural que visita lugares de interés*, para el que el destino cultural es muy importante en el viaje pero la experiencia es menos profunda que en el deliberado; *turista cultural “por casualidad”*, que no viaja por motivos culturales pero que en su inmersión en los destinos termina teniendo experiencias profundas; *turista cultural de baja intensidad*, para quien el turismo cultural no es el principal destino del viaje y tiene experiencias superficiales, y *turista cultural fortuito*, que no viaja por motivos culturales, pero participa en algunas actividades, con una experiencia superficial.

En el estudio sobre el turismo urbano y la cultura desarrollado por la OMT en Europa (2005), el análisis de datos permitió establecer que un perfil de turista cultural no dista mucho de otros públicos que consumen cultura. El informe (OMT y Comisión Europea del Turismo, 2005) concluye que los turistas culturales:

Suelen ser principalmente mujeres, tener un nivel de estudios alto, ocupar puestos profesionales o directivos y percibir ingresos relativamente altos, lo cual confirma la idea de que el turista cultural tiene un alto poder adquisitivo (...). Aunque los turistas culturales de edad media suelen efectuar más actividades culturales y gastar más en el curso de sus viajes a ciudades, el turismo cultural en ciudades se practica a todas las edades, y el mayor índice de participación corresponde a las personas que tienen entre 20 y 30 años de edad (p. 35).

El conocimiento de las características de la demanda del turismo cultural es también una necesidad de los planes turísticos locales y nacionales. La Política de Turismo Cultural

(República de Colombia & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2007) delimita dos 44 tipos de mercados de turistas culturales: los que tienen un interés especial en la cultura y los que tienen un interés ocasional.

5.6.2 El desarrollo de producto turístico

Las condiciones en las que se efectúa el turismo cultural en una ciudad requieren la creación o gestión de productos con características muy definidas que permitan satisfacer la demanda y con capacidad de diferenciarse entre la oferta abundante, pues se trata de un sector competido.

Bernier et. al, (2006) enmarcan el producto turístico dentro del conjunto de bienes y servicios que se comercializan en todo el sistema de las actividades turísticas para atender los deseos y necesidades de los turistas.

En tal sentido, la OMT (2017, -b) establece unas categorías de productos turísticos, según las empresas que lo componen. Entre estas se encuentran: los servicios de alojamiento, la provisión de alimentos y bebidas, el transporte, las agencias de viajes, los servicios culturales, los servicios deportivos y recreativos, y los bienes y características del turismo en cada país.

De esta última categorización hacen parte los elementos socioculturales identificados por Barbosa (2007), que son objeto de estudio de esta consultoría, como la arquitectura popular, las artesanías, las ferias y fiestas patronales y religiosas, la gastronomía, los museos y los sitios históricos.

Dentro de esas clasificaciones, cuando se habla de turismo urbano, los lugares pueden catalogarse como productos turísticos que, para cautivar mercado, deben estar en constante evaluación para que su propuesta de valor esté acorde con lo que esperan los consumidores. Es lo que Kotler y Armstrong (2012) denominan como *marketing de lugares*: “incluye actividades

que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia sitios específicos. Las ciudades, los estados, las regiones e incluso los países compiten por atraer turistas, nuevos residentes, convenciones, oficinas de empresas y fábricas” (p. 229).

Barbosa (2007) especifica que los productos turísticos deben ser novedosos, pertinentes y rentables para satisfacer al mercado. Esta forma de catalogar el producto turístico es acorde con la teoría de Kotler y Armstrong (2012) sobre la necesidad de que estos se enmarquen dentro de la representación de un valor fundamental para el cliente, que va más allá de la adquisición y consumo de un bien tangible o intangible.

Lo anterior determina la pertinencia de que existan políticas de turismo y que en estas se contemple la inversión en el mantenimiento y promoción del destino según el comportamiento del mercado. Sin un producto turístico acorde con las necesidades del mercado no hay turismo. Si la ciudad es el producto turístico, sus características deben representar valor para el mercado que quiere atraer. Es una premisa que también determina la OMT (2012):

Las ciudades crecen constantemente y están en constante estado de cambio para proporcionar a sus visitantes las experiencias y productos que esperan y estos productos y experiencias también cambian constantemente para adaptarse a un aumento de la demanda. Todo esto desencadena una inversión constante en infraestructura, promoción y conservación en última instancia beneficiando a turistas y residentes locales (p.10).

En la Política Nacional de Turismo (República de Colombia y Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2007) el producto turístico cultural se define como: “la combinación de un atractivo con unas facilidades, entendidas estas como aeropuertos, vías, servicios públicos,

hoteles, guías, de transporte, entre otras, ubicadas en un destino turístico, donde predomina 46
claramente un tipo de oferta y su correspondiente tipo de demanda” (p. 17).

La política establece que el diseño de producto cultural se debe hacer con base en las vocaciones regionales definidas por las entidades territoriales, así como en investigaciones que permitan estructurar la oferta en corredores, rutas y circuitos, “articulando sitios y destinos para dar valor agregado a cada uno de ellos y generar sinergias de aprovechamiento espacial de los recursos” (República de Colombia y Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2007, p. 18).

Finalmente, para la concepción de destino turístico conviene analizar las tendencias de desarrollo de destinos de turismo urbano detalladas por Blanco, citado por la OMT (2012, p. 15), en el *Global Report on City Tourism*: - elementos experienciales o emocionales que se centran en lo humano e interrelacional, - el enfoque en el disfrute desplazará el enfoque en el costo, - el turismo fortalecerá su enfoque en la ética y será más exigente en áreas tales como sostenibilidad y responsabilidad, - el turismo urbano cobrará importancia en la medida en que la población urbana aumentará un 61 % para 2030, cuando 5 mil millones de personas vivirán en las ciudades, y - una mayor apreciación de los espacios armoniosos y bien cuidados.

5.6.3 Mercadeo de turismo cultural

Más allá de apoyar en la promoción y comercialización de un producto o servicio, el proceso del mercadeo se entiende hoy como una función estratégica que apoya la creación de valor de una organización. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), la comprensión actual del *marketing* debe traspasar el sentido tradicional de realizar una venta, para entenderse como el mecanismo por medio del cual se logra satisfacer necesidades del cliente; lo anterior teniendo en cuenta sus funciones principales: estudiar el mercado, desarrollar productos con valor a los que a la vez se les debe fijar precios, promover y distribuir de manera eficaz.

Bajo la orientación descrita, el mercadeo se define en la actualidad “como el proceso ⁴⁷ mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos” (Kotler y Armstrong, 2012, p.5).

En Bigné Alcañiz et al. (2000, p. 26) se especifica que el *marketing* estratégico puede contribuir a que la organización mantenga su ventaja competitiva por medio de objetivos y estrategias orientadas al mercado; con acciones como la investigación y la segmentación de mercados y el análisis de la competencia.

En la experiencia de incorporar el mercadeo en los productos turísticos también se clarifica que es necesario trascender la necesidad puntual de mostrar un producto turístico para incrementar el número de visitas. La orientación, por el contrario, debe partir de un enfoque social y la satisfacción de los clientes y los locales (Bigné Alcañiz et al.2000).

Un mercadeo de turismo estratégico pasa por el análisis de la evolución del mercado, la identificación de productos y la identificación de segmentos actuales o potenciales. De acuerdo con Bigné Alcañiz et al. (2000) la investigación de mercados contribuye a que el *marketing* de destinos pueda evaluar y controlar la imagen del destino, analizar los atributos de los productos y servicios, analizar el perfil del turista, segmentar el mercado, identificar y abrir nuevos mercados, evaluar la elasticidad de la demanda, reducir la estacionalidad, evaluar la eficacia de la promoción, etcétera.

La Política Nacional de Turismo (2007) es clara en determinar que el mercadeo de turismo es una prioridad para la construcción de una ventaja comparativa del turismo cultural en Colombia y determina que los planes de mercadeo deben partir de la planificación y la investigación de mercados.

Y en el mismo sentido, la Política de Turismo de Medellín (2015) establece que el desarrollo turístico en todas sus dimensiones debe contar con una estrategia para la promoción y mercadeo del destino. 48

Los planteamientos anteriores constituyen bases teóricas y conceptuales de la presente investigación que, en primera instancia, se adhiere a la definición del concepto de turismo de la OMT, su terminología y conceptos claves, en el sentido de que este es un fenómeno económico social y cultural con trascendencia tal que puede aportar al cumplimiento de los ODS, pero del que conviene considerar sus impactos positivos y negativos, del mismo modo que lo hace Quintero, y desde la óptica de la sostenibilidad que requieren hoy los destinos turísticos.

El marco referencial también aporta a entender cómo se conciben las tipologías turísticas que, desde la literatura consultada, se presentan difusas. La OMT promueve algunas categorías de turismo, pero no entrega una clasificación oficial. Pese a lo anterior, los conceptos de Ibáñez y Rodríguez, Bigné Alcañiz et al. y Bernier et al. logran coincidir en que, al menos, se pueden determinar dos tipologías, de las cuales se desprenden diversas categorías y subcategorías. Estas son el turismo tradicional y el alternativo o de experiencias. El turismo urbano, que sería una categoría, puede enmarcarse dentro de la tipología alternativa o de experiencias en la medida en que, tal y como lo explica la ONU, hoy está en auge por cuenta de la megatendencia a poblar los centros poblados y permite todo tipo de exploraciones, sobre todo en los lugares en que tradicionalmente no se ha considerado a la ciudad como destino de turismo urbano o apenas se está descubriendo.

Con base en lo referenciado, para este trabajo se aborda el concepto de turismo urbano desde lo cultural, por lo que se adopta el concepto: *turismo cultural urbano*, que se refiere al

turismo de cultura que se desarrolla dentro de un contexto urbano y tiene en cuenta las particularidades de una ciudad para segmentar el mercado y desarrollar el producto turístico. 49

El turismo cultural, a la luz de los estudios de la OMT y la Comisión Europea, y las clasificaciones de McKercher y Du Cros, puede catalogarse como un tipo de turismo complejo y diverso que trasciende la mirada tradicional de visitar espacios como museos y galerías, para convertirse en una puerta que permite la interrelación entre locales y visitantes. La complejidad del mismo puede apreciarse en clasificaciones que valoran más la experiencia y lo temático que el atractivo; como las referidas en Richards, Smith y Eadington, la OMT y la Comisión Europea, la Política Nacional de Turismo Cultural y la Política de Turismo para Medellín.

Estas concepciones teóricas también funcionan como base para establecer el mercado meta de turismo cultural urbano del centro de Medellín, desde las dimensiones particulares del turista cultural. Sobre estos convergen la mirada del *marketing*, de Kotler y Armstrong, sobre la necesidad de establecer criterios de segmentación que permitan visualizar la estructura del mercado; frente a la de Santana, para quien las clasificaciones resultan arbitrarias en la medida en que todos los seres humanos están motivados por lo cultural. La contraposición, sin embargo, se resuelve en la medida en que Santana define también dos tipos de turistas culturales: directos e indirectos, los interesados en la cultura y los que llegan a esta por factores externos. Esta clasificación no se aparta en gran medida de quienes sostienen que los turistas culturales se deben segmentar según aquello que los motiva a elegir un destino, como son los casos de Morére Molinero y Perelló Oliver, McKercher y Du Gros, y lo planteado en la Política Nacional de Turismo Cultural. De lo anterior se infiere que una investigación para determinar segmentos de mercado de turismo cultural debe considerar categorías en las que se destaquen las motivaciones para la preferencia de un producto turístico cultural.

Barbosa refiere dentro de las categorías a todas las empresas que conforman el mercado. Pero otros autores consideran que el producto turístico es el destino; como Kotler y Armstrong que señalan la necesidad de que este represente valor fundamental para el cliente, y Barbosa, que insiste en la novedad y la pertinencia del mismo. Sobre este punto, cabe anotar la insistencia de la OMT en que el destino responda con infraestructura que responda a la demanda y planes sostenibles que garanticen la convivencia entre visitantes y locales. Asimismo, la Política Nacional de Turismo Cultural especifica la necesidad de que los productos turísticos se estructuren bajo una oferta de corredores o rutas, similares a las que aborda esta consultoría.

Finalmente, sobre el *marketing*, todos los autores coinciden en que este es esencial para ayudar a maximizar las potencialidades del producto o destino turístico. Así como Kotler y Armstrong, Bigné Alcañiz et al. insisten en la segmentación y la investigación de mercados, y en el desarrollo de las funciones del *marketing*, como una manera de trascender el mercadeo turístico, debido a que tradicionalmente la estrategia se centra en incrementar el número de visitantes a los destinos y no desarrollar, potenciar y promocionar los atractivos del producto turístico.

Tanto la Política Nacional de Turismo Cultural como la Política de Turismo para Medellín consideran el *marketing* un elemento esencial en el desarrollo del turismo cultural.

Parte II

6. Marco metodológico

Los objetivos de esta consultoría fueron abordados a partir de la estructuración de un estudio exploratorio y descriptivo que combinó diversas variables para llegar al objetivo general de: *Planear una línea de negocios para el Museo de Antioquia enfocada al turismo urbano, que sea rentable económicamente y aporte a la conservación, al desarrollo patrimonial de la zona y que se constituya en un componente de apoyo a la propuesta de renovación del centro de Medellín, contemplada en el Plan de Desarrollo 2016-2019.*

La consecución del objetivo general y de sus objetivos específicos se logró con base en una estrategia metodológica que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación que se describen a continuación:

Objetivo específico 1: *Diagnosticar el entorno organizacional y el de los competidores bajo los modelos Pestel, el de las 5 Fuerzas de Porter y la metodología de Auditoría de Marketing de Munuera J. y Rodríguez A.*

Para realizar el diagnóstico propuesto en este objetivo se elaboraron diferentes instrumentos de recolección de información que permitieron medir el entorno del *marketing* (Kotler & Armstrong, 2012): la empresa, los competidores y el macroentorno.

El diagnóstico interno (la empresa) se hizo con base en fuentes documentales suministradas por la organización (que se relacionan en el estudio) y la aplicación de la técnica de entrevistas en profundidad a funcionarios del Museo de Antioquia⁸ (el instrumento de las

⁸ Ver Apéndice 1.

entrevistas se diseñó con base en la metodología de auditoría de *marketing* de Munuera y Rodríguez (2006)). 52

Para analizar el entorno se recurrió al método Pestel, que mide los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales del entorno que pueden influir en el negocio. Para el hallazgo de estos factores se recurrió a la consulta de fuentes documentales que informaran o analizaran la situación del turismo urbano en Medellín.

La identificación de los factores de competitividad del sector usó la técnica descrita por Porter (2008) como las 5 fuerzas: rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y poder de negociación de los proveedores. El análisis se hizo por medio de la consulta de fuentes documentales del entorno competitivo del turismo urbano en la ciudad. Con base en la información recolectada se analizaron las siguientes variables: definición del sector, impulsores subyacentes en cada una de las 5 fuerzas, estructuración general del sector, análisis de cambios recientes y probables en cada fuerza, e identificación de aspectos de la estructura que se verán influenciados por cambios previstos en el sector.

Una vez recolectada la información del diagnóstico se levantó la matriz de análisis DOFA, un instrumento que permite analizar e identificar factores claves del negocio a partir de los diagnósticos realizados.

Objetivo específico 2: *Realizar una caracterización del turista que visita el centro de Medellín, aplicando modelos de segmentación de mercados.*

Para el cumplimiento de este objetivo se diseñó una encuesta cuantitativa probabilística que pretendía identificar entre personas locales, nacionales e internacionales diferentes perfiles

de turistas culturales para el centro de Medellín; así como su actitud hacia las rutas estructuradas en el proyecto Vive el Centro.

Con el objetivo de obtener una muestra representativa que permitiera definir los perfiles, se consideró que esta cumpliera con un número de participantes con características sociodemográficas similares. Para el diseño de la encuesta se revisó documentación relacionada con la segmentación de mercados y estudios sobre perfiles de turismo cultural urbano (ver marco de referencia).

A partir de la información recolectada sobre el objeto de estudio, se diseñó un instrumento de medición con las siguientes categorías: demográficas (edad, género, país de origen, ocupación, escolaridad, ciclo de vida, nivel de ingresos), conductuales (forma en que se realizan los viajes y frecuencias de visita a Medellín y su centro urbano) y motivacionales, por medio de la Escala de Likert (actitud hacia los destinos turísticos, los centros de las ciudades, el centro de Medellín y los *tours*). En la Tabla 2 se detallan la estructura general del instrumento, los objetivos de cada pregunta y la información a partir de la cual se construyó.

Tabla 2. Instrumento para la segmentación del turista que visita el centro de Medellín.

<i>N°</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Categoría</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Información base</i>
1	Señale su rango de edad.	Demográfica	Que cada variable tuviese un número representativo de participantes, sobre todo entre los menores de 40 años.	La división se hizo con base en la clasificación de perfiles generacionales (Kotler & Armstrong, 2012) <i>millennials</i> , <i>baby boomers</i> , generación X y nativos digitales (Hoyos Turbay, 2017), que segmentan a las personas de acuerdo con unas características acordes con su fecha de nacimiento. En total se definieron las siguientes variables: 17-27 años, 28-37 años, 38-47 años, 48-57 años y más de 57 años.
2	Género.	Demográfica	Que hubiese un número relativamente proporcional en cada género.	Las variables usadas fueron femenino y masculino.
3	Seleccione su país de origen.	Demográfica	Obtener una muestra representativa de	La pregunta se dejó abierta para que los encuestados respondieran según su procedencia, sin embargo se listaron los 10 países de los que se

			personas en Colombia y en el exterior.	registra mayor número de visitantes a Medellín (Situr, 2017).
4	Si su país de origen es Colombia, seleccione la ciudad de procedencia.	Demográfica	Obtener una muestra representativa de personas que viven en distintas ciudades colombianas.	La pregunta se dejó abierta para que los encuestados respondieran según su procedencia, sin embargo se listaron las 10 ciudades colombianas de las que se registra mayor número de visitantes a Medellín (Situr, 2017).
5	¿Cuál es su ocupación?	Demográfica	Definir la actividad principal de los encuestados.	Se definieron las variables: estudiante, empleado, independiente y jubilado.
6	¿Cuál es su nivel de estudios?	Demográfica	Segmentar con base en el nivel de estudios para comprender el estilo de vida. Se buscaba que los encuestados tuviesen un nivel de estudios alto.	Para cobijar toda la muestra se definieron las siguientes variables: primaria, bachiller, estudiante de universidad, profesional (incluidos técnico y tecnólogo) y posgrado.
7	¿Cuál es su estado civil?	Demográfica	Comprender aspectos del estilo de vida. Se buscaba un gran porcentaje de encuestados solteros.	Se definieron las siguientes variables: soltero, casado, divorciado, viudo y unión libre.
8	Número de hijos.	Demográfica	Comprender aspectos del estilo de vida.	Se definieron las siguientes variables: cero, uno, dos, tres y más de tres.
9	¿Cuál es su promedio de ingresos mensuales?	Demográfica	Comprender aspectos del estilo de vida.	Se definieron las siguientes variables: menos de \$1 millón (USD 350), entre \$1 millón (USD350) y \$2,5 millones (USD 850), entre \$2,5 millones (USD 850) y \$4 millones (USD 1350), entre \$4 millones (USD 1350) y \$6 millones (USD 2000) y más de \$6 millones (USD 2000).
10	Usualmente realiza sus viajes con:	Conductual	Aspectos de la conducta antes y durante el viaje.	Se tuvieron en cuenta los indicadores de turismo receptor del Situr (2017). Se definieron las siguientes variables: solo, pareja, hijos, familia, amigos, compañeros de trabajo, excursiones.
11	Cuál es el principal motivo de sus viajes.	Conductual	Aspectos de la conducta antes y durante el viaje.	Se tuvieron en cuenta los indicadores de turismo receptor del Situr (2017): Vacaciones, recreo y ocio, profesionales o negocios, visita a familiares y amigos, y salud y atención médica.

12	Cuando busca información sobre planes turísticos la adquiere por medio de:	Conductual	Aspectos de la conducta antes y durante el viaje.	Se tuvieron en cuenta los indicadores de turismo receptor del Situr (2017): recomendaciones, agencias de viajes, búsquedas en internet y oficinas locales de turismo.
13	Cómo prefiere hacer sus recorridos turísticos.	Conductual	Detectar los turistas que contratan guías particulares y <i>city tours</i> .	Se definieron las siguientes variables: solo y luego decidir qué hacer, con mapas de la oficina local de turismo, con personal guía particular y contratar un <i>city tour</i> .
14	Con qué frecuencia viene a Medellín	Conductual	Detectar la frecuencia de viaje a la ciudad.	Se definieron las siguientes variables: menos de una vez al año, por lo menos 1 vez al año, por lo menos 2 veces al año, por lo menos 3 veces al año, 4 veces o más al año, vivo en Medellín y no conozco Medellín.
15	En sus visitas a Medellín: ¿con qué frecuencia realiza visitas por ocio o placer en el centro?	Conductual	Segmentar a las personas que frecuentan el centro de Medellín por gusto.	Se definieron las siguientes variables: por lo menos una vez a la semana, por lo menos una vez al mes, una vez cada seis meses, una vez al año, si acaso, y nunca.
16	En sus visitas al centro de Medellín: ¿Cuántas veces ha ido a la Plaza Botero?	Conductual	Conocer el grado de cercanía de los encuestados con Fernando Botero y el Museo de Antioquia.	Se definieron las siguientes variables: nunca, una vez, dos veces, tres veces y cuatro veces o más.
17	¿Cuál es su expectativa cuando viaja?	Motivacional	Segmentar a los encuestados con mayor motivación hacia algunos elementos claves en la elección de los viajes de turismo urbano.	Se escogieron variables definidas por la OMT (Procolombia, 2016b) como fundamentales en la elección de un viaje de turismo urbano: lugares y ciudades que sorprendan, buen servicio de transporte público, planes que alejen al turista de lo cotidiano, contacto con la cultura y el modo en que vive la gente, necesidad de integrarse a los locales, lugares con historia, planes culturales.
18	¿Qué busca en el centro de una ciudad?	Motivacional	Establecer la actitud hacia los principales atractivos turísticos de una ciudad	Las variables definidas corresponden a las que establece la OMT como atractivos de turismo urbano: teatros y recitales, restaurantes, sitios para divertirse en la noche, cafés, compras, riqueza arquitectónica, museos y galerías de arte,

			enmarcados en un centro urbano.	parques, sitios de interés cultural poco conocidos por otros turistas.
19	¿Qué esperaba encontrar en una ruta turística por el centro de Medellín?	Motivacional	Establecer la actitud de los encuestados hacia las rutas temáticas del Museo de Antioquia y hacia los atractivos que pueden encontrarse en esos recorridos. turistas según el grado de aceptación	Se definieron las siguientes variables para los tipos de atractivos que pueden encontrarse en un recorrido cultural por el centro de una ciudad: teatros y recitales, restaurantes, sitios para divertirse en la noche, cafés, compras, riqueza arquitectónica, museos y galerías de arte, parques, sitios de interés cultural poco conocidos por otros turistas. Se definieron las siguientes variables para cada una de las 6 rutas turísticas Vive el Centro, según su diseño metodológico (Museo de Antioquia, 2016a): 1. Vive el Centro (ruta en la que Medellín cuenta una historia), 2. Medellín de memoria (ruta de identidad, memoria y paz), 3. Botero para gordos y flacos (ruta del arte), 4. El centro a media luz (ruta para noctámbulos), 5. Cultura religiosa (ruta de arte religioso) y 6. El centro para los niños.
20	¿Cómo preferiría hacer un recorrido por el centro de Medellín?	Motivacional	Establecer la actitud hacia la posibilidad de que el Museo de Antioquia opere rutas turísticas y hacia tomar un <i>city tour</i> por el centro de Medellín.	Se definieron las siguientes variables: - El centro de Medellín amerita ser recorrido de la mano de expertos que puedan mostrarme su riqueza cultural. - No dudaría en tomar un tour por el centro de Medellín respaldado por el Museo de Antioquia. - Para hacer un <i>city tour</i> por el centro de Medellín escogería el servicio de guías turísticos del Museo de Antioquia por encima de otras opciones. - Me interesa hacer turismo en el centro de Medellín de la mano de guías turísticos.
21	¿Qué valor por persona estaría dispuesto a pagar por un recorrido turístico en el centro de Medellín?	Motivacional	Definir la valoración económica que los encuestados les dan a las rutas turísticas.	Se establecieron las siguientes variables: menos de \$30 mil (USD 10), entre \$30 mil (USD 10) y \$40 mil (USD 14), entre \$40 mil (USD 14) y \$50 mil (USD 17), entre \$50 mil (USD 17) y \$70 mil (USD 23), entre \$70 mil (USD 23) y \$90 mil (USD 30) y más de \$90 mil (USD 30).

Nota: el instrumento se destalla en la sección de presentación de resultados.

También se realizó una versión del documento en inglés, con el objetivo de aplicarla a personas residentes en otros países y obtener una muestra representativa de turistas internacionales.

Una vez construido el cuestionario, este fue sometido al análisis de expertos en mercadeo de turismo y se realizó una prueba piloto con cinco personas. Con base en las recomendaciones y los resultados de la prueba piloto se hicieron ajustes en el instrumento definitivo y se procedió a su aplicación por medio de la herramienta digital Google Formularios.

A partir de la información recabada se realizaron dos tipos de análisis. El primero consistió en el cruce de variables para apreciar y determinar la relación existente entre las diferentes categorías de respuestas, y que esto permitiera esbozar los perfiles de turistas. Los datos también fueron llevados a la plataforma de análisis *cluster* en SPSS, que permiten definir grupos de análisis homogéneos, para validar y complementar los perfiles encontrados en el cruce de variables. A partir de dicho análisis se establecieron 2 tipos de perfiles que se definieron como el mercado meta para la apuesta de turismo urbano en el Museo de Antioquia.

Objetivo 3: Definir los productos de turismo urbano que debe ofrecer el Museo de Antioquia con base en la segmentación de mercados.

Con base en la investigación también se identificaron los productos que puede ofrecer la unidad de negocios de turismo urbano del museo. Estos se definieron y detallaron con base en las actitudes y motivaciones para hacer turismo en el centro de Medellín, expuestas por los grupos determinados como mercado meta a través de la encuesta de segmentación.

Objetivo 4: Diseñar un plan estratégico para la línea de negocios enfocada en turismo urbano a partir del modelo de O.C. Ferrell y M. D. Hartline.

El diseño de este plan estratégico toma como puntos de partida el estudio de segmentación del mercado de turistas para las rutas del centro y los productos definidos a partir de sus resultados. Asimismo, los resultados del análisis DOFA sirvieron como insumos para la

orientación del plan estratégico que tuvo en cuenta los siguientes elementos (Ferrell & Hartline, 2012): metas y objetivos, estrategia de *marketing*, implementación y evaluación y control.

58

Objetivo 5: *Justificar financieramente la implementación de la línea de negocios para constatar su viabilidad.*

Para la justificación financiera del proyecto se usó el método del flujo de caja (*cash flow*) teniendo en cuenta las actividades planteadas en el plan estratégico de la línea de negocios.

7. Recolección y compilación de datos

7.1 Diagnóstico del entorno organizacional

En este punto se presentan los datos recolectados en el proceso de diagnóstico organizacional, de acuerdo con lo planteado en uno de los objetivos específicos:

7.1.1 Diagnóstico interno.

El Museo de Antioquia se encuentra en un proceso de planificación estratégica que implica la revisión de la misión y la visión institucionales. En este ejercicio, los directivos de la organización detectaron que además de permanecer en su línea de investigar y salvaguardar sus colecciones, el museo necesita llegar de una manera más amplia a sus públicos, debido a que no solo es una institución que está en el centro de Medellín sino que es la organización centro del arte antioqueño. Si bien hay una consciencia de lo que significa el Museo de Antioquia como una institución con 136 años de historia, no se ha dimensionado el potencial de la marca.

La necesidad de ampliar el impacto institucional se centra en el público local (personas de Medellín y Antioquia) e instituciones educativas, que son la prioridad del museo, pero

también requiere establecer acciones estratégicas para aumentar las visitas de públicos nacionales e internacionales; para los que no hay productos turísticos diseñados. Los directivos señalan que aunque el museo y su entorno son un punto de interés turístico, los administradores no son expertos en turismo.

Al tiempo que hay una preocupación por conectarse mejor con el entorno, el registro anual de visitas en el Museo de Antioquia, como se anotó en la Figura 3, ha mostrado una disminución durante los últimos dos años. Entre 2015 y 2016 (Situr, 2016b) los únicos museos de la ciudad que registraron un descenso en su número de visitantes fueron el Museo de Antioquia, con -21 %, y la Casa Gardeliana, con -47 %. La Tabla 3 detalla el comportamiento de las visitas a los museos de Medellín entre 2013 y 2016.

Tabla 3. Ingresos de visitantes a museos de Medellín 2013-2016

<i>Museo</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Var. % 16/15</i>
Museo de Antioquia	166.453	162.981	277.391	219.165	-21,0
Museo de Arte Moderno	110.804	74.490	81.977	116.160	41,7
Museo de Ciudad	104.491	70.397	92.377	111.649	20,9
Museo Pedro Nel Gómez	56.026	68.158	84.829	107.015	26,2
Museo El Castillo	125.557	154.852	53.056	81.401	53,4
Museo del Agua	83.433	74.170	64.160	70.916	10,5
Museo Casa Gardeliana	41.488	11.667	36.323	19.143	-47,3
Museo Casa de la Memoria				16.599	
Museo Madre Laura			6.199	6.375	2,8
Total	688.252	616.716	696.312	748.423	7,5

Nota: elaboración propia con base en el Anuario de Turismo (Situr, 2016b).

El paso importante para conectar el deseo de conectar el museo con el entorno se da en 2016, cuando la exsecretaria de Cultura de Medellín, María del Rosario Escobar, llega a la dirección. Bajo su batuta nace el proyecto Museo 360, que empezó abriendo todas las puertas de los edificios del museo para relacionarse mejor con los espacios contiguos al museo y ya ha realizado propuestas artísticas alrededor de esa conexión simbólica que se buscó establecer.

Al tiempo que comenzó la ejecución de este proyecto, apareció la propuesta de la Subsecretaría de Turismo de Medellín para que el museo desarrollara la investigación e hiciera la prueba piloto de las seis rutas turísticas Vive el Centro.

Lo anterior supuso una oportunidad para que la organización cultural explorara la posibilidad de desarrollar productos de turismo urbano, como otra forma de extender sus servicios y conectarse con el entorno, a pesar de no contar con la experiencia. Las rutas, en su esencia, tienen un factor diferencial de no haber sido construidas por una agencia turística como un producto comercial sino de haberlo hecho gestores culturales que en su amplio conocimiento del centro de Medellín lograron diseñar unos recorridos temáticos que tienen en cuenta lo que pasa en lo cotidiano, desde lo cultural, conservando la esencia de la misión del Museo de Antioquia.

Aunque el proyecto se considera interesante como apuesta para la conexión con el entorno, el Museo de Antioquia necesita comercializar estas rutas y encontrar la manera de desarrollar una estrategia para crear productos de turismo urbano alrededor de estas (cuando la primera etapa del proyecto concluyó, el área de Educación debió asumir las rutas, solo por un asunto de demanda). El reto pasa porque en el entorno organizacional se comprenda el mercadeo como parte de la planeación estratégica, pues hoy, aunque es un tema que empieza a inquietarles, algunos funcionarios lo siguen percibiendo como un proceso que no es amigo del arte ni de los procesos culturales.

A nivel directivo sí hay consciencia de que el Museo de Antioquia puede diseñar productos culturales alrededor de lo que hace, pero en el organigrama no figura una dependencia de mercadeo. Aunque existe un departamento encargado de la comercialización,

que dirige las unidades de negocio, como la tienda del museo y las membresías, su dirección ⁶¹ está vacante desde 2016.

La ausencia de estrategias de mercadeo explícitas y concentradas en un área específica hace que la oferta de servicios, aunque tiene algunos públicos clasificados, tampoco se base siempre en investigaciones para definir sus segmentos y mercados meta (cuando se han realizado investigaciones sobre los públicos no se ha sabido muy bien qué hacer). Las rutas turísticas del centro tampoco se construyeron pensando en un segmento de mercado.

En contraste con lo anterior, en la actualidad se vienen adelantando ejercicios de visitas guiadas temáticas por las colecciones (que trascienden la apreciación desde el arte), laboratorios, talleres, conversatorios y tertulias que están claramente dirigidos a ciertos públicos o se diseñan según la demanda. Este asunto es relevante en la medida en que dentro del discurso de los funcionarios no prima el uso de las palabras “visita” o “recorrido”, sino que se empieza a hablar de “experiencias”. En cada una de estas propuestas temáticas, en las que se atiende a públicos estudiantiles, se miden las expectativas y experiencias de los visitantes. Esta experiencia está recibiendo un promedio de 600 personas al día.

La financiación de estos proyectos se logra con recursos que se destinan al área de Educación y Cultura, de los programas de Concertación Cultural, del Ministerio de Cultura, y Formación de Públicos, de la Alcaldía de Medellín.

En cuanto a las visitas de turistas, en la organización se reconoce que hoy en día no hay una estrategia para atraer a estos públicos al museo y no saben cómo llegan los que ingresan, más allá de la reputación que puede tener la marca Museo de Antioquia. En ese sentido no hay relacionamiento con integrantes del sector como: agencias de viajes, empresas de transporte, hoteles, restaurantes, etcétera.

En cuanto a la atención general de públicos, algunos funcionarios aseguran que es necesario definir qué es lo que ofrece la institución, al respecto se está realizando un trabajo con externos para consolidar un portafolio de servicios. La ausencia de ese portafolio y de personas que comercialicen los proyectos hace que se pierdan oportunidades de promover los servicios institucionales y dificulta la comunicación con algunos públicos externos.

Entre las diferentes áreas se intenta que haya una forma de trabajo colaborativa, aunque se detecta que hay oportunidades perdidas por el ajuste en los tiempos o el personal insuficiente en algunas de estas áreas.

7.1.2 Diagnóstico del entorno del turismo en Medellín bajo el método Pestel.

Factores políticos

Locales: Medellín definió el turismo como uno de sus sectores estratégicos y desde hace años trabaja en su desarrollo a través del *cluster* dedicado a promover el turismo de ferias, negocios y convenciones.

Asimismo, la Alcaldía de Medellín desarrolla en la actualidad un plan estratégico que permitirá la definición de productos y potenciar las fortalezas del sector. Este trabajo se hace con base en la política de turismo creada en 2015 y a través de la cual se definió trabajar por un turismo transformador, responsable, sostenible y competitivo en Medellín (Caracol Radio, 2017).

Nacionales: el turismo se considera una industria esencial para el desarrollo del país y para las regiones y, en ese sentido, el gobierno propicia la promoción y el desarrollo en su territorio.

La visión 2025: Colombia en paz, con equidad y educada, del gobierno nacional, considera el turismo un elemento de desarrollo que genera territorios de paz y equidad, así

como una herramienta para el desarrollo nacional porque le apunta a cinco de los 11 ejes de 63 competitividad. Este enfoque es validado por los objetivos y pilares del Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2014).

Internacionales: la ONU establece que el turismo es un sector potencial de desarrollo en términos económicos, sociales y culturales. Muestra de ello es que recientemente 130 países, integrados a su sistema a través de la OMT aprobaron la declaración de Chengdu sobre “El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”. En el documento se les recomienda a los gobiernos el desarrollo de políticas que amplíen la incidencia positiva del turismo en el planeta y la prosperidad, y los insta a evaluar la contribución del sector al cumplimiento de los ODS, para que se incluyan más en la elaboración de planes (OMT, 2017b).

Factores económicos

Locales: la economía antioqueña creció a una tasa de 3 % durante 2016, lo que representa un comportamiento aceptable en medio de la inestabilidad de la economía internacional y la desaceleración en Colombia (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016a).

Los indicadores macroeconómicos de la ciudad son estables, lo que crea un ambiente aceptable para las actividades turísticas. Las cifras del sector así lo demuestran:

- La oferta turística de Medellín cuenta con un inventario de 45 lugares imperdibles que fueron actualizados recientemente por la Subsecretaría de Turismo (Grisales B., 2018).

- La Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, calcula que 2017 cerrará con una capacidad superior a las 10 600 habitaciones en la ciudad; que generan más de 56 000 empleos, entre directos e indirectos (Murcia, 2017).

- En cuanto a la llegada de turistas extranjeros, para el periodo enero-junio de 2017, ⁶⁴ Antioquia fue el departamento con menor crecimiento de no residentes, con 3,1 % (Oficina de Estudios Económicos-MinCIT, 2017). No obstante, lo anterior se compensa con la ocupación hotelera que para el mes de agosto de 2017, según el Dane (2017), fue de 61 % en Colombia, dato que no se registraba desde 2004, mientras que para Medellín fue mayor a 67 %.

- Durante el mismo periodo se registró un aumento del 7,3 % en los pasajeros aéreos nacionales que llegaron al aeropuerto Internacional José María Córdova de Rionegro (Oficina de Estudios Económicos-MinCIT, 2017).

Nacionales: aunque la economía nacional continúa en un período de decrecimiento económico, los indicadores generales muestran estabilidad; lo que favorece también la estabilidad del sector turístico. El PIB registró durante 2016 un crecimiento cercano al 2,0 %. En lo corrido de 2017 la desaceleración ha sido más notoria y en el segundo trimestre fue de 1,3 %, menor a la del mismo período de 2016 cuando fue de 2,5 % (Dane, 2017b).

La situación económica del país se sintió durante el primer semestre sobre el empleo del sector comercio, hoteles y restaurantes y en la ocupación hotelera, que registraron caídas de -0,1 % (hoteles) y -1,5% (empleo, segundo trimestre móvil) (Dane, 2017b).

No obstante, agosto de 2017 fue reportado como el mes con mayor ocupación hotelera en país desde 2004, con un promedio de 61 %, según el Dane.

La tasa de inflación también se mantiene controlada. Para septiembre de 2017 se registró una tasa de 0,4 %. En lo corrido del año este indicador es de 3,49 %, menor a la de igual periodo de 2016 cuando fue de 5,25 % (Dane, 2017b). En cuanto al empleo, la tasa se mantiene por debajo de los dos dígitos, con un promedio de 9,1 %, ligeramente superior al del mismo trimestre móvil del año pasado cuando fue de 9,0 %.

El sector comercio, hoteles y restaurantes representa en promedio el 27 % del empleo ⁶⁵ formal del país. Y en capacidad suma unos 200 mil empleos. Sin embargo, su principal problema es la informalidad de esos puestos de trabajo, que se calcula alrededor del 69 % (Noguera, 2017).

Durante 2016, Colombia registró tasas de crecimiento en la llegada de turistas internacionales que fueron superiores a las del promedio mundial. Mientras que en el mundo este crecimiento fue de 3,9 %, el promedio registrado en Colombia fue de 11,38 %; un aumento mayor al de 2015. Esta cifra hace que el país se encuentre entre los cinco países con mayor flujo migratorio de América (Oficina de Estudios Económicos-MinCIT, 2017).

Entre enero y junio de 2017 el registro de viajeros por los puntos migratorios se incrementó en 38,7 %, destacándose los extranjeros no residentes, con incremento de 22 %. En el receptivo total de viajeros extranjeros no residentes se observó un incremento de 26,81 % en el período enero-julio para los migrantes con tipo de visa turística. Los motivos de viaje con mayor participación son vacaciones, recreo, ocio y negocios (Oficina de Estudios Económicos-MinCIT, 2017).

Durante el mismo periodo los aeropuertos registraron un incremento de 2,0 % en la llegada de turistas nacionales (Oficina de Estudios Económicos-MinCIT, 2017).

Internacionales: en 2016, el crecimiento de la economía mundial continuó sin mejoras significativas, desde la crisis financiera mundial, y tuvo un promedio de crecimiento cercano al 2,2 %; impulsado por las economías avanzadas, que tuvieron una expansión promedio de 3,6 %. Para 2017 y 2018 se espera una recuperación moderada, aunque sobre el mediano plazo continúa la incertidumbre acerca de la expansión del comercio, la escasez de las inversiones y el debilitamiento de la productividad (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016).

Pese a lo anterior, las cifras de turismo continuaron en aumento durante 2016, cuando ⁶⁶ la OMT reportó un incremento en la llegada de turistas internacionales de 3,9 % frente a 2015; el mismo promedio registrado en la región de las Américas (Oficina de Estudios Económicos-MinCIT, 2017).

La OMT explica que “2016 ha sido el séptimo año consecutivo de crecimiento sostenido tras la crisis económica y financiera mundial de 2009” (OMT, 2017). Los pronósticos de este organismo de la ONU son también optimistas para el año 2017, en el que espera que el crecimiento sea similar al del año anterior, teniendo en cuenta que las perspectivas económicas globales son muy similares entre un período y otro.

Factores sociales

Locales: Medellín es promovido como un destino de turismo urbano porque puede convertir su experiencia de transformación de la urbe, que llegó a ser considerada la más violenta del mundo, en un gran atractivo para visitantes internacionales, nacionales y locales. El buen ambiente para el turismo se complementa con la percepción de que los medellinenses son personas amables.

En la actualidad se evidencia la necesidad de afrontar retos en materia de seguridad y delitos asociados al turismo, desde la promoción de una actividad responsable. Entre esos delitos figuran los que tienen que ver con la seguridad de los visitantes, los delitos sexuales, la explotación de niños y el consumo de drogas. La concejal Daniela Maturana, del movimiento Creemos, dijo recientemente: “en el contexto de viajes y turismo también se dan casos de comisión de delitos como trata de personas, explotación de niños, niñas y adolescentes y es que, efectivamente, hay unas nuevas dinámicas que en la Administración debemos visibilizar” (El Colombiano, 2017).

A lo anterior se suman los índices de informalidad en el empleo, que de acuerdo con ⁶⁷ el Dane, es cercana al 42 % (Dane, 2017b).

Dicha informalidad puede observarse también en el sector hotelero, que de manera constante denuncia que establecimientos que en realidad prestan servicios ocasionales (como moteles) se registran ante las autoridades como hoteles para recibir beneficios tributarios. La directora de Cotelco Antioquia-Chocó, Johana Martínez, dice que esta situación afecta la economía de las regiones. “Usualmente, pierden 65 % de lo que reciben por cuenta del turismo. Esta es una oportunidad para que los Gobiernos (SIC) tengan como foco el comercio, empleo y formalización” (Murcia, 2017).

Nacionales: la transformación social de Colombia como un destino turístico de talla mundial empieza a ser valorada en el mundo por la variedad que hay en sus regiones y la calidez de su gente. Entidades como la Organización Mundial del Turismo, OMT, que organizó su 21.^a Asamblea en Medellín durante 2015, refrendan esa condición.

Lo anterior se refuerza al considerar que hay mayor seguridad y que los beneficios del acuerdo de paz mejorarán el clima de inversión (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016).

Pese a lo anterior, el país requiere avanzar en la profesionalización de los servicios culturales a través del mejoramiento de las condiciones de infraestructura, la capacitación de los ciudadanos y operadores y en la calidad de vida de los trabajadores de la industria, cuyos salarios son bajos y sus empleos informales (Noguera, 2017).

Internacionales: el turismo urbano tiene su principal fundamento en la megatendencia a poblar y migrar hacia centros poblados. Esa condición le dio una nueva significación al turismo, que trasciende los planes de sol y la playa, y es una premisa de la OMT, que

promueve la diversificación y reinención de los destinos hacia este y sus subsectores, como ⁶⁸ el cultural.

Esa visión es la que se ha empeñado en mostrar la organización en diversos encuentros. Así lo ratificó recientemente su secretario general, Taleb D. Rifai, en un evento desarrollado en Costa Rica. “El turismo español se basaba solamente en playa y sol únicamente (SIC). Hoy, España ve su desarrollo más bien dentro del territorio, en los pueblos, en la cultura, la música, gastronomía (...)” (Baquero S., 2017).

Pese a su dinamismo, en diversas ciudades de Europa empieza a evidenciarse cierta resistencia a esta actividad por la afectación social que la presencia de turistas genera en las condiciones de habitabilidad de las urbes, lo que ha provocado manifestaciones a lo largo de 2017 y la aparición del término “turismofobia”. Un reciente estudio destaca a Venecia, Berlín y Barcelona como las ciudades con mayor afectación (Europa Press, 2017).

Mientras se habla de “turismofobia”, en algunos países de Europa también genera preocupación que las amenazas y ataques terroristas de los que han sido objeto algunas de estas naciones puedan ahuyentar a los visitantes extranjeros.

Factores tecnológicos

Locales: Medellín es una de las ciudades líderes en el acceso a nuevas tecnologías. Sus apuestas en la política de ciencia, tecnología e innovación son reconocidas, entre otros aspectos, por su interés manifiesto de invertir en la innovación. En este aspecto se destacan la creación de Ruta N, la Incubadora de Empresas y el Centro de Tecnología de Antioquia (Bohorquez, 2014).

El nivel de acceso a Internet es avanzado y desde programas gubernamentales hay esfuerzos permanentes para crear nuevos puntos de acceso e incentivar la apropiación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Trujillo, 2017).

También se evidencia, como en el resto del país, un elevado uso y apropiación de las TIC en el entorno social, en la interacción con el Estado y con las empresas (Tecnósfera, 2016).

Nacionales: de acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Tecnósfera, 2016), en Colombia hay en la actualidad “mejor cobertura a internet, más pymes conectadas, interacción de los ciudadanos y de empresas con el Estado a través de las TIC (...)”. La apropiación de las TIC también se refleja en el uso de estas en el desarrollo del trabajo colaborativo o en la búsqueda de empleo, así como en pagos electrónicos.

Pese a lo anterior, el Consejo Nacional de Competitividad señala que el uso y apropiación de internet en las TIC es aún incipiente, tanto en zonas urbanas como rurales, debido a que se limita a la consulta del correo electrónico, la búsqueda de información y el uso de redes sociales. “La escasez de servicios y contenidos de utilidad constituye una barrera para avanzar en la penetración de Internet” (Consejo Nacional de Competitividad, 2016). Este mismo informe destaca una adopción lenta de las TIC en las empresas en términos de comercio electrónico.

Internacionales: el uso de tecnologías en la industria turística tiene un foco especial, ya que se considera que la apropiación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, cumplen un papel fundamental en el desarrollo de servicios turísticos.

Estudios sobre el uso de estas tecnologías en países como España destacan una apropiación mayor en las empresas de este sector que en otras; donde tienen relevancia el

contar con sitios Web, el posibilitar ventas directas y eliminar intermediarios en subsectores como hoteles y transporte (Condés, 2016). 70

Los observatorios también destacan cómo las empresas están aprovechando la interacción en las redes sociales para mejorar la experiencia con los consumidores.

Factores jurídicos

Locales: desde el año 2015, la ciudad cuenta con una Política de Turismo avalada por el Concejo Municipal a través del Acuerdo número 20, de dicho año. Según el documento, la política de turismo en Medellín se concentra en la generación de espacios para potenciar a la ciudad como un destino para visitantes locales, nacionales e internacionales con énfasis en los subsectores de: reuniones, salud, naturaleza y cultural (Concejo de Medellín, 2015).

Otro aspecto jurídico importante para el desarrollo del turismo en Medellín también radica en las particularidades de la estrategia Medellín, ciudad cluster, por medio de la cual se ha buscado potenciar sectores estratégicos para el desarrollo regional, entre los que se destaca el Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

Nacionales: la Ley 300 de 1996 determinó el turismo como una industria esencial para el desarrollo del país y para las regiones. En tal sentido, desde entonces el gobierno nacional viene impulsando diversos planes y proyectos que le apuntan a hacer eficaz la legislación.

En el desarrollo de la infraestructura turística del país se destaca el impulso a la industria hotelera con la exención en el impuesto de renta, cuyos beneficios terminan el 31 de diciembre de 2017 y que trajo avances significativos en el aumento de la oferta de habitaciones.

De otro lado, recientemente se han implementado reformas que, en el corto plazo, afectan de manera directa el consumo. Según la Cámara de Comercio de Medellín para

Antioquia (2016), la reciente reforma tributaria en el “corto plazo probablemente genere efectos negativos en el consumo y presiones al alza en los precios”.

71

Internacionales: la situación política y el entorno mundial han generado que durante los últimos meses se establezcan nuevas políticas migratorias que afectan el turismo y la economía. Entre estas se destacan el veto migratorio que por más de tres intentos ha intentado imponer el presidente Donald Trump en los Estados Unidos (BBC Mundo, 2017) y las derivadas de la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea, Brexit (Infobae, 2017).

Pese a que estas políticas restringen la movilidad entre países, la afectación al turismo parece solo darse en los destinos que las están adoptando.

El desarrollo de un turismo sostenible es una preocupación mundial, al punto de que 2017 fue declarado por las Naciones Unidas el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Esta denominación busca fomentar cambios en políticas, prácticas empresariales y de comportamientos del consumidor para promover un turismo más sostenible.

La utopía de un turismo sostenible parece amenazada por las dificultades expresadas de nativos de algunas de las ciudades más visitadas del mundo (Campoamor, 2017), que se quejan de los efectos del turismo masivo en la sostenibilidad de sus ciudades y en la calidad de vida; lo que ha desencadenado una “turismofobia” que pone en riesgo la permanencia y expansión del turismo urbano.

Factores ambientales

Locales: la contaminación del aire en Medellín se ha vuelto una constante que puede ahuyentar la presencia de turistas nacionales y extranjeros. Muestra de ello son los reportes permanentes de la calidad del aire en los que medios nacionales y locales dan cuenta de la problemática que hoy es considerada un asunto de salud pública. Así lo resalta un informe

reciente de la Revista Semana, que se titula: Medellín sufre un problema de contaminación crónico, y en el que un experto de la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Antioquia refiere a que cada tres horas una persona en la ciudad muere como consecuencia de la contaminación del aire (Semana Sostenible, 2017). 72

Nacionales: además de Medellín, otras ciudades de Colombia, como Bogotá, enfrentan problemas de contaminación del aire que cada vez son más visibles en la agenda de los medios de comunicación y que afectan de manera directa la percepción de los diferentes destinos turísticos.

Aunque no se menciona de manera directa el turismo, los informes ya hablan de consecuencias económicas, como en el realizado por el periódico El Tiempo (2017): “En Colombia, la contaminación ambiental genera gastos por 35,2 billones de pesos, que equivalen al 4,1 por ciento del PIB (en 2015). En otras palabras, esta cifra corresponde al presupuesto que este año se le destinó al sector de la educación y a 1,5 veces al de salud y protección social”.

Internacionales: el desarrollo de un turismo sostenible es una preocupación mundial, al punto de que 2017 fue declarado por las Naciones Unidas el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Esta denominación busca (OMT, 2017a) fomentar cambios en políticas, prácticas empresariales y de comportamientos del consumidor para promover un turismo más sostenible.

La utopía de un turismo sostenible parece amenazada por las dificultades expresadas de algunos de las ciudades más visitadas del mundo (Campoamor, 2017), que se quejan de los efectos del turismo masivo en la sostenibilidad de sus ciudades y en la calidad de vida; lo que ha desencadenado una “turismofobia” que pone en riesgo la permanencia y expansión del turismo urbano.

A continuación se presenta el análisis del entorno competitivo del mercado de rutas turísticas culturales en Medellín:

Composición del sector: el mercado de *city tours* pertenece al sector turismo, en el que tienen una gran influencia servicios comerciales como los restaurantes, los hoteles, las empresas de transporte, entre otras. Dentro de esta categoría de turismo también es necesario tener en cuenta la existencia de instituciones que ofrecen servicios culturales, como museos y teatros.

Específicamente, se encuentran registros en Medellín de un número aproximado de 15 empresas que prestan servicios de recorridos o rutas turísticas enfocadas en lo experiencial y que buscan acercar al turista a la cultura local, en la que se tienen en cuenta fenómenos sociales como la violencia, la transformación de la ciudad, las costumbres gastronómicas, las artesanías, etcétera. La oferta suma unos 84 *tours*, entre los que se ofrecen recorridos culturales y de turismo de naturaleza en Medellín, Antioquia, los corregimientos y algunos municipios del Área Metropolitana. En el Apéndice 2 se especifican las características de los recorridos de turismo urbano cultural que ofrecen estas empresas, se detallan las tarifas y enfoques.

Empresas que ofrecen city tours en Medellín: a continuación se realiza una descripción de las empresas que compiten en el servicio de rutas turísticas en Medellín:

Vía Colombia Travel Services E.U.: esta agencia ofrece visitas a la Plaza Botero, el Museo de Antioquia y el Pueblito Paisa. También oferta recorridos gastronómicos por Envigado, publicitándolo como el lugar en el que nació Pablo Escobar. Lleva a los turistas en viaje por el metrocable y a la Comuna 13, para apreciar el arte callejero de una zona violenta

que ahora está en paz. También se extiende a otros municipios del departamento para mostrar⁷⁴ el café de Jardín y la arquitectura colonial de Santafé de Antioquia.

Palenque Tours: esta empresa ofrece *tours* por la ciudad desde la experiencia del tango, el arte en la Comuna 13, la tradición silletera de Santa Elena y la comida local en La Plaza Minorista. Llega hasta otros municipios cercanos con propuestas de patrimonio gastronómico, cultural y natural con las visitas a una finca cafetera, a los talleres de El Carmen de Viboral, a la represa de Guatapé y a las cascadas de La Miel.

Medellín City Tours: esta empresa ofrece una experiencia en la Comuna 13, tras las muestras de arte callejero, motivando al turista con la historia de violencia de esta zona de Medellín, conocida en la prensa nacional e internacional, y su transformación en un barrio con propuestas de paz. También tiene un plan para quienes quieran conocer del tango en Medellín; así como un recorrido que incluye la visita a la Plaza Botero, al Jardín Botánico, al Parque Biblioteca España y una vista panorámica de la ciudad desde El Popular, continuando el ascenso en metrocable hasta el Parque Arví. Igualmente, recorren con los turistas el centro de la ciudad explorando los edificios e iglesias más antiguas, así como el paso por el Museo Cementerio San Pedro. También tienen entre sus planes a la Central Mayorista y su comida, al arte de Botero, al cerro Nutibara y a los alumbrados navideños. Extienden su propuesta a las fincas cafeteras de Jardín, a la oferta gastronómica de Envigado y Sabaneta, a las flores de Santa Elena y a las casas y la represa de Guatapé. También ofrecen un *tour* por los edificios y la tumba de Pablo Escobar.

Medellín Travels: esta agencia propone un recorrido por la Plaza Botero, las iglesias antiguas del centro de Medellín, el Palacio de la Cultura, el Pueblito Paisa, un viaje en metrocable y el paso por el Parque Biblioteca Santo Domingo, así como una experiencia en la

Comuna 13, el Parque Arví y la arquitectura y la gastronomía en Envigado, Sabaneta y el 75
alto de Las Palmas. También oferta el *tour* de Pablo Escobar, quien es presentado como “El Robin Hood de Colombia”. Extiende su oferta a municipios como Jardín, El Peñol y Guatapé, El Retiro y la reserva Río Claro.

ZoOming Medellín: propone un paseo a caballo en Guarne.

Lokafy: esta empresa no ofrece mayores detalles, al parecer entre el guía y el turista se hace un plan propio para explorar la ciudad.

Zomoz: ofrece una ruta por Junín, la Plaza Botero y Pies Descalzos, así como un recorrido por el patrimonio de la ciudad en el metro; también tiene rutas por el Cementerio San Pedro, el Pueblito Paisa, Avenida Oriental y el Jardín Botánico. Además, propone recorridos diurnos y nocturnos por la ciudad en bicicleta, este plan incluye sitios como Plaza Mayor, Parque de los Pies Descalzos, Alpujarra, Plaza de las Luces, Carabobo, Parques del Río, San Juan, La 70, Conquistadores, el Cerro Nutibara, Laureles, Estadio y Belén. También tienen cursos de fotografía con recorridos por el Parque de El Poblado, el Jardín Botánico, Eafit y la estación San Antonio. Por otra parte, ofrecen un plan de tres horas por la ruta del Tranvía, desde la iglesia de San José hasta La Sierra, pasando por los murales, las iglesias, los mercados y las casas que se encuentran en el camino; en un recorrido más amplio se camina por el cerro Pan de Azúcar, el jardín circunvalar y se llega más arriba en metrocable. La Comuna 13 también está en sus planes, recorren murales y escaleras eléctricas, con música además. El patrimonio arqueológico también es tenido en cuenta con senderismo por la reserva El Salado, en Envigado, y en La Estrella. Los miradores de Santa Elena, desde donde se ven los valles de Aburrá y San Nicolás, hacen parte de las rutas propuestas por Zomoz. También propone

avistamiento de aves en La Asomadera y la cata de café en Envigado. Asimismo, tiene planes personalizados.

76

Turibus: ofrece recorridos por el parque de El Poblado, Plaza Botero, Parque de los Deseos, estación Estadio del Metro, Parque de los Pies Descalzos, Cerro Nutibara y el Pueblito Paisa y Mercados del Río.

Cultura Café: esta iniciativa se enfoca en la cultura del café, como su nombre lo indica, pero esta resulta una excusa para explorar la ciudad, así lo han manejado en los recorridos que han planeado en el centro, donde se disfruta, por algunas horas, de tintos en los cafés más antiguos y famosos de la zona, donde se cuentan historias del viejo Medellín.

Los Patianchos: este grupo de caminantes tiene alianza con los Vigías del Patrimonio, por lo cual eventualmente programan recorridos a pie por el centro en una iniciativa llamada “Conociendo nuestra ciudad”, donde se explora la historia desde la arquitectura. Han incluido lugares como los edificios Vásquez y Carré; la Plaza de las Luces, antigua plaza de mercado del Medellín de antaño; la estación del Ferrocarril de Antioquia; el pasaje Carabobo con su Palacio Nacional y el Edificio de la Cultura; las viejas iglesias de La Candelaria, San José, San Ignacio, la Catedral Metropolitana y La Veracruz.

Museo Cementerio San Pedro: hace parte de la Red de Museos Cementerios Patrimoniales de América Latina. Por esto, es una institución muy activa en cuanto divulgación del patrimonio, razón por la cual tiene recorridos estándar y especializados para todo tipo de público, donde dan a conocer la historia de Antioquia por medio de los mausoleos de personalidades destacadas en el país y la violencia de la época del narcotráfico grabada en un ala de estos muros. También tienen programas culturales nocturnos y para niños en vacaciones.

Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia: este edificio guarda el Archivo

77

Histórico de Antioquia, además el edificio en sí fue la antigua sede de la Gobernación. La historia que guarda esta edificación, patrimonio de la región, es contada por dos horas por los gestores culturales.

Jardín Eco-tours: no solo ofrece recorridos turísticos en Jardín, también son guías en el centro de Medellín, están dentro del proyecto de rutas.

Turismo en Medellín: presenta un *tour* por la vida de Botero y de la ciudad, persiguiendo sus pasos en el pasado. Igualmente, recorren a pie el centro de la ciudad dando a conocer la Estación del Ferrocarril de Antioquia, la Plaza de las Luces, los edificios Vásquez y Carré, la Biblioteca de EPM, Carabobo, el Palacio Nacional, los frescos de Pedro Nel Gómez en el Parque de Berrío, la iglesia de La Candelaria, la plazoleta San José y los barrios altos que permiten conocer el metrocable y el tranvía. También brindan planes personalizado por museos, restaurantes, centros comerciales, instituciones de salud y todo lo que le interese especialmente al turista.

Red de Bibliotecas: la Red de Bibliotecas realizó recorridos históricos para descubrir las evidencias patrimoniales en las calles de la ciudad. Este evento lo realizan desde 2012, cada diciembre, por una semana, se recorre el centro y barrios como Prado, persiguiendo rastros del pasado.

Las 5 fuerzas que dan forma a la competencia del sector:

Amenaza de nuevos competidores: la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta. Lo anterior se explica porque no existen muchas barreras de entrada debido a que el mercado de rutas turísticas culturales es relativamente incipiente y está en apogeo por la transición de una época de violencia a un proceso de transformación urbana que han vuelto a

Medellín un destino atractivo. Aspectos como las redes sociales y los medios digitales, que 78
no se requiera invertir grandes capitales, la inexistencia de políticas restrictivas para las
actividades turísticas, así como la ausencia de competidores lo suficientemente fuertes para
limitar el acceso, permiten que ingresar al mercado sea relativamente fácil. Lo anterior le pone
límites a la rentabilidad potencial del sector.

Poder de negociación de los proveedores: los guías turísticos son los proveedores
fundamentales de este sector. Su poder de negociación es relativamente alto teniendo en cuenta
las deficiencias de bilingüismo que se han registrado en Medellín, por lo que puede
considerarse que hay pocos sustitutos. A lo anterior se le debe sumar que su saber y habilidades
de comunicación son elementos que hacen que las empresas que ofrecen este tipo de servicios
tengan una dependencia relativa a los gestores de cultura.

Poder de negociación de los compradores: la informalidad de la oferta hace que los
clientes, que generalmente son turistas urbanos nacionales e internacionales, puedan negociar
el valor de los recorridos ofertados. Pese a lo anterior, su poder de negociación se limita a que
la cantidad de empresas que ofrece el producto no es muy diversa y a que los competidores
intentan ofrecer elementos de valor en sus productos turísticos, en los que se vende la
experiencia de lo exótico, de disfrutar del recorrido local, lo que hace que el factor precio pase
a un segundo plano.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: como se trata de servicios culturales de
turismo urbano, la amenaza de productos o servicios sustitutos es permanente y sus sustitutos
resultan tan diversos como los planes que se pueden realizar en una ciudad. Lo anterior
también es una amenaza para la rentabilidad del sector.

consolidando, la rivalidad se torna intensa en la medida en que hay un alto grado de informalidad y todos los competidores son aproximadamente iguales en tamaño, con ofertas de producto turístico muy similares en atributos, aunque los precios varían desde recorridos gratuitos hasta algunos que pueden costar \$400 mil. No hay una empresa líder que sea tractora del sector y determine lineamientos de competencia. Pese a que hay intentos por ofrecer servicios diferenciados en la oferta, es notoria la competencia en torno al precio.

Factores que influyen en la competitividad: entre los factores que influyen en la competitividad del sector de rutas turísticas se destaca la representación de la rama hoteles, restaurantes, bares y similares en el PIB del país, del que Antioquia tiene el 13 % (Situr, 2016b) de la cuota de mercado. La tasa de crecimiento de turistas nacionales y extranjeros al departamento, registró entre 2015 y 2016 un incremento promedio de 15 % (Situr, 2016b), lo que sugiere un incremento en la actividad turística en la región que también se ve reflejada en unas tasa de ocupación hotelera promedio de 65 % en 2016 (Situr, 2016b).

La tecnología y la innovación también representan un factor determinante en la situación del sector en la medida en que el aprovechamiento de las TIC ha permitido ampliar el mercado y llegar más fácilmente a los consumidores. De igual forma, la innovación de productos es fundamental en el mercado de turismo cultural, porque constituye la oferta de valor que aprecian los consumidores.

También se consideran los impactos que tendrán en el sector turismo las apuestas de los gobiernos nacional y local. En el caso de Medellín, merecen especial mención el plan de turismo y la marca de ciudad que se elabora por parte de la Alcaldía de Medellín como uno de los propósitos de la Política de Turismo.

También son relevantes las inversiones públicas para la transformación urbana, que han permitido la recuperación de la imagen de Medellín, luego del deterioro que produjo la guerra del narcotráfico, y han atraído visitantes de diversas ciudades del país y nacionalidades. 80

Como factor gobierno, pesa igualmente el impacto que tendrán las obras de infraestructura para la recuperación del centro de la ciudad, que demandarán una inversión superior a los \$270 mil millones (Pareja, 2017), así como los planes para mejorar la seguridad en el sector; que constituyen una de las principales dificultades para desarrollar turismo urbano en esta zona de Medellín.

Posicionamiento del Museo de Antioquia según las fuerzas de la competencia:

aunque se trata de un sector altamente competido, el impulso del servicio de rutas turísticas en el Museo de Antioquia se puede ver favorecido por algunas de las condiciones en las que se está desarrollando este mercado y, sobre todo, a partir de la diferenciación con un producto turístico que le permita, gracias a su reconocimiento y experiencia, destacarse en el mercado como la única institución que ofrece rutas de turismo cultural en Medellín, aprovechando la homogeneidad de los competidores existentes, el poco conocimiento que hay sobre el desarrollo de este negocio (que está descubriendo lo que significa el turismo cultural urbano) y dirigida a segmentos muy específicos.

7.1.4 Análisis de resultados del diagnóstico organizacional:

A partir de la información recabada para el diagnóstico organizacional (en la dimensión interna, de la competencia y del entorno) se desarrolló una matriz DOFA que se destalla en la Tabla 4.

Tabla 4. Factores internos y externos del diagnóstico organizacional y su impacto en la estrategia.

<i>Mayor impacto</i>	<i>Mediano impacto</i>	<i>Menor impacto</i>
-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------

<p>F1. Amplio reconocimiento del Museo de Antioquia.</p> <p>F3. Posibilidad de explorar el desarrollo de productos de turismo urbano a partir de las rutas Vive el Centro.</p> <p>F4. Las rutas temáticas fueron construidas por gestores culturales.</p> <p>F5. Consciencia a nivel directivo de que el museo puede diseñar productos culturales alrededor de lo que hace.</p> <p>D1. El museo no conoce el potencial de su marca.</p> <p>D2. La institución tiene la necesidad de ampliar la cobertura de públicos atendidos y visitantes.</p> <p>D3. Ausencia de productos turísticos para públicos nacionales y extranjeros.</p> <p>D5. Visitas al museo han decrecido durante los últimos dos años.</p> <p>D6. No hay estrategia para la comercialización de las rutas.</p> <p>D10. Las rutas turísticas no se construyeron con base en un segmento de mercado.</p>	<p>F2. Con el proyecto Museo 360 la institución se está conectando con el centro.</p> <p>F6. Los recorridos temáticos diseñados por el área de Educación y Cultural del museo empiezan a ser referentes para segmentación de públicos y diseño de nuevos productos.</p> <p>F9. Se está trabajando con consultoría externa en el desarrollo del portafolio de servicios.</p> <p>D4. El museo no es experto en turismo porque se ha concentrado en su labor social como organización cultural.</p> <p>D7. El mercadeo no hace parte de la mirada estratégica institucional.</p> <p>D8. El área comercial del Museo de Antioquia está sin dirección desde hace un año.</p> <p>D11. El museo desconoce el origen del interés de sus visitantes.</p> <p>D12. El museo está desvinculado de empresas del sector turístico.</p> <p>D13. No hay un portafolio de servicios físico y unificado.</p> <p>D14. El soporte de recurso humano es insuficiente para desarrollar tareas de promoción.</p>	<p>F7. Los funcionarios del Museo de Antioquia no hablan de visitas o recorridos sino de experiencias.</p> <p>F8. Juicio en la medición de expectativas y experiencias de los recorridos temáticos por el museo que desarrolla el área de Educación y Cultura.</p> <p>F10. Funcionarios comprometidos con innovar.</p> <p>D9. Algunos productos del Museo de Antioquia no están diseñados con base en investigaciones y modelos de segmentación.</p>
<p>O1. Medellín definió el turismo como un negocio estratégico.</p> <p>O2. La Alcaldía de Medellín construye un plan estratégico para potenciar el sector con base en la Política de Turismo para Medellín.</p> <p>O6. Crecimiento de visitantes nacionales e internacionales superior al promedio internacional.</p>	<p>O3. Visión 2025, del gobierno nacional, considera el turismo como un elemento de desarrollo que genera territorios de paz y equidad que apunta a los 11 ejes de la competitividad.</p> <p>O9. Colombia empieza a ser valorada como un destino turístico de talla mundial.</p>	<p>O5. La economía antioqueña se ha mantenido estable durante los últimos años y ello ha promovido el crecimiento del sector turístico.</p> <p>O7. Crecimiento de la ocupación hotelera en Colombia y en Medellín durante 2017.</p>

<p>O4. La ONU promociona el turismo como un sector de desarrollo económico, social y cultural. Se considera que el turismo contribuye al cumplimiento de los ODS.</p> <p>O8. Medellín es percibido como un destino de turismo urbano prometedor por su experiencia de transformación.</p> <p>O11. El mercadeo de rutas turísticas es un negocio incipiente y con potencial en la ciudad.</p> <p>O12. Empresas que ofrecen tours se mantienen en el mercado con productos que tratan de enganchar al turista con valores de diferenciación enfocados en la experiencia de lo exótico.</p> <p>O17. Inversión pública para renovar el centro por \$270 mil millones entre 2016-2019.</p> <p>O18. La Alcaldía de Medellín puso en marcha un plan de seguridad para el centro.</p>	<p>O10. La Ley 300 de 1996 definió el turismo como un sector estratégico del país.</p> <p>O16. La innovación con productos culturales es bien valorada por los consumidores.</p>	<p>O15. Antioquia tiene el 13 % de mercado de turismo en Colombia.</p>
<p>A3. El centro de Medellín es percibido como una zona insegura y ello tiene impacto en la llegada de visitantes.</p> <p>A9. El mercado de rutas turísticas es altamente competido porque no tiene muchas restricciones para su acceso.</p> <p>A11. La informalidad del turismo toca el de las rutas turísticas, por lo que hay una alta competencia por precios.</p> <p>A12. El servicio de rutas turísticas compite con muchos otros servicios culturales.</p> <p>A14. El sector de rutas turísticas presenta una situación de competencia por precios porque no hay una empresa líder que establezca lineamientos que se conviertan en referentes para competir.</p>	<p>A1. Decrecimiento de la llegada de turistas internacionales durante el último año puede impactar llegada de visitantes al centro.</p> <p>A4. Se han detectado delitos asociados al turismo como la explotación sexual de niños y el expendio de drogas.</p> <p>A7. El sector turismo requiere seguir trabajando para implementar y apropiarse las TIC en el sector y así mejorar la experiencia de los consumidores.</p> <p>A8. La contaminación del aire en Medellín puede alejar a los turistas del centro, que se considera es la zona más contaminada.</p> <p>A13. El desarrollo de servicios culturales en el centro de</p>	<p>A2. Crecimiento mediocre de la economía internacional contraería el sector turismo que está creciendo de manera sostenida desde hace varios años.</p> <p>A5. El índice de informalidad en el sector turismo afecta indicadores como el empleo.</p> <p>A6. La “turismofobia” que empieza a evidenciarse en las ciudades donde crece el turismo y se afecta la cultura de los locales.</p> <p>A10. Bajos niveles de bilingüismo dificultan disponibilidad de guías turísticos.</p>

	Medellín requiere de mejor infraestructura.	
--	---	--

Nota: se organizaron los factores internos y externos considerando su impacto en la estrategia y según las siguientes convenciones: F=fortalezas, D=debilidades, O= oportunidades y A=amenazas.

Fuente: elaboración propia.

Estrategia a partir del análisis de la matriz DOFA:

El análisis del entorno organizacional señala que el Museo de Antioquia tiene potencial, a partir de su amplia trayectoria y reconocimiento institucional, para incursionar en el desarrollo de productos de turismo urbano cultural urbano que apoyen su sostenibilidad, detengan la caída anual de visitantes y aporten al desarrollo social y a la conservación patrimonial del centro de Medellín y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Esta estrategia debe partir del trabajo desarrollado con las rutas Vive el Centro, ya que el Museo de Antioquia es la única institución que ofrece estos productos y está llamado a liderar el mercado, y deberá tener en cuenta las oportunidades que surgen de la aplicación de la Política de Turismo para la ciudad y el plan de renovación del centro que actualmente adelanta

la Alcaldía de Medellín. Asimismo, las políticas nacionales que impulsan el turismo como motor de desarrollo y la decisión de la ONU de promoverlo como un sector que contribuye a lograr los ODS podría permitir que el museo, gracias a su experiencia y reputación, gestione proyectos de turismo sostenible financiados por organizaciones nacionales e internacionales. 84

El desarrollo de la estrategia puede partir de la constitución de una unidad de negocios de turismo cultural que, en principio, se encargará de promover las rutas temáticas del centro como espacios y experiencias que cuentan la transformación de Medellín y su centro, y que promueven una ciudad sostenible.

Para diferenciarse de la competencia en el sector, el mercadeo de las rutas temáticas, como producto turístico, debe trabajar sobre la propuesta de valor que encarna esta apuesta; teniendo en cuenta que son recorridos que marcan la diferencia, en la medida en que los espacios que se visitan y los discursos fueron conectados por gestores culturales expertos en el centro, para que los asistentes vivieran una experiencia única que cuenta de dónde viene, en qué está y para dónde va Medellín. De igual manera, es necesario que en la promoción se considere el uso de herramientas TIC debido que estas cumplen un rol fundamental en el acercamiento con el mercado meta.

Para incursionar en el mercadeo de productos de turismo cultural urbano es necesario que el museo defina los segmentos de mercado y el mercado meta de las rutas turísticas del centro, tanto para orientar de manera estratégica su promoción como para realizar los ajustes según el segmento al cual quiera llegar. Asimismo, que considere la posibilidad de incorporar a las rutas temáticas los atributos experienciales del proyecto Museo 360 y los de las actividades internas del área de Educación y Cultura.

La siguiente información presenta los resultados de la encuesta diseñada con el objetivo de caracterizar al turista que visita el centro de Medellín y para definir los productos de turismo cultural urbano pertinentes para este segmento de mercado.

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * P * Q}{e^2}$$

Z=1,96, dado que se asume un nivel de confianza del 95 %.

P=0,5, dado que se asume una probabilidad del 50 % en la aceptación del producto turístico evaluado.

Q=0,5, dado que debe ser el complemento de P.

e= 5 %, dado que es el error máximo asumido en la investigación

De acuerdo con los valores anteriores, el tamaño de muestra para la presente investigación fue de 384 personas.

Con base en el tamaño de la muestra, la encuesta fue promovida hasta que se alcanzaron las respuestas de 406 personas, 359 colombianos y 47 extranjeros. En el caso de los extranjeros, para los que el Museo de Antioquia no tiene diseñados productos específicos, se buscó tener una muestra representativa (mínimo 30) con el objetivo de evaluar la aceptación general de las rutas.

Para recolectar la información se usó una técnica de muestreo aleatorio que consistió en difundir la encuesta de manera directa entre grupos de personas con las características descritas en el instrumento (ver marco metodológico) y solicitar diligenciar el formulario. El trabajo de campo se realizó durante tres semanas, tiempo durante el cual se difundió la investigación por medio de canales digitales como correo electrónico, WhatsApp, Facebook y Twitter.

Una vez que se logró cumplir con el número de respuestas propuesto, se procedió al 86
análisis descriptivo de la información recolectada, en función de lo planteado en el estudio,
para lo cual se hizo la tabulación de cada pregunta y se calcularon los promedios de respuestas.

Para la definición de perfiles se usaron dos técnicas: se cruzaron las variables sociodemográficas con las conductuales y motivacionales, y se usó el *software* IBM SPSS Statistics 21, con el que se aplicó la función de clasificación K medias para 2 y 3 conglomerados, a partir de lo cual resultó más significativo la generación de 2 conglomerados.

El siguientes es el análisis descriptivo de la encuesta:

1. Señale su rango de edad:

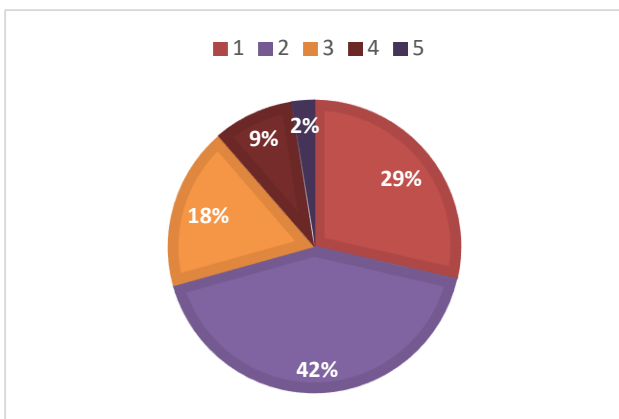


Figura 4. Rango de edad.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Resumen pregunta 1

<i>Rango de edad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1 17-27	116	29
2 28-37	171	42
3 38-47	73	18
4 48-57	36	9
5 Más de 57	10	2

La encuesta tuvo una concentración mayor de respuestas entre los jóvenes, que pertenecen a los dos primeros rangos de edad. Estos representaron el 71 % del total de la muestra. Los grupos 3 y 4 tuvieron un número de respuestas significativo, mientras que del grupo 5 solo se obtuvieron 10 respuestas, por lo que no se considera representativo.

2. Género:

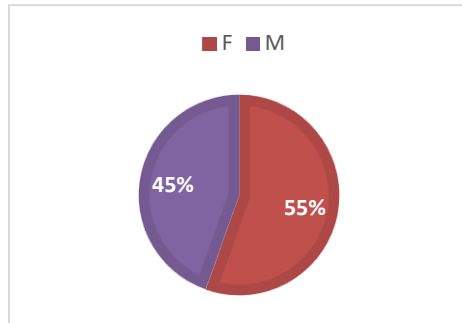


Figura 5. Clasificación por género
Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Resumen pregunta 2

Género	Cantidad	Porcentaje
F Femenino	225	55
M Masculino	181	45

La distribución de respuestas por género, que fue 55 % mujeres y 45 % hombres, no tuvo diferencias significativas y se puede considerar que la distribución de las respuestas fue relativamente equilibrada, según esta categoría.

3. Seleccione su país de origen:

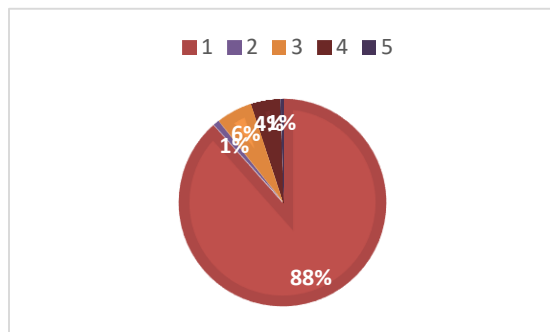


Figura 6. Clasificación por país de origen.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Resumen pregunta 3

País de origen	Cantidad	Porcentaje
1 Colombia	359	88
2 Norteamérica	4	1
3 Latinoamérica y el Caribe	23	6
4 Europa	18	4
5 Asia	2	0

La encuesta tuvo una representación mayoritaria de personas de origen colombiano (en este rango entran también los colombianos que viven en el exterior), con un 88 % de las respuestas. Del total de extranjeros que respondieron no se destaca una muestra representativa entre las regiones geográficas clasificadas.

4. Seleccione su ciudad de origen:

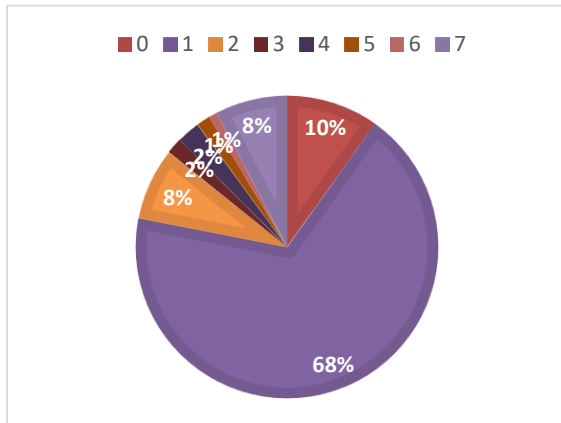


Tabla 8. Resumen pregunta 4

<i>Ciudad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
0 Extranjero	40	10
1 Medellín	277	68
2 Bogotá	31	8
3 Cali	7	2
4 Barranquilla	10	2
5 Bucaramanga	6	1
6 Cartagena	4	1
7 Otras	31	8

*Figura 7. Clasificación por ciudad de origen.
Fuente: elaboración propia.*

En la clasificación por ciudad de procedencia, la mayor representatividad de encuestados se concentra en Medellín, con el 68 % del total. Además de Medellín, las respuestas de personas de otras ciudades están en Bogotá, Cali y Barranquilla. En la Figura 7 se enseña que 7 de las personas con nacionalidad diferente a la colombiana señalaron como lugar de origen una ciudad de Colombia, lo que podría indicar una doble nacionalidad.

5. ¿Cuál es su ocupación?

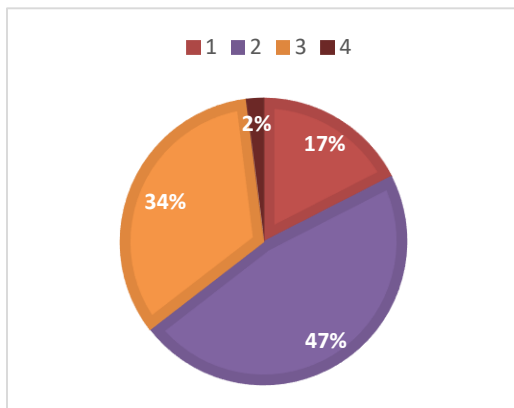


Tabla 9. Resumen pregunta 5

<i>Ocupación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1 Estudiante	71	17
2 Empleado	191	47
3 Independiente	136	33
4 Jubilado	8	2

*Figura 8. Clasificación según ocupación.
Fuente: elaboración propia.*

Las respuestas que determinan la ocupación de los encuestados tienen un nivel de representación significativo en tres de las cuatro categorías: el 47 % son empleados, el 33 % independientes y el 17 % estudiantes.

6. ¿Cuál es su nivel de estudios?

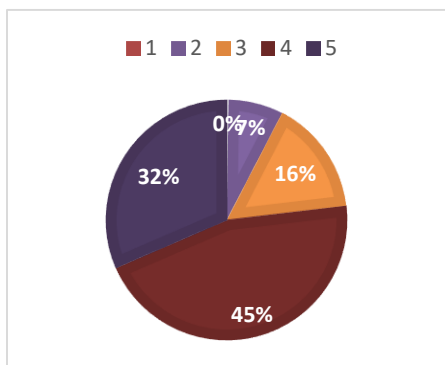


Tabla 10. Resumen pregunta 6

<i>Nivel de estudios</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1 Primaria	1	0
2 Bachillerato	30	7
3 Estudiante universitario	63	16
4 Profesional	184	45
5 Posgrado	128	32

Figura 9. Nivel de estudios de los encuestados.
Fuente: elaboración propia.

El nivel de estudios de los encuestados es alto, si se tiene en cuenta que los profesionales y los posgraduados representan el 77 % del total de la muestra. Otro grupo representativo en la medición fueron los estudiantes universitarios, que son el 16 %.

7. ¿Cuál es su estado civil?

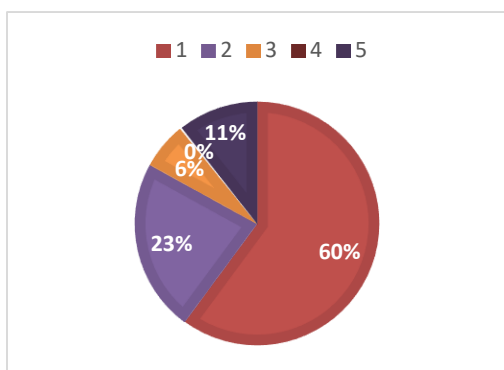


Tabla 11. Resumen pregunta 7.

<i>Estado civil</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1 Soltero	244	60
2 Casado	93	23
3 Divorciado	25	6
4 Viudo	1	0
5 Unión libre	43	11

Figura 10. Estado civil de los encuestados.
Fuente: elaboración propia.

Un gran porcentaje de los encuestados son personas solteras, que ocupan el 60 % de la muestra. Las personas casadas o en unión libre suman el 34 %.

8. Número de hijos.

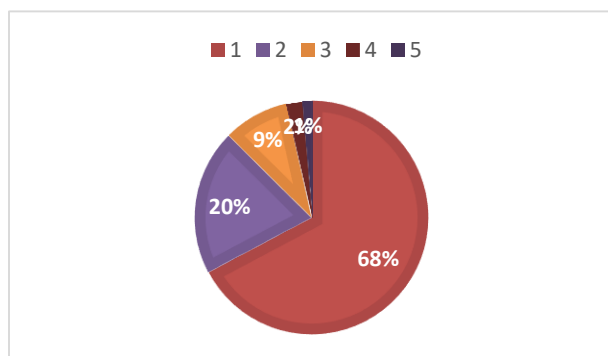


Figura 11. Número de hijos que tienen los encuestados.
Fuente: elaboración propia.

El 67 % de las personas encuestadas no tiene hijos, lo que puede estar relacionado con el gran porcentaje de personas solteras encuestadas. Las personas con un hijo son el 20 %. La representatividad sigue disminuyendo a medida que aumenta el número de hijos.

9. ¿Cuál es su promedio de ingresos mensuales?

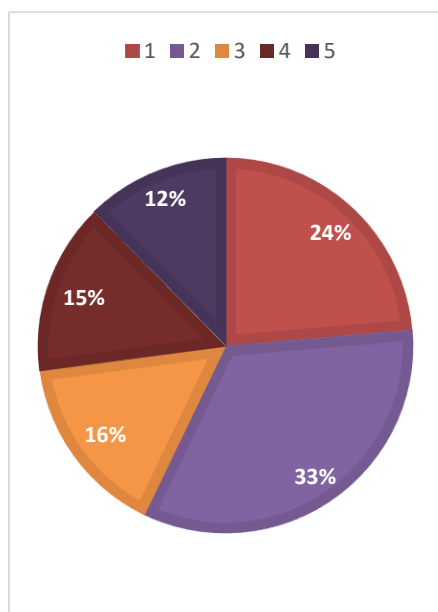


Figura 12. Promedio de ingresos mensuales de los encuestados.
Fuente: elaboración propia.

La Figura 12 muestra una representación significativa en todos los rangos de ingresos, con un promedio superior entre las personas que ganan entre \$1 millón y \$2,5 millones.

10. Usualmente realiza sus viajes con (señale la opción de mayor frecuencia):

Tabla 12. Resumen pregunta 9

Número de hijos	Cantidad	Porcentaje
0 Cero	273	67
1 Uno	82	20
2 Dos	37	9
3 Tres	9	2
4 Más de tres	5	1

Tabla 13. Resumen pregunta 10

Ingresos mensuales	Cantidad	Porcentaje
1 Menos de \$1 millón (USD 350)	96	24
2 Entre \$1 millón (USD 350) y \$2,5 millones (USD 850)	136	33
3 Entre \$2,5 millones (USD 850) y \$4 millones (USD 1350)	64	16
4 Entre \$4 millones (USD 1350) y \$6 millones (USD 2000)	60	15
5 Más de \$6 millones (USD 2000)	50	12

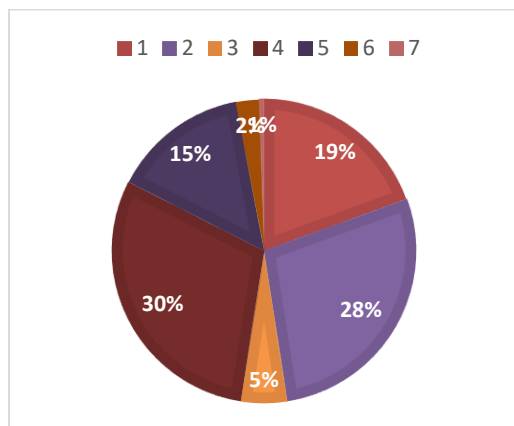


Figura 13. Preferencia de acompañamiento al viajar de los encuestados.
Fuente: elaboración propia.

La opción de mayor preferencia de acompañamiento al viajar de los encuestados es la de familiares, con 30 %; a la que siguen: en pareja, con 28 %; solo, con 19 % y amigos, con 15 %. La opción de excursiones y compañeros de trabajo no es representativa. La opción “solo” ocupa un porcentaje superior al de amigos.

11. ¿Cuál es el principal motivo de sus viajes?

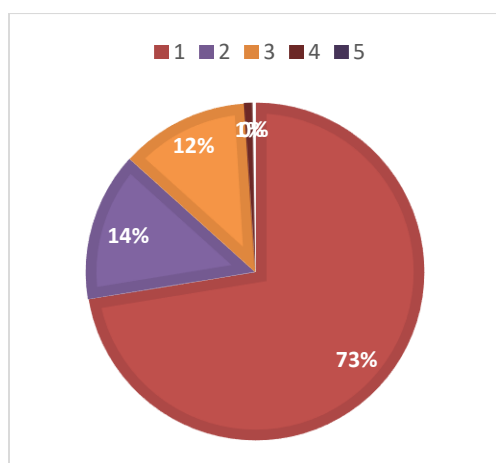


Figura 14. Preferencia de acompañamiento al viajar de los encuestados.
Fuente: elaboración propia.

Vacaciones, recreo y ocio constituye el principal motivo de viaje de los encuestados, con un porcentaje de 72 %, como lo muestra la Figura 14.

12. Cuando busca información sobre planes turísticos la adquiere por medio de:

Tabla 14. Resumen pregunta 11

Realiza sus viajes con:		Cantidad	Porcentaje
1	Solo	79	19
2	Pareja	114	28
3	Hijos	20	5
4	Familiares	122	30
5	Amigos	59	15
6	Compañeros de trabajo	10	2
7	Otros turistas (excursiones)	2	0

Tabla 15. Resumen pregunta 11

Motivo de sus viajes		Cantidad	Porcentaje
1	Vacaciones, recreo y ocio	294	72
2	Profesionales o negocios	58	14
3	Visita familiares y amigos	50	12
4	Tránsito a otro destino	3	1
5	Salud y atención médica	1	0

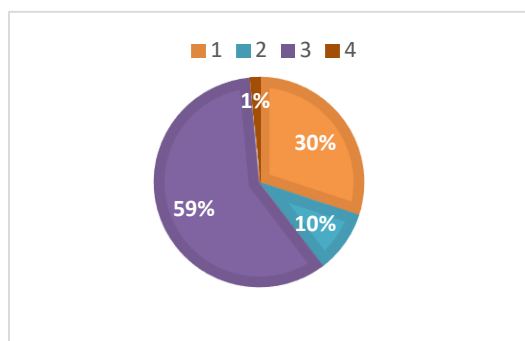


Figura 15. Formas en las que los encuestados prefieren buscar información sobre planes de turismo.
Fuente: elaboración propia.

Las búsquedas en internet, con 59 %, y las recomendaciones, con el 30 % son las principales formas de indagar sobre planes turísticos por parte de los encuestados.

13. ¿Cómo prefiere hacer sus recorridos turísticos?:

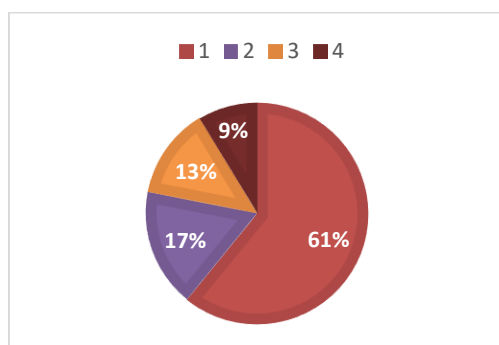


Figura 16. Explica la forma en que los encuestados prefieren hacer sus recorridos turísticos.
Fuente: elaboración propia.

El 61 % de los encuestados prefiere hacer sus recorridos turísticos sin acompañamiento de guías, lo que representa el mayor porcentaje de la preferencia señalada por los encuestados. El 22 % de la muestra es afecta a la guianza profesional y señala su preferencia por contratar *city tours* o guías particulares.

14. ¿Con qué frecuencia viene a Medellín?:

Tabla 16. Resumen pregunta 12

<i>Medios de búsqueda</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1 Recomendaciones	122	30
2 Agencias de viajes y turismo	39	10
3 Búsquedas en internet	239	59
4 Consulta directa en los lugares de interés	6	1

Tabla 17. Resumen pregunta 13.

<i>Preferencia al realizar recorridos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1 Solo y luego decide qué hacer	247	61
2 Con mapas de la oficina de turismo local	70	17
3 Con personal guía particular	54	13
4 Contratando un <i>city tour</i>	35	9

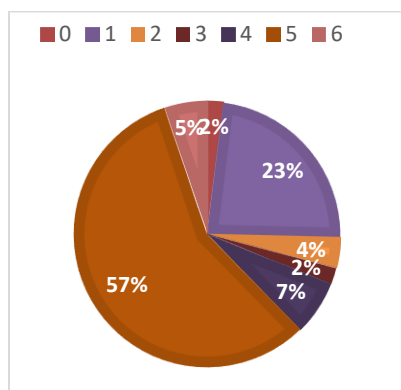


Figura 17. Explica la frecuencia con la que los encuestados visitan Medellín.

Fuente: elaboración propia.

Sobre la frecuencia con la que los encuestados visitan la ciudad, el 23 % respondió que lo hacen por lo menos una vez al año, siendo el porcentaje más representativo de la muestra, después de los que viven en Medellín, que configuran el 57 %. Solo el 5 % de las personas encuestadas no conoce la ciudad.

15. En sus visitas a Medellín, ¿con qué frecuencia realiza recorridos por ocio o placer en el centro?:

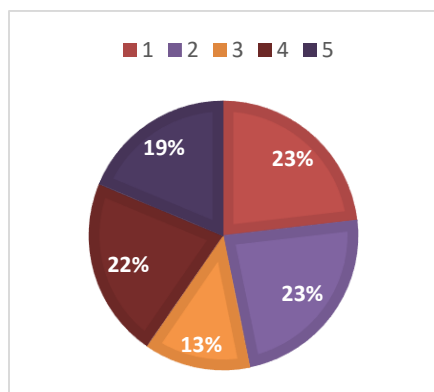


Figura 18. Explica la frecuencia de visitas al centro de Medellín por ocio o placer.

Fuente: elaboración propia.

Las personas que visitan el centro de Medellín por ocio o placer por lo menos una vez a la semana y por lo menos una vez al mes suman el 47 % de los encuestados. En contraste con lo anterior, un 41 % frecuenta esta zona de la ciudad por lo menos una vez al año o nunca la visita.

16. En sus visitas al centro de Medellín, ¿cuántas veces ha ido a la Plaza Botero?

Tabla 18. Resumen pregunta 14

<i>Frecuencia de visita a Medellín</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
0 Menos de 1 vez al año	8	2
1 Por lo menos 1 vez al año	95	23
2 Por lo menos 2 veces al año	15	4
3 Por lo menos 3 veces al año	8	2
4 4 veces o más al año	27	7
5 Vivo en Medellín	232	57
6 No conozco Medellín	21	5

Tabla 19. Resumen pregunta 15

<i>Frecuencia visita el centro</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1 Por lo menos una vez a la semana	94	23
2 Por lo menos una vez al mes	96	24
3 Una vez cada seis meses	52	13
4 Una vez al año, si acaso	88	22
5 Nunca	76	19

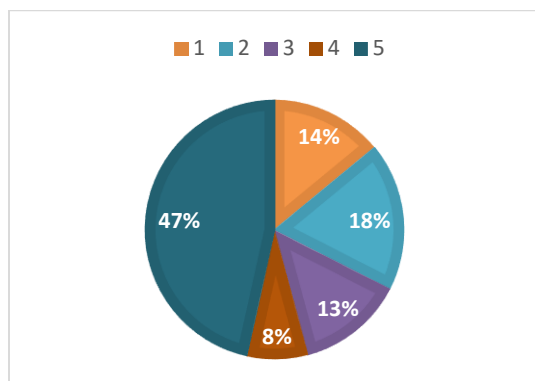


Tabla 20. Resumen pregunta 16

Veces que ha ido a la Plaza Botero		Cantidad	Porcentaje
1	Nunca	57	14
2	Una vez	75	18
3	Dos veces	54	13
4	Tres veces	31	8
5	Cuatro veces o más	189	47

Figura 19. Muestra la frecuencia con que los encuestados han visitado la Plaza Botero.
Fuente: elaboración propia.

La mayor frecuencia de visitas a la Plaza Botero, más de cuatro veces, representa el mayor porcentaje de respuestas con el 47 % de las respuestas. El 14 % de la muestra nunca ha visitado la plaza.

17. ¿Cuál es su expectativa cuando viaja?

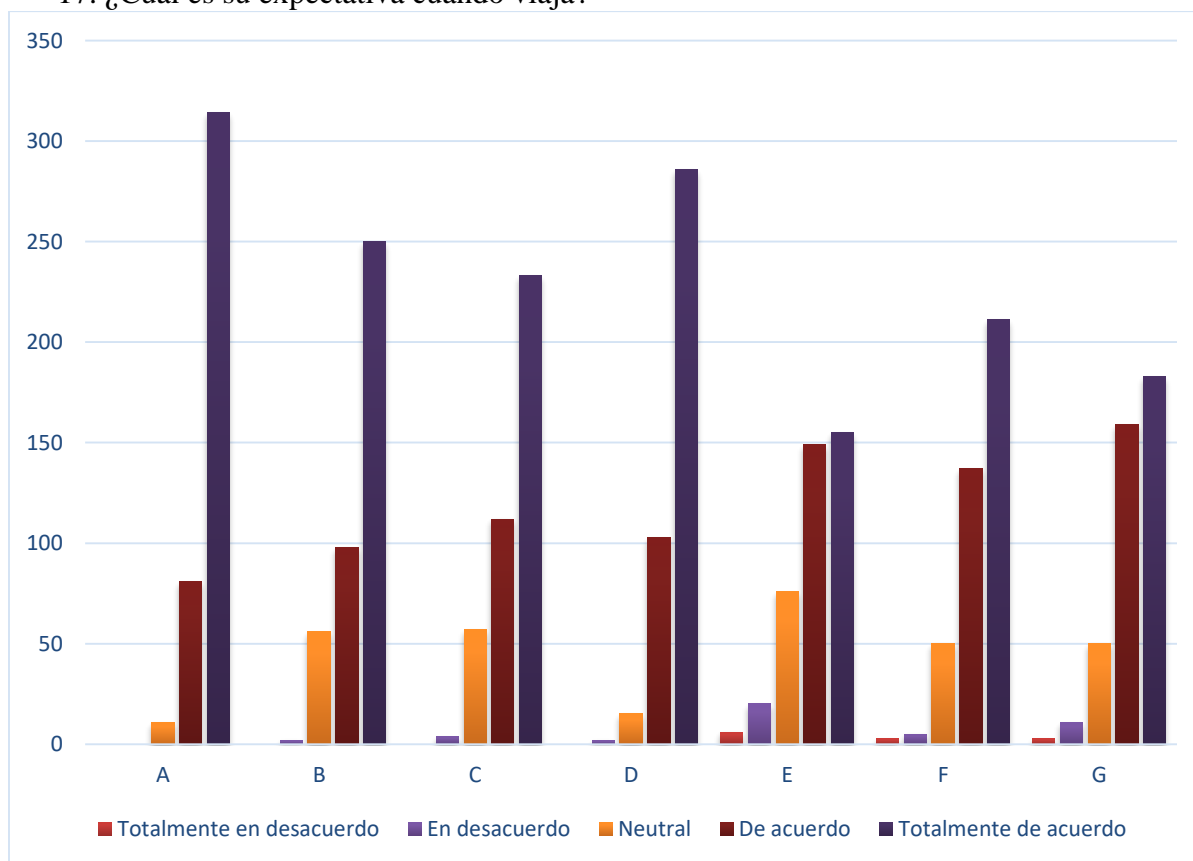


Tabla 21. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 17: ¿Cuál es su expectativa cuando viaja?

		<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
a	Lugares que me sorprendan.	0	0	11	81	314
b	Mi experiencia en una ciudad mejora cuando tengo contacto con la cultura y el modo en que vive la gente.	0	2	56	98	250
c	Buen servicio de transporte.	0	4	57	112	233
d	Planes que me alejen de lo cotidiano.	0	2	15	103	286
e	El conocimiento de la historia de los lugares que visito es fundamental en la experiencia de mi viaje.	6	20	76	149	155
f	Los planes culturales me atraen tanto o más que otros que pueda realizar en una ciudad.	3	5	50	137	211
g	Al visitar un nuevo lugar tengo necesidad de integrarme a los locales.	3	11	50	159	183

Nota: esta tabla mide la escala de actitud en cada una de las variables definidas para medir las expectativas frente a un destino. Elaboración propia.

Tabla 22. Promedio para cada variable según la escala de Likert para la pregunta 17

		<i>Promedio para cada variable</i>
a	Lugares que me sorprendan.	4,7
b	Mi experiencia en una ciudad mejora cuando tengo contacto con la cultura y el modo en que vive la gente.	4,5
c	Buen servicio de transporte.	4,4

d	Planes que me alejen de lo cotidiano.	4,7	96
e	El conocimiento de la historia de los lugares que visito es fundamental en la experiencia de mi viaje.	4,1	
f	Los planes culturales me atraen tanto o más que otros que pueda realizar en una ciudad.	4,3	
g	Al visitar un nuevo lugar tengo necesidad de integrarme a los locales.	4,3	

Nota: esta tabla permite establecer el porcentaje promedio en las variables definidas para medir las expectativas frente a un destino. Elaboración propia.

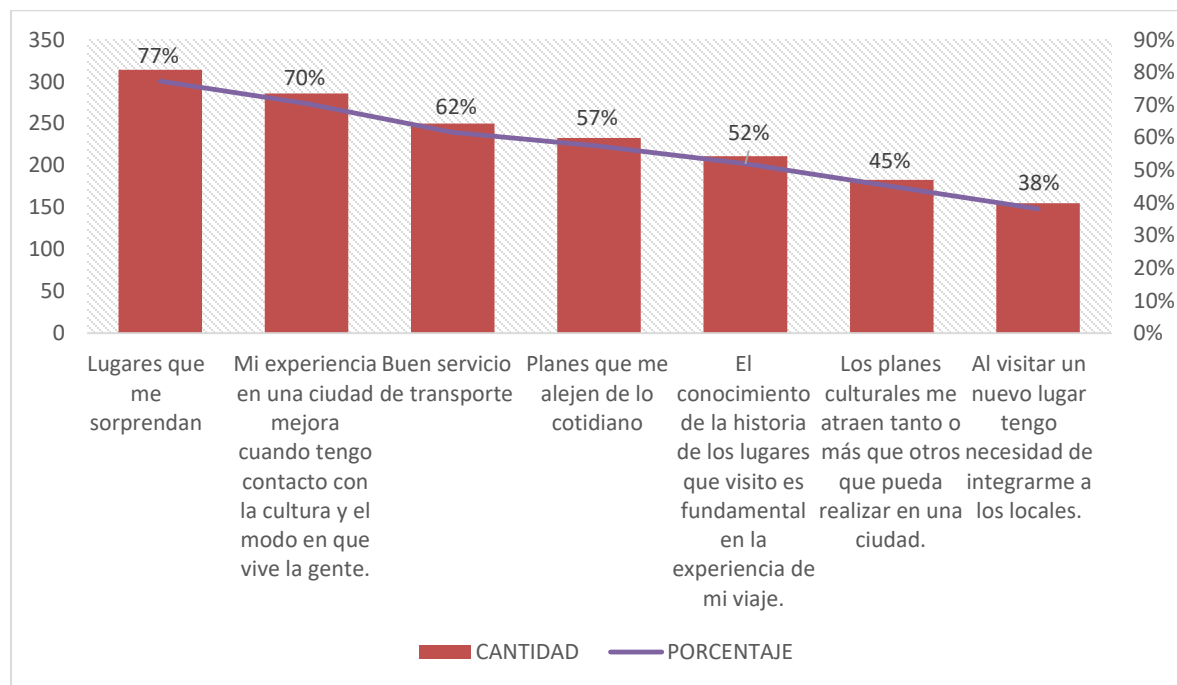


Figura 21. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para cada variable y en orden descendente.

Fuente: elaboración propia.

La Figura 20 permite observar la variación en la escala de actitud de 1 a 5 para cada una de las variables que miden las preferencias en la escogencia de un destino turístico. Las expectativas generales de los viajeros están alineadas con las categorías que se escogieron para la medición, destacándose las opciones A (Me gusta visitar lugares que me sorprendan), B (Me

interesa una ciudad que ofrezca un buen servicio de transporte público), C (Cuando voy a nuevos lugares espero encontrar planes que me alejen de lo cotidiano) y D (Mi experiencia en una ciudad mejora cuando tengo contacto con la cultura y el modo en que vive la gente). Las opciones F (Al visitar un nuevo lugar tengo necesidad de integrarme a los locales) y G (Los planes culturales me atraen tanto o más que otros que pueda realizar en una ciudad) son las de menor relevancia, según la calificación dada por los encuestados. 97

Aunque un alto porcentaje de personas definió la necesidad de tener contacto con la cultura y el modo en que vive la gente, la opción que mide la necesidad de integrarse a los locales fue la de menor importancia para los que respondieron la encuesta.

Aunque en la Tabla 21, donde se aprecia el número total de respuestas para cada una de las variables, se destaca que las tres con menos valoraciones positivas son las únicas con respuestas en las opciones “totalmente en desacuerdo” el porcentaje promedio para cada una de las variables que puede apreciarse en la Tabla 22 muestra que todas tienen una calificación de actitud superior a 4.

De igual forma, en la Figura 21 se observa el porcentaje en la calificación “totalmente de acuerdo” que se valoró con los siguientes porcentajes: 77 % para lugares que sorprendan al viajar, 62 % al contacto con la cultura y los habitantes del lugar como una forma de mejorar la experiencia cuando se viaja, 70 % para planes que se alejen de lo cotidiano, 57 % a la opción buen servicio de transporte, 52 % a planes culturales, 42 % a la necesidad de integrarse a los locales al viajar y 35 % al conocimiento de la historia de los lugares que se visita.

18. ¿Qué busca en el centro de una ciudad?

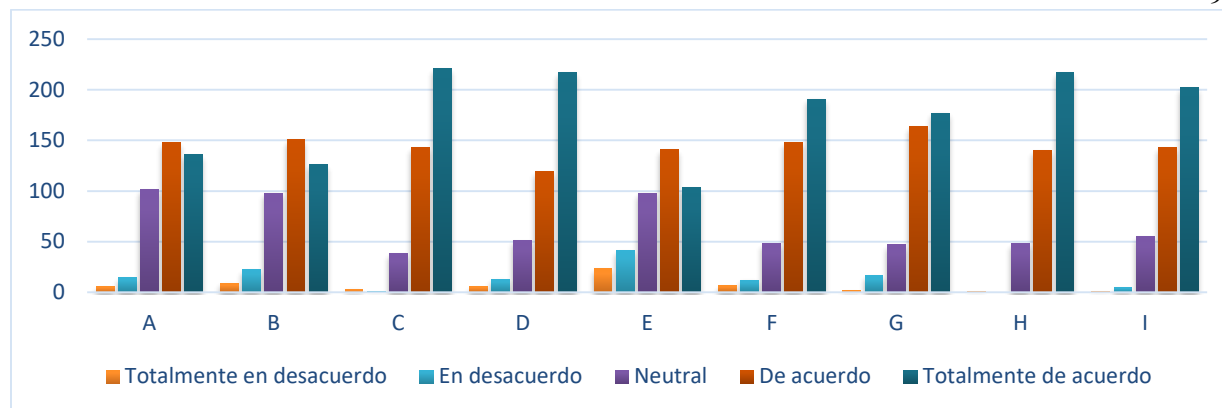


Figura 22. Muestra las respuestas según la escala de actitud para cada una de las variables.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 18: ¿Qué busca en el centro de una ciudad?

	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
a Me atrae el centro de una ciudad que cuenta con buena programación de teatros y recitales.	6	15	101	148	136
b Cuando visito el centro de una ciudad me gusta encontrar lugares en los que pueda divertirme en la noche.	9	22	98	151	126
c En la experiencia de conocer el centro de una ciudad es indispensable encontrar buenos restaurantes.	3	1	38	143	221
d El recorrido por un centro urbano queda incompleto si no hay donde tomarse un buen café.	6	13	51	119	217
e Una de las actividades más divertidas cuando se hace turismo en una ciudad son las compras en su centro urbano.	23	41	98	141	103
f Conocer el centro de una ciudad vale la pena si hay espacios reconocidos y edificios emblemáticos.	7	12	48	148	191
g Los museos y las galerías de arte son lugares de visita obligada en un	2	16	47	164	177

	recorrido por el centro de una ciudad.					
h	Me gusta recorrer un centro urbano que cuenta con parques que son referentes de la ciudad que visito.	1	0	48	140	217
i	En un recorrido por el centro de una ciudad espero encontrar sitios de interés cultural poco conocidos por otros turistas.	1	5	55	143	202

Nota: esta tabla mide la escala de actitud en cada una de las variables que miden lo que la gente busca en el centro de una ciudad. Elaboración propia.

Tabla 24. Promedio para cada variable según la escala de Likert para la pregunta 18.

		Promedio para cada variable
a	Me atrae el centro de una ciudad que cuenta con buena programación de teatros y recitales.	3,97
b	Cuando visito el centro de una ciudad me gusta encontrar lugares en los que pueda divertirme en la noche.	3,89
c	En la experiencia de conocer el centro de una ciudad es indispensable encontrar buenos restaurantes.	4,42
d	El recorrido por un centro urbano queda incompleto si no hay donde tomarse un buen café.	4,30
e	Una de las actividades más divertidas cuando se hace turismo en una ciudad son las compras en su centro urbano.	3,64
f	Conocer el centro de una ciudad vale la pena si hay espacios reconocidos y edificios emblemáticos.	4,24
g	Los museos y las galerías de arte son lugares de visita obligada en un recorrido por el centro de una ciudad.	4,23
h	Me gusta recorrer un centro urbano que cuenta con parques que son referentes de la ciudad que visito.	4,41
i	En un recorrido por el centro de una ciudad espero encontrar sitios de interés cultural poco conocidos por otros turistas.	4,33

Nota: esta tabla permite establecer el porcentaje promedio en las variables definidas para medir lo que la gente busca en el centro de una ciudad. Elaboración propia.

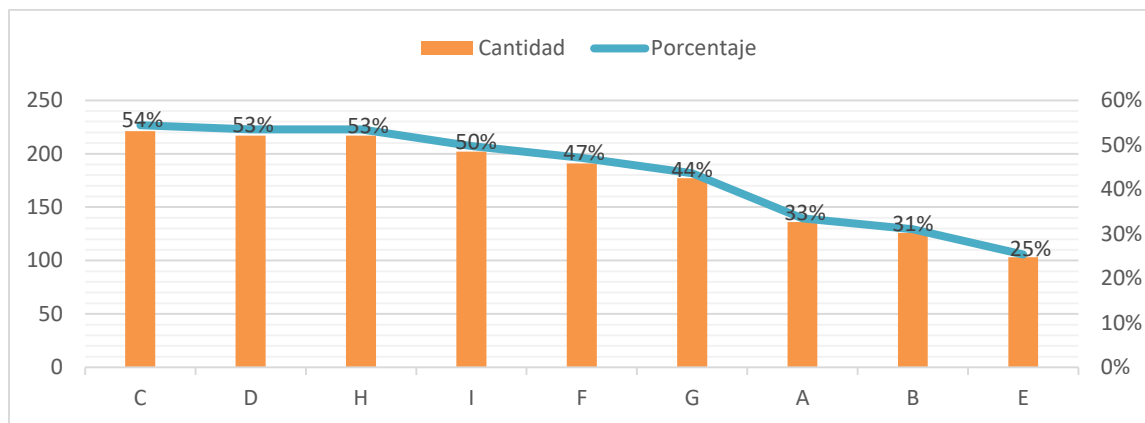


Figura 23. La figura muestra el porcentaje de la calificación "totalmente de acuerdo" para cada variable y en orden descendente.

Fuente: elaboración propia.

En esta pregunta, que pretendía medir lo que buscan los turistas urbanos en el centro de una ciudad, se identificaron claramente las variables con mayor y menor preferencia entre la mayoría. En la Figura 22, las opciones C (En la experiencia de conocer el centro de una ciudad es indispensable encontrar buenos restaurantes), D (El recorrido por un centro urbano queda incompleto si no hay donde tomarse un buen café) y H (Me gusta recorrer un centro urbano que cuenta con parques que son referentes de la ciudad que visito) son las que recibieron las mayores calificaciones en las opciones "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo". Las opciones A (Me atrae el centro de una ciudad que cuenta con buena programación de teatros y recitales), B (Cuando visito el centro de una ciudad me gusta encontrar lugares en los que pueda divertirme en la noche) y E (Una de las actividades más divertidas cuando se hace turismo en una ciudad son las compras en su centro urbano) son las de menor aceptación, según las respuestas.

Esta tendencia queda aún más evidenciada en la Tabla 23, en donde la opción de comprar en el centro es la que tiene el mayor número de valoraciones negativas en la escala, tanto en la opción "totalmente en desacuerdo" como en la "en desacuerdo". También es la que

recibió mayores apreciaciones en la opción “neutral”, que denota indiferencia en la medición de actitud. Las opciones sobre los teatros y recitales y lugares para divertirse en la noche también tienen un alto número de calificación “neutral”. Situación que puede verse mejor en el promedio general para cada variable relacionado en la Tabla 24, que exhibe que la opción de comprar en el centro es la que ostenta el número menor con un 3,64 de valoración promedio.

En la Figura 23 se aprecia que 4 de las opciones obtuvieron una calificación superior al 50 % en la medición “totalmente de acuerdo”, que además de destacar la necesidad de encontrar buenos restaurantes, cafés y parques, también recalca la opción de que haya sitios de interés poco conocidos por otros turistas. En esta figura también se aprecia que las compras y los planes nocturnos no son los principales motivadores de la visita a un centro urbano para la mayoría de los encuestados.

19. ¿Qué esperarías encontrar en una ruta turística por el centro de Medellín?

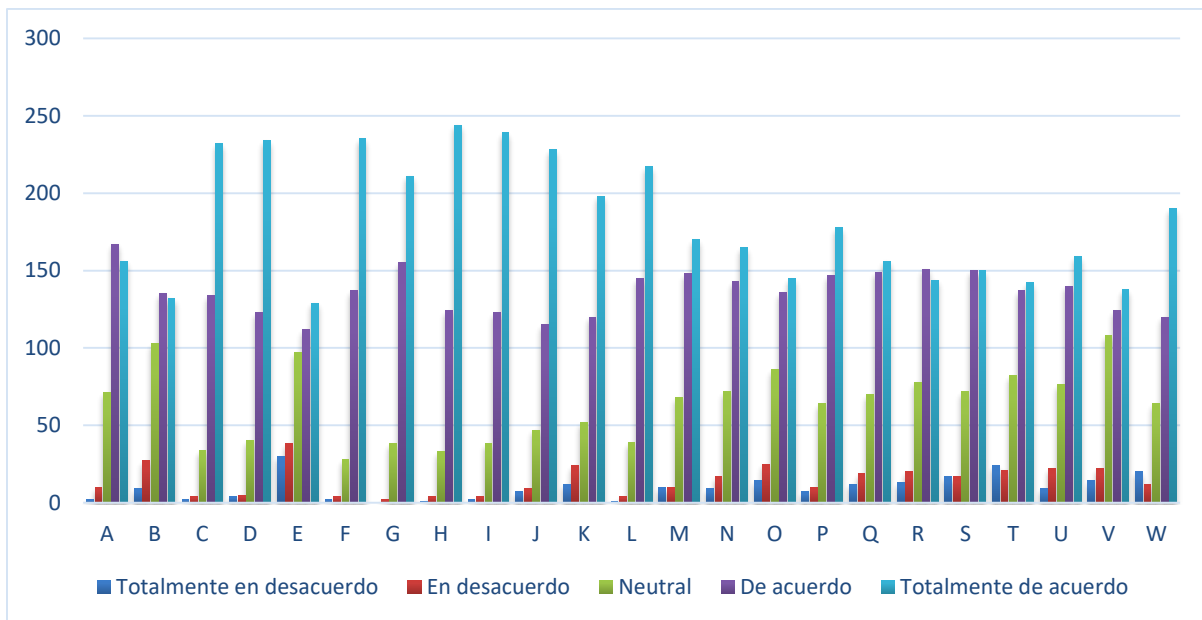


Figura 24. Muestra las respuestas según la escala de actitud para cada una de las variables. Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 19: ¿Qué esperaría encontrar en una ruta turística por el centro de Medellín?¹⁰²

		<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
a	Esperaría encontrar una excelente programación de teatros y recitales.	2	10	71	167	156
b	Una variada oferta de sitios para divertirme en la noche.	9	27	103	135	132
c	Una muy buena oferta de restaurantes.	2	4	34	134	232
d	Lugares en los que se pueda tomar un buen café.	4	5	40	123	234
e	Centros comerciales para ir de compras.	30	38	97	112	129
f	Una gran riqueza arquitectónica.	2	4	28	137	235
g	Museos y galerías de arte.	0	2	38	155	211
h	Parques que sean referentes de la cultura de la ciudad.	1	4	33	124	244
i	Que desde el punto de vista cultural la ruta por el centro de Medellín pueda sorprenderme y ofrecerme atractivos que otros lugares no.	2	4	38	123	239

Nota: esta tabla mide la escala de actitud en cada una de las variables que miden características de un recorrido urbano en el centro de Medellín. Elaboración propia.

Tabla 26. Promedio para cada variable (a-i) según la escala de Likert para la pregunta 19.

		<i>Promedio para cada variable</i>
a	Esperaría encontrar una excelente programación de teatros y recitales.	4,14
b	Una variada oferta de sitios para divertirme en la noche.	3,86
c	Una muy buena oferta de restaurantes.	4,44
d	Lugares en los que se pueda tomar un buen café.	4,41
e	Centros comerciales para ir de compras.	3,66
f	Una gran riqueza arquitectónica.	4,46
g	Museos y galerías de arte.	4,41
h	Parques que sean referentes de la cultura de la ciudad.	4,49

Nota: esta tabla permite establecer el porcentaje promedio en las variables definidas para las características de un recorrido urbano por el centro de Medellín. Elaboración propia.

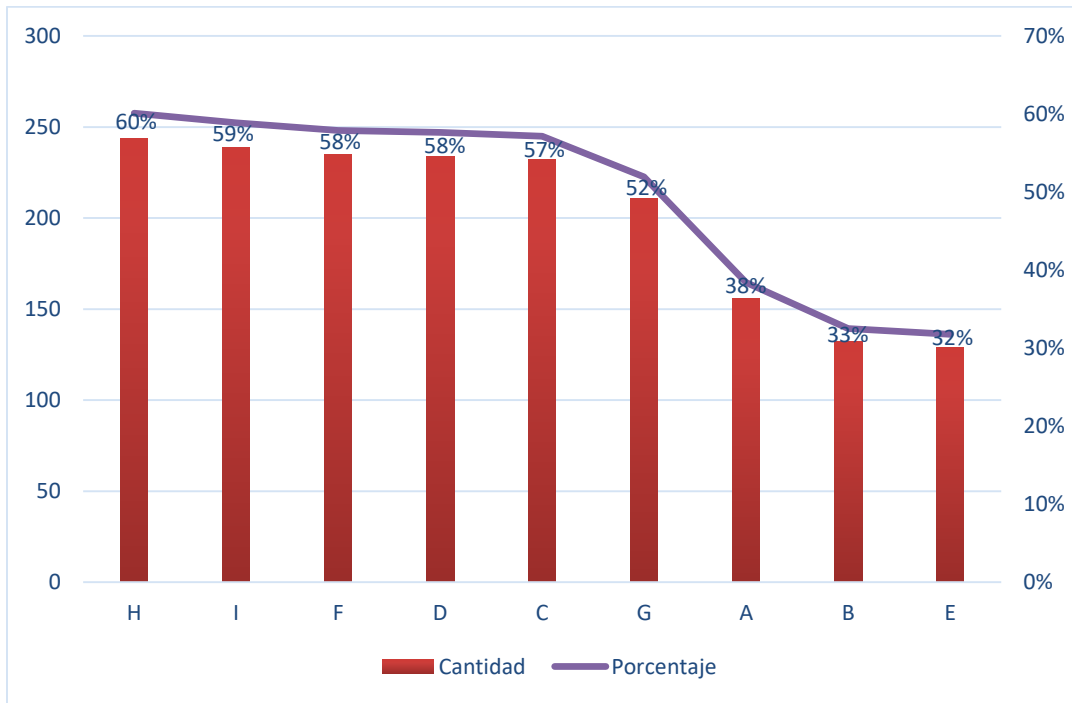


Figura 25. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para las variables que complementan las rutas turísticas del centro en orden descendente. Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta tiene dos segmentos de valoraciones que determinan la actitud de los turistas hacia un recorrido por el centro de Medellín. El primero, comprendido entre las opciones A e I, buscaba ratificar la relación entre lo que espera el visitante en el centro de la ciudad y lo que quisiera encontrar en una ruta turística, así como medir la actitud sobre algunos de los atractivos de una ruta turística que no están especificados de manera directa en las rutas propuestas por el Museo de Antioquia. El segundo, que engloba las opciones de la J a la W se refiere específicamente a las rutas turísticas y la actitud hacia los recorridos que estas proponen.

En el grupo de actividades para realizar en una ruta turística por el centro de Medellín, la Figura 24 destaca las opciones C (Una muy buena oferta de restaurantes), D (lugares en los que se pueda tomar un buen café), F (Una gran riqueza arquitectónica), G (Museos y galerías de arte) y H (Parques que sean referentes de la cultura de la ciudad) como las que tienen una mayor valoración y aceptación por parte de los encuestados. De este grupo, las variables con menor aceptación fueron la B (Una variada oferta de sitios para divertirme en la noche) y la E (centros comerciales para ir de compras). En la Tabla 25 se aprecia claramente que estas dos opciones también son las que cuentan con mayores calificaciones “totalmente en desacuerdo” y “neutral”. La valoración promedio para cada una de las variables de esta pregunta muestra que las compras y los lugares de diversión nocturna son las valoraciones más bajas con 3, 66 y 3, 86 respectivamente. En la Figura 25 se aprecian de mayor a menor los porcentajes de valoración de cada una de estas variables para la opción “totalmente de acuerdo”. La gráfica muestra que 6 de las 9 variables recibieron una valoración en esta calificación de la escala superior al 50 %.

Tabla 27. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 19: *¿Qué esperarías encontrar en una ruta turística por el centro de Medellín?*

		<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
j	Quisiera una ruta turística por el centro de Medellín que, a través del arte y la cultura, me enseñe sus memorias de la guerra y su ruta de la paz.	7	9	47	115	228
k	Tomaría, sin dudar, una ruta turística por el centro de Medellín que me permita conocer su memoria sobre la violencia, las víctimas y la transformación de la ciudad.	12	24	52	120	198
l	Saber sobre la historia de Medellín a través de las personas y edificaciones más importantes del centro me parece interesante.	1	4	39	145	217
m	Me encantaría conocer la historia de Medellín de la mano de guías turísticos profesional que	10	10	68	148	170

	me acerquen a los lugares y edificaciones más representativas de su centro.					
n	Me interesa conocer la historia de las obras del maestro Fernando Botero localizadas en diferentes zonas del centro de Medellín.	9	17	72	143	165
o	Me encantaría realizar un recorrido guiado por todas las obras del maestro Fernando Botero en el centro de Medellín.	14	25	86	136	145
p	Me encantaría conocer todas las colecciones del Museo de Antioquia.	7	10	64	147	178
q	Además de tomarme fotografías, quisiera profundizar sobre la historia de las esculturas de Plaza Botero.	12	19	70	149	156
r	La experiencia de visitar la Plaza Botero y el Museo de Antioquia sería mejor si se pudiera hacer de la mano de guías turísticos.	13	20	78	151	144
s	Estoy interesado en conocer la vida cultural nocturna del centro de Medellín.	17	17	72	150	150
t	Realizaría un recorrido por la vida nocturna del centro de Medellín de la mano de guías expertos en cultura.	24	21	82	137	142
u	Me llama la atención descubrir las iglesias y colecciones de arte religioso que alberga el centro de Medellín.	9	22	76	140	159
v	Me gustaría que profesionales me guiaran en un recorrido por las iglesias y colecciones de arte religioso del centro de Medellín.	14	22	108	124	138
w	En una ruta turística por el centro de Medellín me gustaría conocer espacios culturales donde los niños pueden aprender.	20	12	64	120	190

Nota: esta tabla mide la escala de actitud en cada una de las variables para las rutas turísticas diseñadas por el Museo de Antioquia para el centro de Medellín. Elaboración propia.

Tabla 28. Promedio para cada variable (j-w) según la escala de Likert para la pregunta 19.

		Promedio para cada variable
j	Quisiera una ruta turística por el centro de Medellín que, a través del arte y la cultura, me enseñe sus memorias de la guerra y su ruta de la paz.	4,35

k	Tomaría, sin dudar, una ruta turística por el centro de Medellín que me permita conocer su memoria sobre la violencia, las víctimas y la transformación de la ciudad.	4,15
l	Saber sobre la historia de Medellín a través de las personas y edificaciones más importantes del centro me parece interesante.	4,41
m	Me encantaría conocer la historia de Medellín de la mano de guías turísticos profesional que me acerquen a los lugares y edificaciones más representativas de su centro.	4,13
n	Me interesa conocer la historia de las obras del maestro Fernando Botero localizadas en diferentes zonas del centro de Medellín.	4,08
o	Me encantaría realizar un recorrido guiado por todas las obras del maestro Fernando Botero en el centro de Medellín.	3,92
p	Me encantaría conocer todas las colecciones del Museo de Antioquia.	4,18
q	Además de tomarme fotografías, quisiera profundizar sobre la historia de las esculturas de Plaza Botero.	4,03
r	La experiencia de visitar la Plaza Botero y el Museo de Antioquia sería mejor si se pudiera hacer de la mano de guías turísticos.	3,97
s	Estoy interesado en conocer la vida cultural nocturna del centro de Medellín.	3,98
t	Realizaría un recorrido por la vida nocturna del centro de Medellín de la mano de guías expertos en cultura.	3,87
u	Me llama la atención descubrir las iglesias y colecciones de arte religioso que alberga el centro de Medellín.	4,03
v	Me gustaría que profesionales me guiaran en un recorrido por las iglesias y colecciones de arte religioso del centro de Medellín.	3,86
w	En una ruta turística por el centro de Medellín me gustaría conocer espacios culturales donde los niños pueden aprender.	4,10

Nota: esta tabla permite establecer el porcentaje promedio en las variables definidas para las rutas turísticas construidas por el Museo de Antioquia para el centro de Medellín. Elaboración propia.

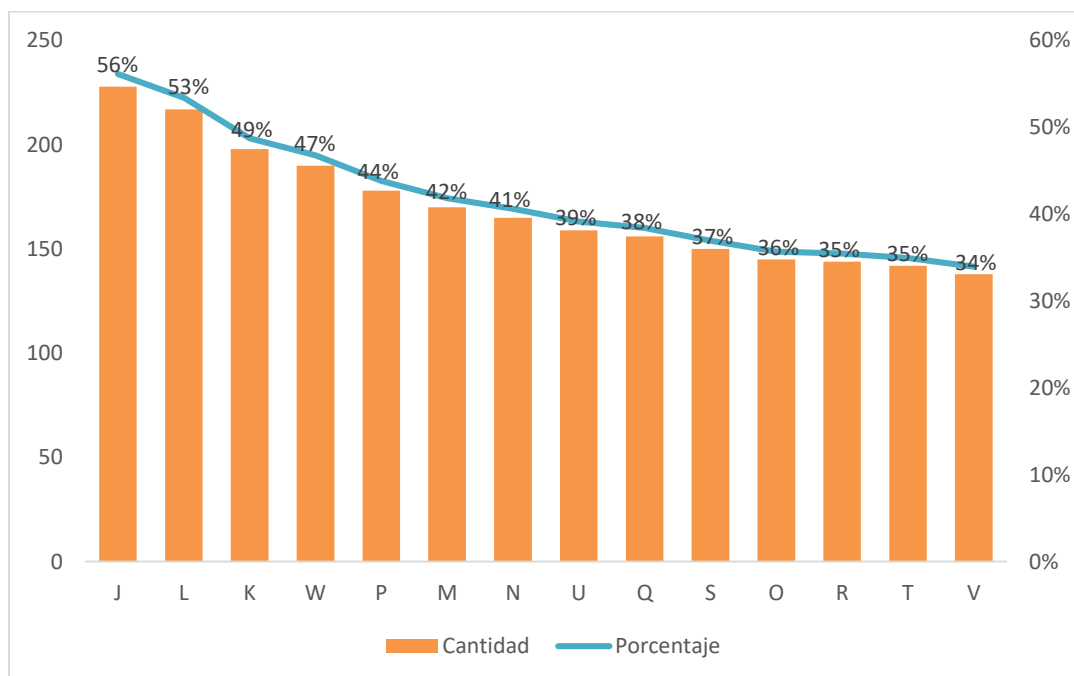


Figura 26. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para las variables que miden la actitud hacia las rutas turísticas *Vive en Centro*, en orden descendente.
Fuente: elaboración propia

En el grupo de la J a la W figura la medición para la aceptación hacia las rutas turísticas propuestas. De este grupo se destacan la J (Quisiera una ruta turística por el centro de Medellín que, a través del arte y la cultura, me enseñe sus memorias de la guerra y su ruta de la paz), la L (Saber sobre la historia de Medellín a través de las personas y edificaciones más importantes del centro me parece interesante), la P (Me encantaría conocer todas las colecciones del Museo de Antioquia) y la W (En una ruta turística por el centro de Medellín me gustaría conocer espacios culturales donde los niños pueden aprender). Las rutas con la menor valoración, según lo apreciado en esta figura, son la T (Realizaría un recorrido por la vida nocturna del centro de Medellín de la mano de guías expertos en cultura) y la V (Me gustaría que profesionales me guiaran en un recorrido por las iglesias y colecciones de arte religioso del centro de Medellín). Al respecto, la Tabla 27 deja ver que las rutas con las mayores valoraciones “totalmente en

desacuerdo” son la ruta nocturna y la de arte religioso, aunque también se observa una resistencia a que el centro sea para los niños, pese a tener una valoración positiva amplia. 108

La calificación promedio que los encuestados dieron a las rutas, según la Tabla 28, se mantiene algo por debajo encima de 4, lo que denota una calificación aceptable y no destacable sino en 2 de las variables medidas (la ruta de memoria y la de las edificaciones). La Figura 26 permite evidenciar la actitud hacia las rutas según la escala “totalmente de acuerdo”, de la que se puede apreciar solo las 2 variables con mayores promedios superan el porcentaje de 50 % de respuestas en esta categoría. Aunque las demás son aceptables, no hay una mayoría que se incline por darle la mayor calificación a estas opciones de recorridos por el centro de Medellín.

20. ¿Cómo preferiría hacer un recorrido por el centro de Medellín?

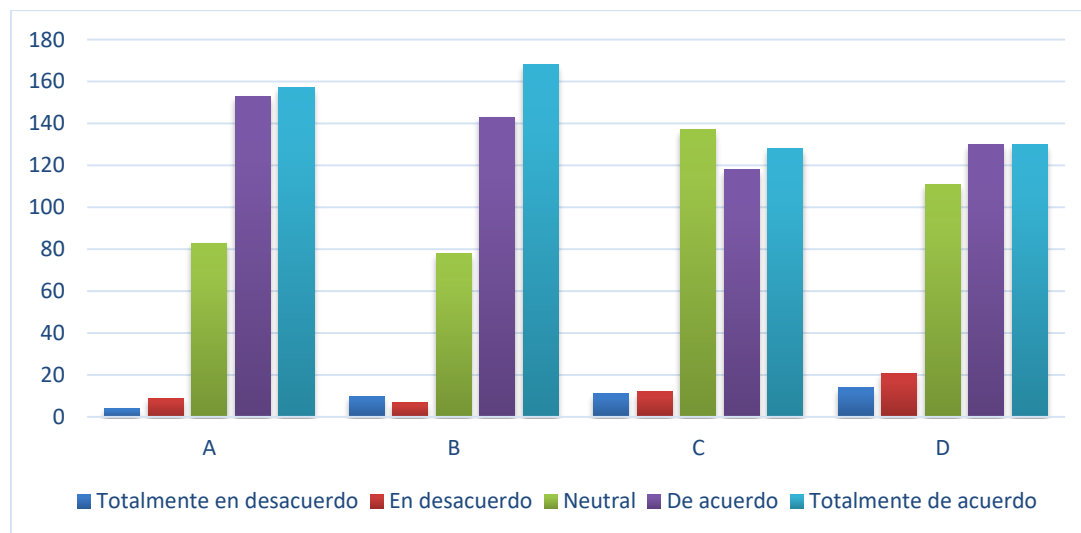


Figura 27. Muestra las respuestas según la escala de actitud para cada una de las variables. Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. Valoraciones en la escala de Likert en la pregunta 20: ¿Cómo preferiría hacer un recorrido por el centro de Medellín?

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a	El centro de Medellín amerita ser recorrido de la mano de expertos que puedan mostrarme su riqueza cultural.	4	9	83	153	157

b	No dudaría en tomar un <i>tour</i> por el centro de Medellín respaldado por el Museo de Antioquia.	10	7	78	143	168
c	Para hacer un <i>city tour</i> por el centro de Medellín escogería el servicio de guías turísticos del Museo de Antioquia por encima de otras opciones.	11	12	137	118	128
d	Me interesa hacer turismo en el centro de Medellín de la mano de guías turísticos.	14	21	111	130	130

Nota: esta tabla mide la escala de actitud en cada una de las variables que miden la forma en la que las personas preferirían hacer un recorrido por el centro de Medellín. Elaboración propia.

Tabla 30. Promedio para cada variable según la escala de Likert para la pregunta 20.

		<i>Promedio para cada variable</i>
a	El centro de Medellín amerita ser recorrido de la mano de expertos que puedan mostrarme su riqueza cultural.	4,11
b	No dudaría en tomar un <i>tour</i> por el centro de Medellín respaldado por el Museo de Antioquia.	4,11
c	Para hacer un <i>city tour</i> por el centro de Medellín escogería el servicio de guías turísticos del Museo de Antioquia por encima de otras opciones.	3,84
d	Me interesa hacer turismo en el centro de Medellín de la mano de guías turísticos.	3,84

Nota: esta tabla permite establecer el porcentaje promedio en las variables definidas medir las preferencias en un recorrido turístico por el centro de Medellín. Elaboración propia.

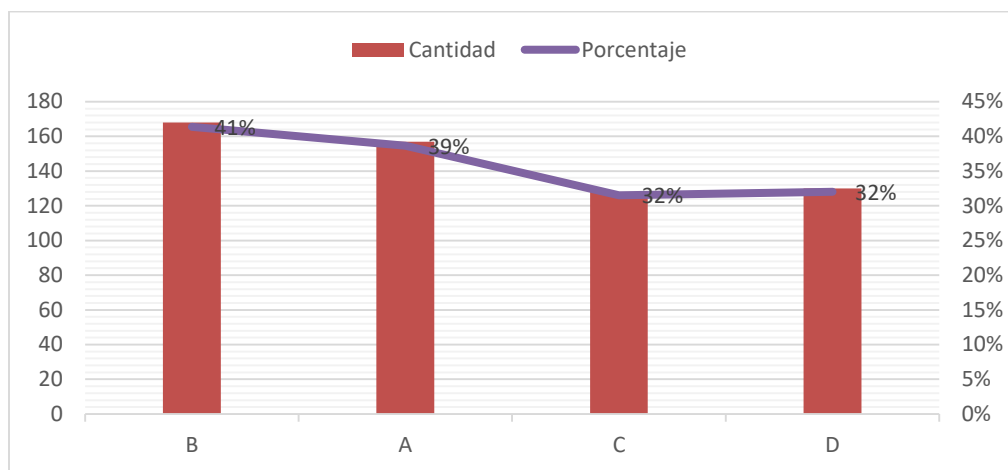


Figura 28. La figura muestra el porcentaje de la calificación “totalmente de acuerdo” para las variables que miden la forma cómo las personas preferirían hacer un recorrido por el centro de Medellín.
Fuente: elaboración propia.

En la medición para definir la actitud de los encuestados frente a la forma de hacer recorridos turísticos, las variables A (El centro de Medellín amerita ser recorrido de la mano de expertos que puedan mostrarme su riqueza cultural) y B (No dudaría en tomar un tour por el centro de Medellín respaldado por el Museo de Antioquia) son las que muestran una mayor aceptación, con calificaciones repartidas entre las opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Pese a que los usuarios se muestran dispuestos a tomar un recorrido por el centro de la mano del Museo de Antioquia, en la opción C (Para hacer un *city tour* por el centro de Medellín escogería el servicio de guías turísticos del Museo de Antioquia por encima de otras opciones) la mayoría de los encuestados mostró una posición neutral que puede estar explicada porque este servicio no se ha promovido por parte de la institución. El contraste de estas respuestas puede apreciarse con mayor detalle en la Tabla 269 donde hay 137 personas con posición neutral frente a que el Museo de Antioquia opere un *city tour*, frente a 311 con actitud positiva a rutas operadas por la institución.

El promedio en la escala de actitud para cada una de las variables de esta pregunta estuvo entre 3,84 y 4,11. La Figura 28 enseña que 41 % de los encuestados está “totalmente de

acuerdo” en que el centro de Medellín amerita ser recorrido de la mano de expertos en cultura, el 39 % en que no dudarían en tomar un *city tour* operado por el museo, mientras que el 32 % menciona que no dudaría en escoger un *city tour* con el museo por encima de otras opciones y en igual porcentaje los que quisieran hacer turismo en el centro de Medellín de la mano de guías turísticos.

21. ¿Qué valor por persona estaría dispuesto a pagar por un recorrido turístico en el centro de Medellín?

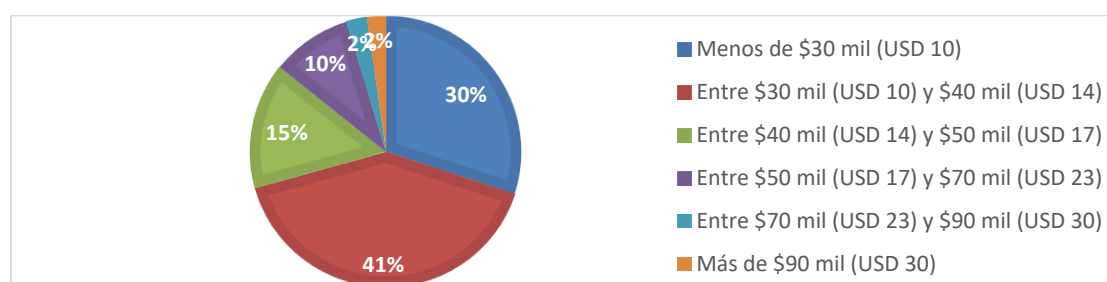


Figura 29. Muestra el valor que el encuestado está dispuesto a pagar por un *city tour* en el centro de Medellín.
Fuente: elaboración propia

El valor que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un *city tour* en el centro de Medellín no supera los \$40 mil entre el 71 % de los encuestados. La opción de pago por este servicio con mayor porcentaje es la que oscila entre 30 y 40 mil pesos.

Hallazgos generales:

La mayoría de los encuestados viaja con sus familiares, aunque un número significativo de personas también lo hace con su pareja o solos.

El principal motivo de los viajes que realizan quienes contestaron la encuesta son vacaciones o descanso, con el 72 % de las respuestas. Pese a ello, los motivos profesionales representaron el 14 % de las respuestas.

Las búsquedas en internet son la principal fuente de consulta de los viajeros encuestados, con un 59 % de las respuestas.

Las personas encuestadas demostraron cierta apatía generalizada a realizar recorridos turísticos acompañados por guías o por medio de *city tours*. Solo el 9 % de las encuestas señala que los turistas contratan guías cuando viajan y el 13 % que buscan acompañamiento privado. El resto de los encuestados definió la opción solos (sin plan) con el 61 % de las respuestas.

La poca preferencia de los encuestados hacia los *city tours* también quedó en evidencia en la valoración que hicieron en la escala de 1 a 5 al interés por hacer turismo en el centro de Medellín de la mano de guías turísticos, que obtuvo un promedio general de 3,84.

A pesar de no mostrar un interés significativo por los *city tours*, la opción de tomar un tour por el centro respaldado por el Museo de Antioquia obtuvo un promedio de aceptación en la escala de 4,0. En contraste con lo anterior, la opción que pretendía medir si se prefiere al museo por encima de otros operadores de rutas solo obtuvo 3,84 de calificación promedio; lo que se entiende como lógico debido a que la institución no tiene reconocimiento en la prestación de este servicio.

La posibilidad de encontrar lugares que los sorprendan, que los alejen de lo cotidiano y que les permitan tener contacto con la cultura y el modo en que vive la gente es la principal expectativa que tienen los encuestados cuando viajan. Aunque otras opciones para definir sus expectativas fueron bien calificadas, el conocimiento de los lugares que se visita como un fundamental del viaje tuvo una calificación menor al resto de las opciones.

La opción de expectativas de viaje referente a la motivación hacia los planes culturales tuvo un promedio de 4,3, lo que significa que un gran porcentaje de turistas es sensible a los productos turísticos culturales.

conocidos por otros turistas fueron los atractivos mejor calificados por los encuestados cuando se preguntó sobre lo que esperan encontrar en el centro de una ciudad.

Los planes de compras, divertirse en la noche y la opción de ir a teatros y recitales fueron los que tuvieron los promedios más bajos en las respuestas de los encuestados sobre lo que buscan en el centro de una ciudad. Estas variables siguieron siendo significativas cuando se preguntó por lo que esperarían encontrar en una ruta turística por el centro de Medellín, a los que se puede sumar la expectativa de encontrar una riqueza arquitectónica, y museos y galerías de arte.

Valoración de las rutas:

Los recorridos temáticos por el centro fueron bien valorados en términos generales, aunque no se destacan calificaciones muy superiores en ninguna de las opciones.

Llama la atención que cuando en las opciones de rutas temáticas por el centro se mencionaba realizar el recorrido de la mano de guías expertos, el promedio de aceptación disminuyó en todas las opciones y en algunos casos bajó el promedio de la ruta por debajo de 4.

Segmentos de turistas urbanos:

Entre las personas que manifestaron que realizan sus recorridos turísticos por medio de la guianza particular o a través de *city tours* pagos (que representaron el 22 % de las respuestas) se puede esbozar un perfil de turista urbano en el que se destacan personas jóvenes, con menos de 37 años, solteras y sin hijos; la mayoría de ellas mujeres, que estudian en la universidad o son profesionales, y con salarios que se concentran en el rango de 1 millón y 2,5 millones de pesos. Generalmente viajan en pareja o con familiares y realizan las búsquedas de información

para sus viajes en internet. Cabe destacar que estos turistas calificaron las rutas, según la 114
escala de actitud, con una valoración mayor al promedio general de la encuesta. Las rutas más sobresalientes fueron aquellas en las que el enunciado se refería a la posibilidad de guianza o expertos acompañando el recorrido, lo que indica su disposición a contratar este servicio. Incluso en la ruta nocturna (que tuvo una calificación inferior al promedio) se mostraron más propensos a realizar el recorrido en el enunciado que hablaba de expertos conduciendo la experiencia.

Otras caracterizaciones parten del perfil y las preferencias de quienes dicen visitar el centro con relativa frecuencia. En la encuesta se destaca que el 47 % de las personas encuestadas dijo ir a esta zona de la ciudad a realizar actividades de ocio o placer por lo menos una vez a la semana (23 %) o por lo menos una vez al mes (24 %). De ese porcentaje cabe anotar que un promedio mayor (27 %) de turistas está interesado en los *city tours*. En este grupo de encuestados que van al centro hay un número significativo de turistas por cada uno de los rangos de edad: entre 17 y 27 años, 28 y 37, y 48 y 47; que permiten apreciar diferencias en su apreciación de la experiencia de las rutas.

En el primer grupo de edades, es decir, el de las personas más jóvenes, la proporción de género fue pareja, por lo que se puede decir que tanto hombres como mujeres de estas edades frecuentan el centro de la ciudad para divertirse. Igual es la proporción por ocupación, la mitad son estudiantes universitarios y la otra son profesionales que trabajan. Los ingresos mensuales que reciben estas personas están entre 1 millón y 2,5 millones de pesos mensuales. De sus hábitos de comportamiento resalta que realizan sus viajes con familiares o amigos, acceden a información turística a través de recomendaciones y búsquedas en internet, y el 30 % manifiesta un gusto por los *city tours* y la guianza privada. De acuerdo con las calificaciones en

la escala de actitud, la mayoría de ellos busca lugares que los sorprendan cuando viajan, son ¹¹⁵ sensibles al buen servicio de transporte público, les gusta tener contacto con la cultura local, son sensibles a los planes culturales, les gustan los parques y edificios emblemáticos, y esperan encontrar buenos restaurantes. De estos turistas también sobresale la valoración que hicieron a las rutas turísticas, que calificaron con promedios superiores a los generales de la encuesta para cada uno de los recorridos. En este aspecto es relevante la calificación positiva a su interés por conocer la vida cultural nocturna del centro de Medellín, que en otros segmentos tuvo una menor calificación.

El segundo grupo, de 28 a 37 años, tiene un porcentaje mayor de mujeres que dicen frecuentar el centro por ocio o placer. La mayoría son personas que trabajan empleadas en alguna organización, aunque hay una proporción representativa de independientes. Son profesionales y un gran número tiene estudios de posgrado. Estos turistas se encuentran solteros y sin hijos en la mayoría de los casos. Sus ingresos están entre 1 millón y 4 millones de pesos. Un gran porcentaje de ellos viaja con la pareja. La información para viajar la obtienen a través de recomendaciones y búsquedas en internet y prefieren hacer sus recorridos turísticos solos. También son sensibles a la posibilidad de encontrar lugares que los sorprendan cuando viajan, a conocer la cultura y el modo en que vive la gente, a los buenos restaurantes y a los cafés, y valoran la riqueza arquitectónica de los lugares que visitan. Su actitud frente a las rutas turísticas del centro es generalmente positiva e, incluso, superior en la ruta de memoria y recorrido arquitectónico. No son muy afectos a los recorridos que mencionan como atractivo las obras del maestro Fernando Botero ni a los planes de arte religioso.

El tercer grupo de edad, comprendido entre los 38 y 47 años, está conformado en su mayoría por hombres. La mayoría casados o conviven en unión libre y no tienen hijos. Su

promedio de ingresos mensuales está ente 4 y 6 millones de pesos. Buscan sus viajes a través de internet y no contratan servicios de guías turísticos. Son sensibles al buen servicio de transporte, a involucrarse con la cultura del lugar que visitan y a los parques que sean referente de la ciudad que visitan. Esperan encontrar buenos restaurantes y una gran riqueza arquitectónica en el centro de una ciudad. Su actitud frente a las rutas es menos positiva que la del promedio general de la encuesta y otorgaron una calificación menor a aquellas rutas que mencionan el acompañamiento de un guía turístico. Esta clasificación permite ver que, a mayor edad, menor interés en el plan de recorrer la ciudad de la mano de guías. 116

En cuanto a los extranjeros que diligenciaron la encuesta, hay un número mayor de personas entre los rangos de edades entre 28 y 37 años y 38 y 47 años. Son en su mayoría empleados, profesionales y con estudios de posgrado. Una gran parte de son solteros y sin hijos. Su promedio de ingresos mensuales supera los seis millones de pesos y generalmente viajan solos. La información para sus viajes la buscan a través de internet y les gusta realizar sus recorridos turísticos sin ayudas o *tours* y nunca contratan guías privados. El 40 % viene por lo menos una vez al año a Medellín y el 30 % no conoce la ciudad. El 37 % asegura realizar recorridos por ocio o placer en el centro cuando visita Medellín, el 62 % no conoce la Plaza Botero y el 30 % ha ido más de cuatro veces a visitarla. Esperan encontrar lugares que los sorprendan al viajar, consideran que la experiencia de su viaje mejora cuando tienen contacto con la cultura del lugar y el modo en que vive la gente, y les gusta conocer lugares de interés cultural poco conocidos por otros turistas. Su actitud hacia las rutas turísticas del centro es por lo general inferior a la del promedio de los encuestados y las calificaciones más bajas las reciben las rutas de la noche y la de turismo religioso, sobre todo en aquellos enunciados en que se menciona el acompañamiento de un guía turístico.

A continuación se especifican los *cluster* obtenidos al analizar los datos de la encuesta por medio del *software* IBM SPSS Statistics 21. La Tabla 31 muestra la función de clasificación K medias para 2 y 3 conglomerados, a partir de la cual resultó más relevante la generación de 2 conglomerados. Y la Tabla 32 muestra los conglomerados finales y señala las variables más importantes para la explicación del segmento.

Tabla 31. *Análisis de la varianza con un factor (Anova) para los dos conglomerados resultantes en la clasificación de los perfiles de turistas urbanos.*

<i>Pregunta</i>	<i>Conglomerado</i>		<i>Error</i>		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>Media cuadrática</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>gl</i>		
17A	6,416	1	,229	404	28,038	,000
17B	10,174	1	,532	404	19,125	,000
17C	14,492	1	,549	404	26,373	,000
17D	11,306	1	,302	404	37,408	,000
17E	55,874	1	,762	404	73,280	,000
17F	26,243	1	,574	404	45,682	,000
17G	30,903	1	,613	404	50,450	,000
18A	38,658	1	,772	404	50,069	,000
18B	39,024	1	,865	404	45,119	,000
18C	35,264	1	,450	404	78,401	,000
18D	22,518	1	,779	404	28,896	,000
18E	82,406	1	1,082	404	76,167	,000
18F	28,777	1	,737	404	39,070	,000
18G	45,700	1	,593	404	77,104	,000
18H	34,734	1	,424	404	81,873	,000
18I	39,967	1	,500	404	80,012	,000
19A	41,538	1	,581	404	71,443	,000
19B	54,722	1	,898	404	60,966	,000
19C	30,018	1	,462	404	64,993	,000
19D	17,640	1	,593	404	29,757	,000
19E	111,413	1	1,219	404	91,418	,000
19F	37,398	1	,415	404	90,009	,000
19G	34,117	1	,378	404	90,362	,000
19H	46,965	1	,387	404	121,228	,000
19I	42,489	1	,451	404	94,119	,000
19J	37,401	1	,710	404	52,659	,000

19K	53,084	1	,969	404	54,787	,000
19L	36,500	1	,435	404	83,875	,000
19M	97,553	1	,653	404	149,407	,000
19N	101,909	1	,697	404	146,222	,000
19O	143,886	1	,768	404	187,254	,000
19P	100,106	1	,574	404	174,496	,000
19Q	114,709	1	,730	404	157,128	,000
19R	138,700	1	,693	404	200,208	,000
19S	62,401	1	,942	404	66,258	,000
19T	131,555	1	,954	404	137,953	,000
19U	114,709	1	,715	404	160,390	,000
19V	162,876	1	,716	404	227,375	,000
19W	114,082	1	,900	404	126,767	,000
20A	79,067	1	,565	404	140,000	,000
20B	91,871	1	,661	404	139,054	,000
20C	82,788	1	,788	404	105,018	,000
20D	137,562	1	,750	404	183,397	,000
Nivel de estudios	10,105	1	,767	404	13,174	,000

NOTA: las pruebas F solo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales. **Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo con la tabla Anova, y después de incluir todas las categorías del estudio, las variables estadísticamente significativas para conformar los conglomerados o segmentos de mercados fueron las clasificadas en la metodología del instrumento como motivacionales. La única variable demográfica significativa fue el nivel de estudios, por lo que se entiende que las demás variables demográficas no determinan de manera significativa la explicación de los segmentos de mercado.

Tabla 32. Centros de los conglomerados finales

N.°	Enunciado	Conglomerado	
		1	2
17A	Me gusta visitar lugares y ciudades que me sorprendan.	4,6	4,9
17B	Me interesa una ciudad que ofrezca un buen servicio de transporte público.	4,3	4,6
17C	Cuando voy a nuevos lugares espero encontrar planes que me alejen de lo cotidiano (que no se parezcan a mi ciudad).	4,2	4,6

17D	Mi experiencia en una ciudad mejora cuando tengo contacto con la cultura y el modo en que vive la gente.	4,5	4,8
17E	Al visitar un nuevo lugar tengo necesidad de integrarme a los locales.	3,7	4,4
17F	El conocimiento de la historia de los lugares que visito es fundamental en la experiencia de mi viaje.	4,1	4,6
17G	Los planes culturales me atraen tanto o más que otros que pueda realizar en una ciudad.	4,0	4,5
18A	Me atrae el centro de una ciudad que cuenta con buena programación de teatros y recitales.	3,6	4,3
18B	Cuando visito el centro de una ciudad me gusta encontrar lugares en los que pueda divertirme en la noche.	3,6	4,2
18C	En la experiencia de conocer el centro de una ciudad es indispensable encontrar buenos restaurantes.	4,1	4,7
18D	El recorrido por un centro urbano queda incompleto si no hay donde tomarse un buen café.	4,0	4,5
18E	Una de las actividades más divertidas cuando se hace turismo en una ciudad son las compras en su centro urbano.	3,2	4,1
18F	Conocer el centro de una ciudad vale la pena si hay espacios reconocidos y edificios emblemáticos.	4,0	4,5
18G	Los museos y las galerías de arte son lugares de visita obligada en un recorrido por el centro de una ciudad.	3,9	4,6
18H	Me gusta recorrer un centro urbano que cuenta con parques que son referentes de la ciudad que visito.	4,1	4,7
18I	En un recorrido por el centro de una ciudad espero encontrar sitios de interés cultural poco conocidos por otros turistas.	4,0	4,6
19A	Esperaría encontrar una excelente programación de teatros y recitales.	3,8	4,5
19B	Una variada oferta de sitios para divertirme en la noche.	3,5	4,2
19C	Una muy buena oferta de restaurantes.	4,2	4,7
19D	Lugares en los que se pueda tomar un buen café.	4,2	4,6
19E	Centros comerciales para ir de compras.	3,1	4,2
19F	Una gran riqueza arquitectónica.	4,2	4,8
19G	Museos y galerías de arte.	4,1	4,7
19H	Parques que sean referentes de la cultura de la ciudad.	4,1	4,8
19I	Que desde el punto de vista cultural la ruta por el centro de Medellín pueda sorprenderme y ofrecerme atractivos que otros lugares no.	4,1	4,8
19J	Quisiera una ruta turística por el centro de Medellín que, a través del arte y la cultura, me enseñe sus memorias de la guerra y su ruta de la paz.	4,0	4,6
19K	Tomaría, sin dudar, una ruta turística por el centro de Medellín que me permita conocer su memoria sobre la violencia, las víctimas y la transformación de la ciudad.	3,8	4,5
19L	Saber sobre la historia de Medellín a través de las personas y edificaciones más importantes del centro me parece interesante.	4,1	4,7
19M	Me encantaría conocer la historia de Medellín de la mano de guías turísticos profesional que me acerquen a los lugares y edificaciones más representativas de su centro.	3,6	4,6
19N	Me interesa conocer la historia de las obras del maestro Fernando Botero localizadas en diferentes zonas del centro de Medellín.	3,6	4,6
19O	Me encantaría realizar un recorrido guiado por todas las obras del maestro Fernando Botero en el centro de Medellín.	3,3	4,5
19P	Me encantaría conocer todas las colecciones del Museo de Antioquia.	3,7	4,7
19Q	Además de tomarme fotografías, quisiera profundizar sobre la historia de las esculturas de Plaza Botero.	3,5	4,5

19R	La experiencia de visitar la Plaza Botero y el Museo de Antioquia sería mejor si se pudiera hacer de la mano de guías turísticos.	3,4	4,5
19S	Estoy interesado en conocer la vida cultural nocturna del centro de Medellín.	3,6	4,4
19T	Realizaría un recorrido por la vida nocturna del centro de Medellín de la mano de guías expertos en cultura.	3,3	4,4
19U	Me llama la atención descubrir las iglesias y colecciones de arte religioso que alberga el centro de Medellín.	3,5	4,5
19V	Me gustaría que profesionales me guiaran en un recorrido por las iglesias y colecciones de arte religioso del centro de Medellín.	3,2	4,5
19W	En una ruta turística por el centro de Medellín me gustaría conocer espacios culturales donde los niños pueden aprender.	3,6	4,6
20A	El centro de Medellín amerita ser recorrido de la mano de expertos que puedan mostrarme su riqueza cultural.	3,7	4,5
20B	No dudaría en tomar un <i>tour</i> por el centro de Medellín respaldado por el Museo de Antioquia.	3,6	4,6
20C	Para hacer un <i>city tour</i> por el centro de Medellín escogería el servicio de guías turísticos del Museo de Antioquia por encima de otras opciones.	3,4	4,3
20D	Me interesa hacer turismo en el centro de Medellín de la mano de guías turísticos.	3,3	4,4

NOTA: la tabla muestra los promedios de cada conglomerado, según cada variable de las categorías motivacionales de la encuesta. Elaboración propia.

A partir de las variables observadas en la Tabla 32, y partiendo de la categorización nivel de estudios, se pueden describir los siguientes segmentos:

Segmento 1

El nivel de estudios de las personas categorizadas en este segmento es el de formación profesional. Aunque comparadas con el segmento 2 todas las variables tienen un promedio inferior en la escala, y a pesar de que es un grupo sensible a la compra, es un conglomerado significativo en la medida en que valora atributos del destino y del producto turístico.

En lo referente a las expectativas que tienen al viajar, los promedios más altos son los de lugares y ciudades que los sorprendan, una ciudad que ofrezca un buen servicio de transporte público, planes que los alejen de lo cotidiano y la posibilidad del contacto con la cultura y el modo en que vive la gente. De las rutas turísticas, a la que mayor valoración le da este conglomerado es a la que cuenta la historia de la ciudad a través de la riqueza

arquitectónica. También calificaron como significativo en lo que esperan encontrarse en un ¹²¹ recorrido turístico los buenos restaurantes y los lugares para tomarse un buen café.

Segmento 2

El segmento 2 está integrado por estudiantes universitarios (según la clasificación nivel de estudios). Se trata del grupo que mejor valoró las rutas turísticas, con promedios en la escala de 1 a 5 muy superiores al del promedio general. Entre dichos promedios se destaca la valoración muy superior a los recorridos que mencionan la obra de Fernando Botero y la posibilidad de conocer todas las colecciones del Museo de Antioquia, cuyos promedios estuvieron por encima de 4,5. También valoraron con promedios la sugerencia de hacer *city tours* en el centro y de realizar los recorridos de la mano del museo.

Perfiles de turistas culturales urbanos para el centro de Medellín

Con base en la información analizada en los apartados anteriores, se pueden categorizar por lo menos dos perfiles de turistas culturales urbanos para el centro de Medellín interesados en los atributos de las rutas temáticas del proyecto Vive el Centro.

Perfil 1: Legión Médici

Este segmento de mercado está integrado por personas jóvenes, entre 17 y 28 años, interesadas en entender el porqué y el para qué de las ciudades. Su interés por el conocimiento los lleva a apreciar todo lo que culturalmente puede albergar un centro urbano y por eso frecuentan el centro de Medellín. Un gran porcentaje de estos jóvenes son estudiantes universitarios y los demás son personas que recién comienzan la vida laboral. Son gentes curiosas a las que les gustan los consejos de los expertos y, por lo tanto, afectos a los recorridos por la ciudad que les develen aquellos detalles de la historia de cada uno de sus lugares, los que están ávidos por conocer. Siempre están conectadas con la tecnología y su vida está

influenciada por los amigos, con los que realizan muchos de sus viajes. Son sensibles al buen servicio de transporte público, les gusta tener contacto con la cultura local, los parques y los edificios emblemáticos de las ciudades. Se trata de un público que aprecia y se deja seducir por las manifestaciones del arte y la cultura. 122

Perfil 2: Conquistadores

El segmento de los conquistadores, que generalmente son profesionales solteros, entre los 28 y los 37 años, tiene la particularidad de buscar todo aquello que le gusta en lugar de esperar a que le indiquen hacia dónde ir. Pese a su nivel de independencia, son personas que aprecian lo que les significa nuevos descubrimientos y están dispuestas a dejarse sorprender. Del centro de una ciudad esperan descubrir la belleza en lugar del origen y en sus recorridos esperan planes que los alejen de lo cotidiano y les den la posibilidad del contacto con la cultura y el modo en que vive la gente. Aunque son difíciles de conquistar, están dispuestos a dejarse sorprender por el misterio que encarnan las edificaciones y lugares representativos del centro de Medellín, siempre y cuando en el recorrido turístico exista la posibilidad de los buenos restaurantes y los lugares para tomarse un buen café.

Productos turísticos con base en la segmentación de mercados

La definición del producto turístico tiene en cuenta la aceptación general de las rutas turísticas Vive el Centro que, con base en los promedios de la escala de 1 a 5, fueron los siguientes en orden descendente:

Ruta Vive el Centro: 4,41 (4,13, para la opción guías).

Ruta Medellín de memoria: 4,35 (4,15, para la opción guías).

El centro para los niños: 4,1 (no se evaluó la opción guías).

Botero para gordos y flacos: 4,08 (3,92, para la opción guías).

Ruta del arte religioso 4,03 (3,86, para la opción guías).

123

El centro a media luz 3,98 (3,87, para la opción de guías).

Las rutas con mayor aceptación son Vive el centro y Medellín de memoria. El único recorrido con promedios inferiores al 4 es el nocturno, lo que puede tener origen en la percepción de inseguridad en el centro de la ciudad.

Atributos del producto turístico: sobre las características del producto turístico debe considerarse que para los segmentos de mercado seleccionados la capacidad de sorprender y la cultura local son fundamentales. Lo anterior se asocia con atributos como la originalidad y la experiencia, que deberían encarnar la propuesta de valor de las rutas.

Oferta turística: en vista de que el máximo valor que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un recorrido son \$40 mil convendría tener una oferta diferenciada y empaquetada para grupos de turistas que podrían clasificarse de la siguiente manera: recorridos privados para turistas nacionales, recorridos privados para turistas internacionales, recorridos para grupos de amigos y recorridos para grupos de estudiantes universitarios. También se sugiere empaquetar productos de turismo con los ingresos al Museo de Antioquia (2X1).

8. Ruta de soluciones

El siguiente plan estratégico propone los lineamientos de la unidad de negocios de turismo urbano para el Museo de Antioquia, que se realiza con base en el diagnóstico del entorno organizacional y la investigación de mercados anteriormente expuesta.

Objetivo

IncurSIONAR en la promoción y comercialización de productos de turismo cultural urbano a partir de las rutas temáticas desarrolladas en el proyecto Vive el Centro para contribuir a la sostenibilidad del Museo de Antioquia y aportar al desarrollo social y a la conservación patrimonial del centro de Medellín y al cumplimiento de los ODS.

Objetivos específicos

- Lograr ventas anuales del orden de \$1.000 millones, por medio de la promoción de las rutas entre los segmentos de mercado.
- Establecer alianzas que permitan comercializar las rutas entre clientes potenciales.
- Construir paquetes turísticos a partir de las rutas con base en los segmentos de mercado.
- Diseñar proyectos culturales que permitan promover las rutas turísticas Vive el Centro.
- Evaluar el impacto de la implementación de la unidad de negocios.

Mercado meta

El plan está orientado a los dos segmentos de mercado caracterizados a través de la presente investigación: Legión Médici y Conquistadores.

Producto

Se promoverán los 6 recorridos temáticos por el centro de Medellín que fueron diseñados por el Museo de Antioquia a través del proyecto Vive el Centro, en cuyo discurso se

deben incorporar los atributos de originales y elementos experienciales. El producto deberá ¹²⁵ tener ajustes conforme a la evaluación de las rutas y la experiencia en temas culturales del museo.

Fijación de precios

Las estrategias de fijación de precios dependerán del mercado atendido y de la forma de comercialización. Se recomienda tener en cuenta las tarifas para rutas similares que realizan otros operadores de *city tours* en Medellín, así como los valores relacionados en la investigación de mercados. Según esta última, el valor máximo que los turistas estarían dispuestos a pagar por persona es de \$40 mil.

Distribución

Aunque se trata de una apuesta por el centro de Medellín, el producto debe tener siempre una vinculación directa con el Museo de Antioquia y su misión social.

Promoción

La estrategia de promoción se basará en los atributos del producto turístico como una experiencia para descubrir, redescubrir y aprender de Medellín. Igualmente, la definición de las rutas como productos que contribuyen a la sostenibilidad del centro y que aportan a lograr los ODS debe estar en el discurso de promoción del producto turístico.

Implementación del plan

A continuación, se detalla el plan operativo para la implementación del plan estratégico de la unidad de negocios de turismo cultural urbano. El período del plan corresponde al año 2018.

Tabla 33. *Detalles del plan operativo para la unidad de negocios de turismo urbano*

Objetivos específicos	Actividades	Metas	Indicadores
Lograr ventas anuales del orden de \$1.000 millones, por medio de la	Diseño de piezas impresas y digitales que	Promover las rutas en por lo menos 20 escenarios: agencias de viajes, puntos	Ejemplares distribuidos/ejemplares producidos.

promoción de las rutas entre los segmentos de mercado.	ilustren sobre las rutas turísticas.	de información turística, hoteles, universidades y empresas.	Piezas desarrolladas/piezas propuestas
			Piezas divulgadas/piezas realizadas
	Diseñar campañas para la promoción permanente de las rutas turísticas culturales a través de redes sociales y otros canales que fomenten la participación de los clientes potenciales.	Que al menos 100 mil clientes potenciales conozcan el producto turístico a través de las redes sociales y otros canales no tradicionales.	Número de interacciones mensuales /número de interacciones mes anterior.
			Total de seguidores ganados mensuales/total de seguidores.
			Total de publicaciones mensuales/total de publicaciones mensuales propuestas
	Realizar un plan de medios que promueva las rutas en medios de comunicación locales.	Por lo menos 20 publicaciones en medios de comunicación.	Número de piezas y publicaciones del plan de medios/piezas y publicaciones propuestas.
	Lanzar el pasaporte del centro en formato digital para interactuar con el mercado meta.	10 mil interacciones con el pasaporte.	Número de participantes/total de envíos de las piezas promocionales
Establecer alianzas que permitan comercializar las rutas entre clientes potenciales.	Promover las rutas turísticas con decanos de universidades públicas y privadas de Medellín.	Lograr alianzas con al menos 6 universidades para que los estudiantes universitarios conozcan las rutas.	Número de <i>tours</i> con referencia a las alianzas con universidades mensuales/ total de recorridos mensuales.
	Relacionamiento con oficinas de talento humano de empresas del sector público y privado para promover las rutas entre los empleados.	Lograr alianzas con al menos 6 empresas para que empleados del mercado meta conozcan las rutas.	Número de <i>tours</i> con referencia a las alianzas con empresas mensuales/ total de recorridos mensuales.
Construir paquetes de recorridos a partir de las rutas con base en los segmentos de mercado.	Diseñar paquetes culturales para los turistas que llegan al museo de manera espontánea.	Que el 10 % de los recorridos realizados sean de turistas nacionales y extranjeros.	Número de <i>tours</i> de turistas nacionales y extranjeros/número total de <i>tours</i> .
	Diseño de paquetes de recorridos para grupos de	Lograr que el 5 % de las rutas realizadas sean con estudiantes de colegios.	Número de <i>tours</i> realizados con

	estudiantes de colegios que asisten al museo.		estudiantes de colegio/ número total de <i>tours</i> .
	Realizar recorridos gratuitos para círculos cercanos al museo.	Promover las rutas entre 300 amigos del museo.	Número de asistentes/ total de recorridos realizados
	Realizar recorridos gratuitos para público general.	Promover las rutas entre público general.	Número de asistentes/ total de recorridos realizados
Diseñar proyectos culturales que permitan promover las rutas turísticas Vive el Centro.	Estructurar proyectos que se apalancen en las rutas como una manera de promover el centro de Medellín como un destino sostenible.	Diseño y presentación de 2 proyectos que destaquen las bondades de las rutas.	Ingresos por proyectos/ingresos totales por la implementación de las rutas.
	Diseñar un proyecto para crear una aplicación que permita que los jóvenes de Medellín se vuelvan expertos en el centro y que promueva la participación masiva en los recorridos temáticos.	Diseño y presentación de 1 proyecto para desarrollar una aplicación que permita promover las rutas entre turistas locales.	Visitantes por proyectos/total de visitantes por las rutas
	Construir un proyecto para atraer a los turistas que llegan a la ciudad a las rutas del centro.	Diseño y presentación de 1 proyecto para promover la visita de turistas nacionales y extranjeros al centro de Medellín.	Porcentaje de visitantes nacionales y extranjeros/ porcentaje total de visitantes nacionales y extranjeros a Medellín
Evaluar el impacto de la implementación de la unidad de negocios.	Diseñar un instrumento de medición para la experiencia de los recorridos temáticos.	Lograr que el 10 % de los asistentes evalúe las rutas.	Informe sobre la calificación cuantitativa y cualitativa de las rutas. Porcentaje indicador específico/ calificación general Evaluación de ruta/ calificación general de las rutas
	Monitorear el número de recorridos e ingresos al museo por concepto de las rutas turísticas.	Medir mensualmente el impacto financiero de las rutas.	Informe de ingresos mensuales/ingresos totales de las rutas. Ingresos mensuales de las rutas/ingresos totales del Museo de Antioquia

Utilidades mensuales/ingresos totales por las rutas
Ventas/ingresos proyectados.

NOTA: en la tabla se detallan las acciones que deberán desarrollarse durante el primer año de operación de las rutas.

9. Presupuesto para la ruta de soluciones

En la Tabla 34 se detalla el presupuesto estimado para la implementación de la línea de negocios de turismo urbano, según los objetivos planteados para el establecimiento del negocio y el primer año de funcionamiento de la unidad. Para el ejercicio se diseñaron cuatro ofertas de producto que se empaquetaron de la siguiente manera: - recorrido privado turista nacional (máximo 5 personas), por un valor de \$200 mil; - recorrido privado turista internacional (máximo 5 personas), por un valor de \$300 mil; - recorrido grupo de amigos (mínimo 10 personas), por un valor de \$30 mil cada persona, y - recorridos estudiantiles (máximo 30 personas), por un valor de \$300 mil.

Pasaporte digital	20.000.000												
Recorridos Círculo	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Recorridos público general	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Guías		35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Boletería		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Mercadeo de las rutas		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Otros gastos													
Imprevistos		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Total gastos	80.800.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000	46.300.000
Efectivo al final del mes	-10.000.000	38.700.000	87.400.000	136.100.000	184.800.000	233.500.000	282.200.000	330.900.000	379.600.000	428.300.000	477.000.000	525.700.000	574.400.000

10. Costos de la consultoría

131

La Tabla 35 presenta la relación de costos de la consultoría que fue detallada en la oferta de servicios.

Tabla 35. *Detalle de los costos de la consultoría.*

Fase	Dedicación	Valor
Estudio del entorno organizacional	120 horas	\$14 400.000
Segmentación de mercados	120 horas	\$14 400.000
Definición de portafolio de servicios	20 horas	\$2 400.000
Plan estratégico línea de negocios	120 horas	\$14.400.000
Establecimiento de costos	16 horas	\$1 920.000
Socialización	4 horas	\$480.000
Subtotal		\$48 000.000
Otros gastos (viáticos, desplazamientos, papelería)		\$1 000.000
Total	400 horas	\$49 000.000

NOTA: el valor para cada hora de consultoría es de \$120 mil. Elaboración propia.

11. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El Museo de Antioquia está llamado a convertirse en la institución que lidere el diseño y funcionamiento de servicios de turismo cultural urbano en el centro de Medellín, a partir de su experiencia con el proyecto Vive el Centro, su experticia en temas culturales y su vinculación directa con el centro de la ciudad.

La incursión del museo en el negocio de turismo cultural urbano maximiza su objetivo misional en la medida en que sus propuestas contribuyen de manera directa a la conservación patrimonial, se orientan a la formación de la ciudadanía y la actividad turística realizada de

manera responsable tiene una relación directa con la sostenibilidad de las ciudades, al punto ¹³² de que se considera aporta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Aunque se concibe como una unidad de negocios independiente, la incursión del museo en productos de turismo cultural urbano también depende de que la institución sepa vincular su saber hacer a este nuevo proyecto, lo adhiera a su ADN y lo monetice.

El diagnóstico interno evidenció que el Museo de Antioquia requiere definir con todas las áreas estratégicas cuáles son sus servicios y a quiénes están dirigidos. Y, sobre todo, contar más y mejor cada una de las acciones que realiza. La promoción de los servicios del museo debe pasar por orientar una estrategia para cada público. La promoción no puede perder de vista que el museo es el eje central del arte, la memoria y la cultura viviente de Antioquia.

La encuesta para caracterizar al turista que visita el centro de Medellín evidenció que los jóvenes son las personas que más disfrutan visitar el centro de la ciudad, descubrir sus historias, entender su cultura y aprender sobre lo que hace el museo y las obras del maestro Botero.

Lo anterior derriba el mito de que el arte y la cultura son productos de nicho y para personas “muy cultas”. Constituye una oportunidad para que el museo se reencuentre con los turistas locales de la mano de esta población y para que la Alcaldía de Medellín renueve la imagen que tiene la ciudadanía sobre su centro urbano.

Para que el centro de Medellín se vuelva un destino turístico atractivo, la Alcaldía de Medellín debe reconocer que su primer promotor es el turista local. Lo anterior significa que es necesario que a nivel de ciudad se acuda a lo emotivo para hacer que las personas se apropien del centro, lo quieran y lo sientan como parte de sí mismas. Los recorridos temáticos Vive el

Centro encarnan una oportunidad para que los ciudadanos aprendan sobre lo que significa 133
habitar esta urbe que se llama Medellín.

Las políticas de turismo locales, nacionales e internacionales se convierten en la actualidad en un punto de partida importante para que el Museo de Antioquia busque financiación que le permita extender sus servicios a la oferta de servicios de turismo cultural urbano.

Recomendaciones

Un punto de partida para que el Museo logre incorporar el turismo cultural urbano a su quehacer sería incorporar este producto turístico al portafolio de servicios general. De igual forma, encontrar la manera de que en la experiencia y la promoción de los recorridos temáticos se inserte el ADN y las acciones del proyecto Museo 360, así como cada uno de los proyectos que realiza el área de Educación y Cultura.

Una forma en la que el museo puede encontrar nuevos caminos para ampliar su radio de acción es trabajar sobre el peso y valor de su marca. Aunque un ejercicio de valoración sería lo fundamental, a través de sus diversas actividades puede realizar observaciones que le permitan entender el valor que constituye el nombre Museo de Antioquia para su público local y para los turistas nacionales y extranjeros. Será información valiosa que le permitirá entender y construir significantes alrededor de lo que esperan sus visitantes.

Esta investigación evidencia que el potencial del Museo de Antioquia para desarrollar servicios de turismo cultural urbano puede aprovecharse mejor en la medida en que la institución incorpore el mercadeo en su planeación estratégica. El *marketing* es valioso para una organización del arte y la cultura porque contribuye a entender las expectativas del mercado y a definir la estrategia para la creación y puesta en marcha del producto turístico.

El Museo de Antioquia requiere proponer estrategias a la Administración Municipal ¹³⁴ que mejoren la imagen que los ciudadanos tienen de esta zona de la ciudad y que ello no siga afectando la operación del museo.

Lista de referencias

- Alcaldía de Medellín. (2016). Plan de Desarrollo Medellín cuenta con vos 2016-2019. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín y Museo de Antioquia. (2016). Informe prueba piloto con muestra de población objeto. Medellín.
- Baquero S., M. (2017, octubre). Secretario de la Organización Mundial del Turismo: “Costa Rica debe desarrollar el segmento de cultura”. La Nación.
- Barbosa, M. E. (2007). La política del turismo cultural y el diseño de producto turístico para el turismo cultural. *Revista EAN*, (60), 105–122.
- BBC Mundo. (2017, octubre 17). Estados Unidos: juez federal bloquea la tercera versión del veto migratorio del presidente Donald Trump que incluye a Venezuela. BBC Mundo. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-41660380>
- Bejarano, H., Arroyave, M. E., Saldarriaga, M. E., Urrego, C. E., & González, D. A. (2017). El turismo urbano como oferta turística alternativa en Medellín: comportamientos espaciales de la ciudad como destino turístico. *Revista Humanismo y Sociedad*, 5, 8–16. <https://doi.org/10.22209/rhs.v5n1a02>
- Bernier Torres, E. (coordinador), Esteve Secall, R., Fuentes García, R., & Martín Rojo, M. del M. (2006). Estructura de mercados turísticos. (UOC Editorial, Ed.) (1st ed.). Barcelona.
- Bigné Alcañiz, E., Font Aulet, X., & Andreu Simó, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. (Esic Editorial, Ed.) (1st ed.). Madrid.
- Bohorquez, E. (2014, abril). Medellín es líder en ciencia, tecnología e innovación. El Espectador.

2016. Revista Antioqueña de Economía Y Desarrollo, (17), 113–147. Recuperado de http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/RAED17_22JUN2017.pdf

Campoamor, J. (2017, junio 1). Turismofobia: Barcelona y otras ciudades en pie de guerra contra el turismo de masas. BBC Mundo. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-40107507>

Caracol Radio. (2017, agosto 28). Alcaldía de Medellín comienza a formular Plan Estratégico de Turismo. Caracol Radio Medellín. Recuperado de http://caracol.com.co/emisora/2017/08/28/medellin/1503927731_484962.html

Concejo de Medellín. Acuerdo 20 de 2015 (2015). Recuperado de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared Content/GACETA OFICIAL/2015/Gaceta 4330/ACUERDO 0020 DE 2015.pdf

Condés, Ó. (2016, abril). El impacto del uso de las TIC en el turismo. TICbeat.

Consejo Nacional de Competitividad. (2016). TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Dane. (2017a). Archivo de estimación y proyección nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/reloj/>

Dane. (2017b). Boletín técnico. Gran encuesta integrada de hogares. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2017a). Estadísticas de Licencias de Construcción. Bogotá. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-137>
construccion

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2017b). No Title.

El Colombiano. (2017, octubre 10). Cero tolerancia contra el turismo sexual y de drogas. El Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/antioquia/seguridad/cero-tolerancia-contra-el-turismo-sexual-y-de-drogas-HE7464292>

El Mundo Medellín. (2017, mayo 8). Medellín obtuvo el primer lugar en captación de eventos. El Mundo de Medellín. Recuperado de <http://www.elmundo.com/noticia/Medellin-obtuvo-el-primer-lugar-en-captacion-de-eventos/51914>

El Tiempo. (2017, octubre 22). La contaminación le cuesta a Colombia el 4,1 por ciento del PIB. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/salud/estudio-demuestra-el-coste-de-la-contaminacion-en-colombia-es-del-4-1-por-ciento-del-pib-143504>

Europa Press. (2017, octubre). Barcelona, Venencia y Berlín, las ciudades europeas con mayor crecimiento de viviendas de uso turístico. El Mundo.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). Estrategia de *marketing*. (Cengage Learning, Ed.) (Quinta edi). México.

González, P., Villa, G., & Zuluaga, O. (2013). Composición de la economía de la región noroccidente de Colombia. Ensayos Sobre Economía Regional, 56, 14. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/eser_56_eje_noroccidente_2013.pdf

Grisales B., N. (2018, octubre). Medellín gestiona su nueva marca turística. El Tiempo. 138

Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/medellin-gestiona-su-nueva-marca-turistica-139166>

Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey. (2009). Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de los negocios., (1), 17–21.

Hoyos Turbay, M. C. (2017). La era de los “Nativos Digitales.” Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-1854.html>

Ibáñez, R., & Rodríguez, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. In Medio ambiente y política turística en México (1st ed., pp. 17–33). México. Recuperado de <https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Tipologias-y-antecedentes-de-la-actividad-turistica.pdf>

Infobae. (2017, April 5). Cómo afectará el Brexit al turismo en el Reino Unido. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/turismo/2017/04/05/como-afectara-el-brexit-al-turismo-en-el-reino-unido/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (Pearson Educación, Ed.) (14th ed.). México.

Mercado, A. (2017, noviembre 28). Sector gastronómico en Medellín también llena los bolsillos. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/el-sector-gastronomico-en-medellin-tambien-llena-los-bolsillos-156114>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2014). Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 “Turismo para la construcción de la paz.” Bogotá.

Morére Molinero, N. y Perelló Oliver, S. (2013). Turismo cultural, patrimonio, museos y empleabilidad. (Fundación EOI, Ed.) (1st ed.). Madrid. Recuperado de

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80090/EOI_TurismoCultural_2013.pdf

Munuera, J. L. e Isabel, R. E. A. (2006). Estrategias de *marketing*. (Esic Editorial, Ed.) (1st ed.). Madrid.

Murcia, N. C. (2017, septiembre). Medellín cerrará el año con 10.600 habitaciones. El Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/medellin-cerrara-el-ano-con-10-600-habitaciones-YC7343526>

Museo de Antioquia. (2014). Informe de gestión 2013. Medellín. Recuperado de <http://www.museodeantioquia.co/el-museo/#/informes-de-gestion/>

Museo de Antioquia. (2016a). Diseño metodológico de las guías y propuestas de guiones para los turistas. Medellín.

Museo de Antioquia. (2016b). Proyecto Vive el Centro. Medellín.

Museo de Antioquia. (2016c). Vive el Centro. Propuesta de recorridos temáticos y culturales para hacer turismo en el centro de Medellín. Medellín.

Museo de Antioquia. (2017a). El Museo de Antioquia. Recuperado de <http://www.museodeantioquia.co/el-museo/#/historia/cronologia/>

Museo de Antioquia. (2017b). Informe de gestión 2016. Medellín.

Naciones Unidas y Organización Mundial del Turismo. Código Ético Mundial para el Turismo (2012). Recuperado de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodees.pdf>

Noguera, N. (2017, septiembre 21). Los salarios y la informalidad, los retos de la hotelería 140

en el país. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/viajar/retos-de-la-hoteleria-en-colombia-segun-cotelco-133412>

Oficina de Estudios Económicos-MinCIT. (2017). Boletín mensual de turismo. Bogotá.

ONU-hábitat. (n.d.). ONU-Hábitat Por un mejor futuro urbano. ONU-Hábitat Por Un Mejor Futuro Urbano, 4–21.

Organización Mundial del Turismo. (2017a). 2017 Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Recuperado de

<http://www2.unwto.org/es/tourism4development2017>

Organización Mundial del Turismo. (2017b). El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades. Recuperado en enero 17, 2017, de

<http://www2.unwto.org/es/press-release/2017-01-17/el-turismo-internacional-mantiene-un-crecimiento-sostenido-pese-las-dificul>

Organización Mundial del Turismo. (2017c). Vigésima segunda reunión de la Asamblea General de la OMT en China: una semana de importantes logros.

Organización Mundial del Turismo y Comisión Europea del Turismo. (2005). El turismo urbano y la cultura/ La experiencia europea. (O. M. del Turismo, Ed.) (1st ed.).

Madrid.

Pareja, D. (2017, mayo 31). Renovación del centro de Medellín empezará en mayo de este año.

El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/renovacion-del-centro-de-medellin-73284>

Porter, M. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Harvard Business Review América Latina. Recuperado de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

141

Procolombia. (2016a). Conozca el potencial del turismo urbano y sus tendencias. Recuperado de www.procolombia.com

Procolombia. (2016b). Turismo Urbano. Recuperado de <https://es.slideshare.net/pasante/perfil-turismo-urbano>

Quintero, J. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. *Anales Del Museo de América*, (12), 263–274.

República de Colombia, & Ministerio de Comercio Industria y Turismo. *Política de turismo cultural: identidad y desarrollo competitivo del patrimonio* (2007). Colombia.

Santana Talavera, A. (2003). Turismo cultural, culturas turísticas. *Horizontes Antropológicos*, 9(20), 31–57. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ha/v9n20/v9n20a02.pdf>

Semana Sostenible. (2017, septiembre). Medellín sufre un problema de contaminación crónica. *Publicaciones Semana*. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/contaminacion-del-aire-en-medellin-es-un-problema-cronico/38650>

Situr. (2016a). Análisis de turismo receptor diciembre 2016. Recuperado de [http://situr.gov.co/upload/publications/documents/20170314150353000000Análisis de Turismo Receptor Diciembre 2016.pdf](http://situr.gov.co/upload/publications/documents/20170314150353000000Análisis%20de%20Turismo%20Receptor%20Diciembre%202016.pdf)

Situr. (2016b). Anuario Sistema de Indicadores Turísticos 2016. Medellín. Recuperado de <http://www.situr.gov.co/upload/publications/documents/20170822190816000000anuario.pdf>

- Situr. (2017). Indicadores de turismo receptor. Medellín. Recuperado de [http://www.situr.gov.co/upload/publications/documents/20171218101253000000Indicadores de Turismo Receptor Noviembre 2017.pdf](http://www.situr.gov.co/upload/publications/documents/20171218101253000000Indicadores%20de%20Turismo%20Receptor%20Noviembre%202017.pdf)
- Situr. (2018). Ingreso anual de visitantes a museos. Medellín. Recuperado de <http://www.situr.gov.co/estadisticas/DfMeIngresoAnualMuseos/general>
- Tecnósfera. (2016). Facebook, WhatsApp y YouTube, las redes más usadas por los colombianos. El Tiempo.
- Trujillo, C. (2017, febrero). Medellín expande su red pública de Internet WiFi. El Colombiano.
- World Tourism Organization. (2018 -a). Acerca de la OMT. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>
- World Tourism Organization. (2017 -b). Entender el turismo: glosario básico. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- World Tourism Organization. (2012). Global Report on City Tourism. España. Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/am6_city_platma.pdf
- World Tourism Organization. (2014). Global Benchmarking for City Tourism Measurement. (UNWTO, Ed.), AM Reports (Vol. 10). Madrid.
- World Tourist Organization. (2016). Red de turismo urbano de la OMT- Plan de acción 2016-2017, 7–20.
- World Tourist Organization. (2018). Recuperado de <http://www2.unwto.org/en>

Apéndices

Apéndice 1. Formulario diagnóstico interno

Medición del entorno interno de la organización

1. ¿Cuál es el propósito estratégico del Museo de Antioquia?
2. ¿Están definidos claramente los objetivos del área de mercadeo del Museo de Antioquia?
3. ¿Se fijan periódicamente objetivos sobre servicios, productos, segmentos de mercado?
4. Dichos objetivos, ¿están cuantificados, programados y son evaluados formalmente?
5. ¿Son conocidos los objetivos de mercadeo por parte de los empleados y estos aportan a que se cumplan?
6. ¿Se están aprovechando todas las oportunidades estratégicas que se presentan en el Museo de Antioquia? ¿Hay opciones desaprovechadas?
7. ¿La asignación de recursos financieros para el mercadeo en el Museo de Antioquia se ajusta a las estrategias seleccionadas? ¿Se podría mejorar la asignación de dichos recursos?
8. ¿En la selección y diseño de las estrategias de mercadeo participan todos los departamentos y personas involucradas?
9. ¿Cuáles son los negocios básicos en los que trabaja el Museo de Antioquia?, ¿qué otro tipo de negocios podría introducirse fácilmente en el Museo de Antioquia?
10. ¿Está bien coordinado el plan estratégico de mercadeo con el plan estratégico corporativo?
11. ¿Cuál es el formato del plan estratégico de mercadeo?, ¿es un documento disponible para todos los empleados de la empresa?, ¿está en línea?
12. ¿Cuántas personas y recursos se dedican a la planificación de *marketing*? ¿son suficientes?
13. ¿Existe un buen sistema de indicadores para evaluar el grado de cumplimiento del plan?

14. ¿Con cuánta periodicidad y con qué grado de formalización se revisa el cumplimiento¹⁴⁴ del plan?

Apéndice 2. Análisis de la competencia de rutas turísticas en Medellín

Nombre de la ruta	Empresa	Descripción	Duración	Valor	Público	Canales de venta
Tras el arte de Fernando Botero	Vía Colombia Travel Services E.U.	Recorrido turístico por Medellín que se detiene a examinar las pinturas y esculturas de Fernando Botero. Este tour ofrece un paseo por las pinturas de Botero en el Museo de Antioquia y por las esculturas ubicadas en el centro.	3 horas	USD65	Extranjeros	Redes sociales
Medellín Street Food Tour	Vía Colombia Travel Services E.U.	Tour por Envigado sobre la vida de Pablo Escobar. Ofrecen visita a su barrio y a degustar deilicias culinarias lolcales. Prometen almorzar en el restaurante favorito del capo y probar el aguardiente.	4 horas	USD82	Extranjeros	Redes sociales
Tour por la camuna 13	Vía Colombia Travel Services E.U.	Recorrido por la Comuna 13 de Medellín bajo la promesa de que se conocerá uno de los barrios más pobres de la ciudad que es ejemplo de cómo la ciudad fue nombrada la más innovadora en 2013. Prometen mostrar arte callejero y comida autóctona.	4 horas	USD50	Extranjeros	Redes sociales
Tour histórico Pablo Escobar	Vía Colombia Travel Services E.U.	Promete visitar lugares importantes en la vida de Pablo Escobar: el edificio Mónaco, que fue una	3 horas	USD67	Extranjeros	Redes sociales

		de sus residencias, la casa donde fue asesinado y el cementerio donde fue enterrado.				
Medellín gran city tour	Vía Colombia Travel Services E.U.	Gira por el Pueblito Paisa.	8 horas	USD46	Extranjeros	Redes sociales
Tour de medio día con conductor privado	Vía Colombia Travel Services E.U.	Tour particular para ir a los principales atractivos de Medellín, con conductor privado. Los sitios mencionados son el Pueblito Paisa, la Plaza Botero, Parque Berrío, la plaza de El Poblado y el parque Lleras.	5 horas	USD 136	Extranjeros	Redes sociales
Medellín Innovación Metro Tour	Vía Colombia Travel Services E.U.	Este tour promete echar un vistazo a los edificios impresionantes, disfrutar del paseo en teleférico y llegar a conocer la calidez de la gente de Medellín.	4 horas	USD85	Extranjeros	Redes sociales
Medellín City Tour	Vía Colombia Travel Services E.U.	Recorrido por el Pueblito Paisa, el barrio Laureles, la Plaza Botero y el Parque de Berrío.	4 horas	USD83	Extranjeros	Redes sociales
Medellín y Tango: Tour privado	Palenque Tours	Promesa de seguir las huellas de Carlos Gardel por el Museo de Tango (Casa Gardel), la plaza Gardel, explorar la famosa cultura del tango de Medellín y visitar los puntos "calientes" de tango de la ciudad.	4 horas	USD78,61	Extranjeros	Redes sociales

Medellín medio día grafiti experiencia.	Palenque Tours	Tour del grafiti por la Comuna 13 y promesa de interactuar con los artistas.	4 horas	USD72,52	Extranjeros	Redes sociales
Medellín medio día mercado local	Palenque Tours	Recorrido por el centro de Medellín y visita a la Plaza Minorista.	4 horas	USD54,42	Extranjeros	Redes sociales
Recorrido privado de 3 horas por el arte callejero de Medellín	Medellín city tours	Recorrido privado por la Comuna 13.	3 horas	USD25	Extranjeros	Redes sociales
Tour cultural por Medellín	Medellín city tours	Tour por los museos de El Castillo, de Arte Moderno y de Antioquia (y a la Plaza Botero).	4 horas	USD65	Extranjeros	Redes sociales
Metro de Medellín: Tour privado	Medellín city tours	Tour por el metro con parada en la Plaza Botero, el jardín Botánico, la biblioteca de Santo Domingo Savio y el Parque Arví.	3 horas	USD25	Extranjeros	Redes sociales
Medellin tour de tango	Medellín city tours	Promesa de conocer la cultura del tango en Medellín, sin mayores detalles sobre los sitios a visitar.	3 horas	USD 35	Extranjeros	Redes sociales
Tour histórico y religioso	Medellín city tours	Recorrido por las capillas históricas y los edificios más emblemáticos de Medellín.	3 horas	USD 25	Extranjeros	Redes sociales
Tour de luces de Navidad en Medellín	Medellín city tours	Se ofrece guía bilingüe para una gira por las luces navideñas en Medellín.	3 horas	USD25	Extranjeros	Redes sociales
Medellín: tour privado por la ciudad	Medellín city tours	Ofrece recorridos por el centro, El Hueco, Plaza Botero, el Museo de Antioquia, el Pueblito Paisa y el Palacio Nacional.	3 horas	USD25	Extranjeros	Redes sociales

Mercados de Medellín Tour Privado	Medellín city tours	Visita a la Plaza Minorista con la promesa de sentirse como un local e involucrarse en la cultura de los colombianos.	3 horas	USD25	Extranjeros	Redes sociales
Medellín Food Tour Tradicional	Medellín city tours	Ruta por restaurantes populares y con la promesa de probar platos locales.	3 horas	USD65	Extranjeros	Redes sociales
Medellín: tour privado Pablo Escobar	Medellín city tours	Se anuncia como un tour controvertido y promete recorrido sobre la vida de Pablo Escobar en la que se destacan obras que construyó el narcotraficante en barrios populares de Medellín.	4 horas	USD 55	Extranjeros	Redes sociales
Tour privado de Medellín	Medellín Travels	Tour privado que incluye visita a edificios reconocidos en el centro, así como la visita a Santo Domingo Savio y el Pueblito Paisa.	4 horas	USD65	Extranjeros	Redes sociales
Tour privado de Medellín	Medellín Travels	Tour privado que incluye visita a edificios reconocidos en el centro, así como la visita a Santo Domingo Savio y el Pueblito Paisa.	6 horas	USD60	Extranjeros	Redes sociales
Día completo Medellín, comuna 13 y Parque Arví.	Medellín Travels	Ofrece sentir la vibración del centro en lugares como iglesias antiguas y las esculturas de Botero. Promesa de ir a lugares para observar vistas panorámicas de la ciudad desde lo alto de la cima de la montaña y Santo Domingo Savio.	8 horas	USD105	Extranjeros	Redes sociales

Comuna 13 Grafiti Tour, Metrocable y la Plaza de Botero.	Medellín Travels	Visita por la Plaza Botero, las plazas de Medellín y la Comuna 13	5 horas	USD59	Extranjeros	Redes sociales
Medellín Metro Cable, Centro y Plaza Botero	Medellín Travels	Recorrido en Metro y visita a la Plaza Botero.	3 horas	USD49	Extranjeros	Redes sociales
Excursión de tres Condados: Medellín, Envigado y Sabaneta.	Medellín Travels	Tour por el Pueblito Paisa, Envigado y Sabaneta.	4 horas	USD60	Extranjeros	Redes sociales
Tour privado Palmas aventura culinaria de Medellín	Medellín Travels	Recorrido gastronómico por el Alto de Las Palmas.	4 horas	USD70	Extranjeros	Redes sociales
Medellín: tour privado de Pablo Escobar	Medellín Travels	Promete visitar lugares importantes en la vida de Pablo Escobar: el edificio Mónaco, que fue una de sus residencias, la casa donde fue asesinado y el cementerio donde fue enterrado.	6 horas	USD75	Extranjeros	Redes sociales
Medellín: tour privado de 4 horas de Pablo Escobar	Medellín Travels	Recorrido turístico que ofrece conocer las costumbres religiosas y culinarias de Pablo Escobar.	4 horas	USD55	Extranjeros	Redes sociales
Medellín: tour privado de bienvenida con un guía local	Lokafy	Tour libre por Medellín, donde el turista estará acompañado de un residente de Medellín que le asesorará en la visita a lugares que	2-4 horas	Desde USD30	Extranjeros	Redes sociales

		considere importante para conocer la ciudad.				
City tour Medellín cultural Parque Botero, Junín, Pies Descalzos.	Zomoz	Promesa de visitar el transporte público, los museos, obras al aire libre y arquitectura.	5 horas	\$93.500	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Recorrido por el Metro de Medellín, patrimonio de la ciudad	Zomoz	Esta actividad consiste en recorrer el metro de Medellín; su línea principal, los tres metro cables, el tranvía y la ruta de buses.	4 horas	\$6.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
City tour Pueblito Paisa, jardín botánico y cementerio San Pedro	Zomoz	City tour natural, visitando algunas de las zonas más verdes de Medellín (Cerro Nutibara, jardín botánico, cementerio museo San Pedro).	6 horas	\$103.500	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Medellín: innovación y transformación. Conoce la ruta del tranvía	Zomoz	Recorrido que atraviesa los barrios de las Comunas 8, 9 y 10 de Medellín. Barrios como Buenos Aires, Boston, Miraflores, Caicedo y La Sierra. Durante el tour se puede conocer la ruta del tranvía, el metrocable línea H, la calle Ayacucho, la Iglesia de Buenos Aires y la Placita de Flórez.	3 horas	\$20.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales

Tour nocturno en bicicleta: ¡conoce Medellín de una manera única!	Zomoz	Tour nocturno en bicicleta por la ciudad de Medellín.	3 horas	\$60.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Tour en bicicleta por Medellín.	Zomoz	El tour dice que se puede conocer lugares emblemáticos de la ciudad montado en una bicicleta por trayectos planos y seguros.	3 horas	\$15.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
¡Conoce la Comuna 13 de Medellín!	Zomoz	Oportunidad de conocer la Comuna 13, la historia y el arte del barrio con guías locales.	3 horas	Gratis	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Tour bilingüe por las escaleras eléctricas de la Comuna 13	Zomoz	Tour que permite conocer las escaleras eléctricas de la Comuna 13.	3 horas	Gratis	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Curso de fotográfico con tour en Medellín. ¡Fotografía y cultura!	Zomoz	En esta actividad se hace una introducción a los conceptos básicos de la fotografía en modo manual y los elementos fundamentales de la luz. Las clases se hacen teórico-prácticas en un lugar específico que el usuario quiera conocer, con el objetivo de realizar un tour por lugares icónicos y artísticos.	1 hora	\$25.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Bicitur: disfruta la ciudad como local montando en bici.	Zomoz	Este tour busca un acercamiento a la cultura, arte urbano, arquitectura, historia, dinámicas sociales, políticas, deportes y desarrollo de la	5 horas	\$70.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales

		ciudad de Medellín como cualquier local. El recorrido se realiza por lugares solamente accesibles con la bicicleta.				
Catación de cafés especiales en el Coffe Lab Envigado	Zomoz	Ofrece degustar de los diferentes cafés exóticos que Colombia ofrece así como de un tour de la planta y laboratorio en la que se muestra todo el proceso de la trilla, selección y tostión de café.	3 horas	\$80.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Recorridos de ciudad-Turibus	Turibus	El Turibus ofrece recorridos por el parque de El Poblado, Plaza Botero, Parque de los Deseos, estación Estadio del Metro, Parque de los Pies Descalzos, Cerro Nutibara y el Pueblito Paisa y Mercados del Río.	Variable	\$35000-\$56000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Cultura Café: tour café Poblado, tour café Laureles y tour café Centro.	Cultura Café	Esta iniciativa se enfoca en la cultura del café, como su nombre lo indica, pero esta resulta una excusa para explorar la ciudad, así lo han manejado en los recorridos que han planeado en el centro, donde se disfruta, por algunas horas, de tintos en los cafés más antiguos y famosos de la zona, donde se cuentan historias del viejo Medellín.	4 horas	\$ 37.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales

Conociendo nuestra ciudad.	Los Patianchos	Este grupo de caminantes tiene alianza con los Vigías del Patrimonio, por lo cual eventualmente programan recorridos a pie por el Centro en una iniciativa llamada Conociendo nuestra ciudad, donde se explora la historia desde la arquitectura.	Variable	Gratis	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Programas y recorridos culturales.	Museo Cementerio San Pedro.	San Pedro hace parte de la Red de Museos Patrimoniales de América Latina.	Variable	Gratis	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Recorridos históricos dentro del edificio	Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia	Este edificio guarda el Archivo Histórico de Antioquia, además el edificio en sí fue la antigua sede de la Gobernación. La historia que guarda esta edificación, patrimonio de la región, es contada por dos horas por los gestores culturales.	2 horas	Gratis	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Tour por el Metro y Metro cable	Turismo en Medellín	Visita y parada en: Cerro Nutibara (Pueblito paisa, réplica de un pueblo tradicional en Antioquia), Parque de los Pies Descalzos, Parque de las Esculturas, Parque de los Deseos. Visita al metro y metrocable.	Variable	\$ 45.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales
Una Mirada Más...Botero	Turismo en Medellín	Tour guiado por el centro de Medellín donde se visita: El barrio Boston, el Palacio de Bellas Artes, Avenida La Playa, Parque de San Antonio, Salón	4 horas	\$ 220.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales

		Málaga, Parque de Berrío, Avenida Junín y Museo de Antioquia.				
Tour Parque Explora y Pueblito Paisa	Turismo en Medellín	Un tour por algunos parques emblemáticos de la ciudad, como lo son: el Cerro Nutibara para poder visitar el pueblito paisa, el Parque de los pies descalzos y el Parque explora.	4 horas	\$ 221.000	Locales, nacionales y extranjeros	Redes sociales