

# **Diseño del producto turístico y elaboración de los planes de negocio y de comercialización para destinos de la estrategia de Turismo, Paz y Convivencia**

**Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío  
Junio de 2020**

**Plan de negocios para el producto turístico Antioquia:  
diversidad y memoria de origen con la ruta priorizada Vive  
el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa**

## Tabla de contenido

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>                                                        | <b>5</b>  |
| <b>ORIENTACIONES METODOLÓGICAS</b>                                              | <b>7</b>  |
| Business Canvas o Lienzo Canvas                                                 | 8         |
| Plataformas multilaterales o mercados de dos vertientes                         | 11        |
| Cadena de valor para el producto turístico y la ruta priorizada                 | 13        |
| <b>ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PRODUCTO TURÍSTICO Y LA RUTA</b> |           |
| <b>PRIORIZADA</b>                                                               | <b>15</b> |
| Diagnóstico del mercado potencial                                               | 15        |
| <i>Diagnóstico turístico mundial</i>                                            | 15        |
| <i>Diagnóstico turístico nacional</i>                                           | 18        |
| <i>Diagnóstico turístico del Urabá antioqueño</i>                               | 20        |
| Análisis de los resultados del Taller del Lienzo Canvas                         | 22        |
| <i>Bloque 1. Segmentos de clientes</i>                                          | 24        |
| <i>Bloque 2. Propuesta de valor</i>                                             | 25        |
| <i>Bloque 3. Canales</i>                                                        | 27        |
| <i>Bloque 4. Relación con los clientes</i>                                      | 27        |
| <i>Bloque 5. Fuentes de ingreso</i>                                             | 28        |
| <i>Bloque 6. Recursos clave</i>                                                 | 30        |
| <i>Bloque 7. Actividades clave</i>                                              | 31        |
| <i>Bloque 8. Asociaciones clave</i>                                             | 32        |
| <i>Bloque 9. Estructura de costos</i>                                           | 33        |
| Plataformas multilaterales o mercados de dos vertientes                         | 44        |
| Cadena de valor para el producto turístico y la ruta turística priorizada       | 46        |
| <b>PLAN DE MERCADEO PARA EL PRODUCTO TURÍSTICO Y LA RUTA PRIORIZADA</b>         | <b>51</b> |
| Tendencias y mercados potenciales para Colombia en turismo de naturaleza        | 51        |
| Objetivos del Plan de mercadeo                                                  | 54        |
| Estrategias del Plan de mercadeo (mix)                                          | 54        |
| Líneas de acción del Plan de mercadeo                                           | 55        |
| <b>ALIADOS ESTRATÉGICOS PARA EL URABÁ ANTIOQUEÑO</b>                            | <b>58</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                               | <b>64</b> |

Tablas

**Tabla 1.** Lienzo Canvas..... 9

**Tabla 2.** Visitantes no residentes en Colombia ..... 19

**Tabla 3.** Procedencia de visitantes internacionales ..... 19

**Tabla 4.** Valoración de rutas turísticas ..... 22

**Tabla 5.** Descripción ruta turística priorizada para el Urabá antioqueño..... 23

**Tabla 6.** Itinerario propuesto para la ruta priorizada ..... 28

**Tabla 7.** Empaquetamiento de la ruta priorizada..... 35

**Tabla 8.** Inversión económica para la implementación de la ruta priorizada ..... 42

**Tabla 9.** Segmentación turismo de naturaleza para el Urabá Darién Caribe ..... 47

**Tabla 10.** Aliados estratégicos en Urabá ..... 59

## Figuras

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> Ruta priorizada -----                                                        | 7  |
| <b>Figura 2.</b> Llegadas de turistas internacionales 2019 -----                              | 16 |
| <b>Figura 3.</b> Países con mayor gasto turístico -----                                       | 17 |
| <b>Figura 4.</b> Taller Lienzo Canvas: experiencia y procesos de construcción del taller----- | 30 |
| <b>Figura 5.</b> Registro fotográfico Taller Lienzo Canvas -----                              | 31 |
| <b>Figura 6.</b> Registro fotográfico Taller Lienzo Canvas -----                              | 32 |
| <b>Figura 7.</b> Tendencia de las redes sociales 2019 -----                                   | 45 |
| <b>Figura 8.</b> Cadena de valor para el producto turístico y la ruta priorizada-----         | 46 |
| <b>Figura 9.</b> Perfil de viajeros -----                                                     | 52 |
| <b>Figura 10.</b> Líneas de acción del Plan de mercadeo -----                                 | 56 |

## Resumen ejecutivo

Con el propósito de diversificar la oferta turística regional con un enfoque comercial, identificando los mercados actuales y potenciales para el producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen*, priorizando la ruta *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*, se elabora el Plan de negocios que se presenta a continuación. Este Plan tiene como base los insumos elaborados y presentados en la segunda y tercera fase de un proyecto previo de consultoría, que fue culminado antes de la pandemia COVID – 19. Es por esto que los aspectos vinculados a la nueva normalidad como la bioseguridad, la sanidad y las condiciones para realizar viajes con fines de ocio y aprovechamiento de tiempo libre, no se incluyen. Sin embargo, el contenido desarrollado en este documento aún conserva validez técnica; teniendo en cuenta que las condiciones territoriales y los mercados identificados siguen siendo los mismos.

El Plan de negocios tiene un uso interno, desde el punto de vista de gestión y planificación, y otro externo, como herramienta de promoción y comunicación de la idea del negocio. De esta manera, en una primera parte del documento se hará una descripción de la metodología implementada y se darán algunas orientaciones conceptuales para, posteriormente, desarrollar cada uno de los componentes del Plan.

El siguiente Plan de negocios proporciona las indicaciones y recomendaciones a seguir para quien desee desarrollar un negocio turístico a partir del producto y la ruta priorizada para el destino. Por otra parte, contando con conceptos estratégicos en mercadeo para que sean aplicados por los futuros inversionistas y/o emprendedores, se logra desarrollar una oferta de productos y servicios en turismo de naturaleza de conformidad con los lineamientos del país, con garantías de calidad y servicios mínimos que satisfagan de forma competitiva las expectativas del mercado.

En este documento se integran los lineamientos de base sobre algunas tendencias del mercado en turismo de naturaleza tanto nacional como internacional, así como un modelo de negocio con tendencia digital (plataforma multilateral) de inversión más utilizado y con aplicabilidad para Colombia, además de las indicaciones sobre factores clave anteriormente mencionados, desde el punto de vista de la gestión y la planificación del territorio. Desde una mirada externa se toma como instrumento de cooperación e inversión nacional e internacional, generando oportunidades de relacionamiento con organizaciones público-privadas que pueden derivar en iniciativas de desarrollo turístico alrededor de la idea de

negocio aquí planteada, con base en la vocación hacia el turismo de naturaleza y las experiencias turísticas diseñadas.

Este Plan de negocios le permitirá a la región del Urabá Darién Caribe antioqueño, identificar oportunidades de negocio en el sector turístico, aprovechando la riqueza natural, cultural y los procesos de construcción de memoria colectiva. De esta forma las unidades empresariales de turismo de la región, podrán apropiarse de las iniciativas y los procesos productivos identificados en este proyecto de consultoría.

## Orientaciones metodológicas

Para poner en marcha el producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen* con la ruta priorizada *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*, se parte de la orientación técnica del equipo consultor. Este considera que un Plan de negocios es aquel documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este caso, entendiendo que la ruta priorizada se orienta hacia el turismo de naturaleza con las subcategorías de ecoturismo, turismo rural y turismo de sol y playa, se debe caracterizar un mercado potencial, para que desde la gestión del destino con la participación de los actores tanto públicos como privados, se logre mejorar las condiciones del entorno para satisfacer las necesidades actuales y futuras.

**Figura 1.**

*Ruta priorizada*



*Nota.* Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de comprender dichas necesidades, se requiere de las herramientas precisas del mix de mercadeo (producto, precio, comercialización y comunicación). Estas herramientas hacen parte del mercadeo operativo, centrado en planificar lo táctico, ejecutar y controlar las acciones que se propongan en el Plan de mercadeo (Muñiz, 2001). Esto permite el abordaje macro del destino turístico en la dimensión estratégica con foco en la oferta, y un abordaje micro con foco en lo operativo o táctico centrado en el producto turístico y la ruta priorizada.

El enfoque metodológico del Plan que se diseña en este documento, parte de lo que menciona Gestron (2016). El enfoque define qué se le va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, quién va a ser el público objetivo, cómo se va a vender el producto o servicio y cuál será la manera de generar ingresos. Esto tiene como propósito describir la arquitectura que le permitirá a la empresa o al sector económico crear valor para el cliente, así como los medios empleados para la entrega de dicho valor y la captura de este para las empresas. Para la elaboración de este Plan de negocios del producto turístico y la ruta priorizada se tomaron dos enfoques: el *Business Canvas* (o como se mencionará de ahora en adelante *Lienzo Canvas*) y las plataformas multilaterales. A continuación, se pasa a describir dichos enfoques.

### **Business Canvas o Lienzo Canvas**

Para Osterwalder y Pigneur, en su libro *Generación de modelos de negocio*, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad sustituyendo los modelos ya obsoletos (Osterwalder y Pigneur, 2010). El Lienzo Canvas que proponen ha revolucionado en los últimos años la manera de representar los enfoques de un negocio. Lo atractivo de su propuesta se deriva de la simplicidad que implica expresar el proyecto o producto mostrando tan sólo sus nueve elementos centrales: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Estos se relacionan entre sí, permitiendo contar con una visión rápida del modelo de negocio que luego podrá ampliarse en otros documentos estratégicos.

En la Tabla 1 se muestran los aspectos a los que debe responder cada uno de los nueve elementos del Lienzo Canvas.

Tabla 1.

Lienzo Canvas

| Asociaciones<br>Clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Actividades<br>Clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Propuesta<br>de valor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Relaciones<br>con clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Segmento<br>de clientes                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>¿Quiénes son los socios clave?</p> <p>¿Quiénes son los proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos clave se pueden adquirir de los clientes?</p> <p>¿Qué actividades clave desempeñan los socios?</p> <p>Motivaciones para la asociación.</p> <p>Optimización y economía.</p> <p>Reducción de riesgos e incertidumbres.</p> <p>Adquisiciones de recursos concretos y actividades.</p> | <p>¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?</p> <p>¿Cuáles son los canales de distribución?</p> <p>¿Cómo son las relaciones con los clientes?</p> <p>¿Cuáles son las fuentes de ingreso?</p> <p>Categorías.</p> <p>Producción.</p> <p>Venta.</p> <p>Soporte.</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Recursos clave para la propuesta de valor.</p> <p>Recursos clave para los canales.</p> <p>Relaciones con los clientes</p> <p>Tipos de recursos humanos, físicos, intelectuales y económicos.</p> | <p>¿Qué valor añadido se entrega a los clientes?</p> <p>¿Qué problemas se está ayudando a resolver?</p> <p>¿Qué producto o servicios se ofrecen a cada segmento?</p> <p>¿Qué necesidades se están satisfaciendo?</p> <p>Características.</p> <p>Precio.</p> <p>Novedad.</p> <p>Calidad.</p> <p>Marca o status.</p> <p>Desempeño.</p> <p>Reducción de riesgos.</p> <p>Reducción de costos.</p> <p>Diseño.</p> <p>Customización.</p> | <p>Tipo de relaciones con cada segmento de clientes.</p> <p>¿Qué relaciones se han establecido?</p> <p>Asistencia personal.</p> <p>Autoservicio.</p> <p>Automatización de los servicios.</p> <p>Cocreación.</p> <p><b>Canales</b></p> <p>¿A través de qué canales se quiere llegar a los clientes?</p> <p>¿Qué canales funcionan mejor?</p> <p>¿Cuáles son más eficientes?</p> <p>Tipos de canales.</p> <p>Consciencia.</p> <p>Evaluación.</p> <p>Compra.</p> <p>Entrega.</p> <p>Posventa.</p> | <p>¿A quién va dirigida la propuesta de valor?</p> <p>¿Quiénes son los clientes más importantes?</p> <p>Mercadeo.</p> <p>Nichos de mercado.</p> <p>Segmento.</p> <p>Diversificación.</p> |
| <b>Estructura de costos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Fuentes de ingresos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                          |
| <p>¿Cuáles son los costos del modelo de negocios?</p> <p>¿Qué recursos cuestan más?</p> <p>¿Qué actividades clave cuestan más?</p>                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes? ¿Qué prefieren pagar?</p> <p>¿Qué precio pagan actualmente?</p> <p>¿Cuáles son los métodos de pago?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                          |

Nota. Fuente: elaboración propia con base en Innokabi (2020).

De acuerdo con la Tabla 1 e Innokabi (2020), el Lienzo Canvas para los fines de este Plan de negocios se describe de la siguiente manera:

- a) **Segmento de clientes.** Permite identificar a cuál o a cuáles nichos de mercado se enfocará el producto turístico y la ruta priorizada.
- b) **Propuesta de valor.**Cuál es el valor agregado del producto turístico y la ruta priorizada, y cómo complementa la oferta existente.
- c) **Canales.** Se debe identificar cuál será el medio por el que se llevará la propuesta de valor al segmento de turistas identificado. Con el ánimo de definir un Plan de negocios que contenga elementos del Lienzo Canvas y de plataformas multilaterales, se contemplan los canales digitales como prioritarios para los propósitos planteados.
- d) **Relación con clientes.** Cómo se genera afinidad y se motiva al turista para visitar la zona de influencia. De acuerdo con el punto anterior, una estrategia de redes sociales y mercadeo digital será clave para la relación del turista con el producto turístico y la ruta priorizada.
- e) **Flujo de ingresos.** Teniendo en cuenta la cadena de valor del turismo, del destino, la promoción del producto turístico y la ruta priorizada se obtienen ingresos para la misma.
- f) **Recursos clave.** Los recursos necesarios para poner en marcha el producto turístico y la ruta priorizada pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.
- g) **Actividades clave.** Cuáles son las actividades que debe asumir tanto lo público como lo privado y lo comunitario para la puesta en marcha del producto turístico y la ruta priorizada.
- h) **Asociaciones clave.** Alianzas estratégicas que le permiten la sostenibilidad al producto turístico y la ruta priorizada.
- i) **Estructura de costes.** Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y las asociaciones clave, es necesario identificar los recursos económicos para la puesta en marcha y sostenibilidad del producto turístico y la ruta priorizada.

Para desarrollar el Plan de negocios del producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen* y la ruta priorizada *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*, era necesario contar previamente con el insumo del Lienzo Canvas. La realización del Lienzo se hizo por medio de talleres participativos con los actores turísticos y la comunidad en el territorio, bajo la metodología de *design thinking* o pensamiento diseñado. Con esta metodología se busca generar productos o servicios que entienden los gustos, preferencias o necesidades del cliente. Una vez realizada la introducción se puso en práctica un laboratorio de pensamiento estratégico de cocreación. El resultado final del ejercicio fue la consolidación de una visión estratégica sobre las necesidades de cada uno de los bloques del Lienzo.

La cocreación es una metodología de trabajo colectiva y participativa, en la que los participantes son los actores clave en el diseño y construcción del objetivo del taller. Es importante saber cuáles son las visiones de los diferentes actores, contar con estas visiones ayudó a tener las bases para el diseño del Plan de negocios. Es importante tener presente que el insumo principal para el desarrollo del taller fue la clasificación según la oportunidad para el acceso a los mercados identificados, que se realizó en la tercera fase de la consultoría.

### **Plataformas multilaterales o mercados de dos vertientes**

El auge del internet en el sector turístico no sólo ha transformado la forma de consumir del turista, sino también la manera de operar de las empresas. Los clientes han pasado de reservar sus vacaciones a través de agencias o tour operadores a planificar de manera independiente y digital todas y cada una de las etapas de su viaje; desde la reserva de los pasajes y habitaciones, hasta la inscripción a actividades que forman parte de la experiencia. Lo anterior ha planteado el reto de generar nuevos enfoques de negocios con base tecnológica, en los que las plataformas digitales se convierten en una oportunidad y en un medio potencial para alcanzar públicos objetivos.

Teniendo presente las actuales tendencias de negocios del turismo, se propone asumir un enfoque que permitirá poner en marcha el producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen* con la ruta priorizada *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*. Este enfoque de negocios se conoce como plataformas multilaterales o mercados de dos vertientes y fue propuesto por Rochet y Tirole (2006). Este permite ofrecer valor para la vertiente del oferente y la del demandante, y se basa en agregar contenidos que promueven el destino y sus productos, incluyendo referencias o links de pago.

El enfoque de negocio de plataformas multilaterales o mercados de dos vertientes, consta

de distintos grupos de usuarios que interactúan mediante una plataforma comercial. De esta interacción se derivan beneficios como la creación de relaciones personales y ganancias económicas. Como ejemplos de estos tipos de mercados están:

- El mercado de tarjetas de crédito compuesto por el tarjetahabiente y los dueños de negocios (o establecimientos).
- El sistema de salud de pacientes y doctores.
- Los sistemas operativos de usuarios finales y desarrolladores.
- Agencias de viajes.
- Aerolíneas y pasajeros.
- Redes sociales a gran escala (Twitter, MySpace, Instagram y Facebook).

Los beneficios económicos para cada grupo usualmente exhiben economías de escala en la demanda.

Las características de las plataformas multilaterales o mercados de dos vertientes son:

- Dos grupos de usuarios están conectados a través de una red (plataforma).
- Los usuarios de un lado obtienen beneficios por la interacción de usuarios con el otro lado del mercado mediante el uso de la plataforma.
- La cantidad de beneficio que reciben los usuarios de un lado de la red depende del número de usuarios o de la cantidad de uso generado por el otro lado de la plataforma.
- Los efectos cruzados de red son ampliamente observados en los servicios más lucrativos como el comercio electrónico y aplicaciones de internet.
- Mientras la cantidad de interacciones a través de internet incrementa, existen buenas razones para creer que nuevos tipos de efectos de red emergerán y alguno de ellos creará un gran valor que será compartido por las firmas, los consumidores y la sociedad.
- El modelo de mercado bilateral también es aplicado a la adopción de estándares o tecnologías en la industria, especialmente las desarrolladas con las tecnologías de la información y la comunicación TIC.
- Crear comunidad es uno de los principales objetivos de este enfoque de negocio. Una comunidad de compradores, validadores y multiplicadores interesados en encontrar las mejores ofertas de productos y servicios turísticos de manera independiente, veraz y sencilla de usar.

- Efecto de red: es una cualidad en este enfoque de negocios, cada nuevo usuario genera más valor para el resto (comentarios e interacción con el contenido del portal). Cuanta más oferta y contenido del destino exista, más tráfico se generará.
- Escalable: la demanda turística es creciente y el nuevo cliente en turismo busca encontrar en un solo punto de contacto toda la información posible y de contenido altamente visual. A estas cualidades se le debe sumar la seguridad en la transacción final.

### **Cadena de valor para el producto turístico y la ruta priorizada**

Adicionalmente a los enfoques mencionados, metodológicamente se propone que para el producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen* con la ruta priorizada *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*, se incorpore el concepto de cadena de valor. Este permite identificar la articulación de los elementos del producto turístico, la puesta en valor de los bienes o servicios del producto diseñado para los turistas y los canales de comercialización a tener en cuenta. Lo que se pretende es identificar el encadenamiento de atractivos, condiciones de acceso y servicios disponibles para la puesta en marcha del producto turístico diseñado y la ruta priorizada.

Para la construcción de la cadena de valor del producto turístico y la ruta priorizada, se realizó primero una identificación rigurosa de los atractivos turísticos señalados en la segunda fase de esta consultoría. Estos se clasificaron como focales, complementarios y de apoyo. Hacer esto permite tener una radiografía generalizada del territorio y de los bienes del patrimonio cultural y natural que se pueden aprovechar turísticamente.

Los atractivos turísticos focales se agrupan por medio de los *playgrounds* identificados para la zona, entendidos como el espacio físico donde confluyen experiencias, atractivos, actividades y servicios turísticos, es decir, el enclave geográfico de carácter turístico fácilmente identificable, bien estructurado y que puede ser recorrido entre uno y tres días, los cuales, a la luz de los propósitos del Plan de negocios, podrán ser comercializados y acceder a mercados especializados.

Es importante mencionar que los atractivos turísticos identificados han sido valorados previamente para todos los mercados (regionales, nacionales e internacionales), garantizando que cumplen con los criterios de singularidad, reconocimiento, aprovechamiento, señalización, estado de conservación, situación administrativa y seguridad. Además, cuentan con una planta turística que los soporta y pueden ser



disfrutados y generar bienestar a quienes los visitan; son la razón de ser de los productos turísticos de alto valor.

La metodología para identificar la cadena de valor es propuesta por el equipo técnico a partir del análisis de cadenas de valor elaboradas por Procolombia y Colombia productiva.

## Estructuración del Plan de negocios para el producto turístico y la ruta priorizada

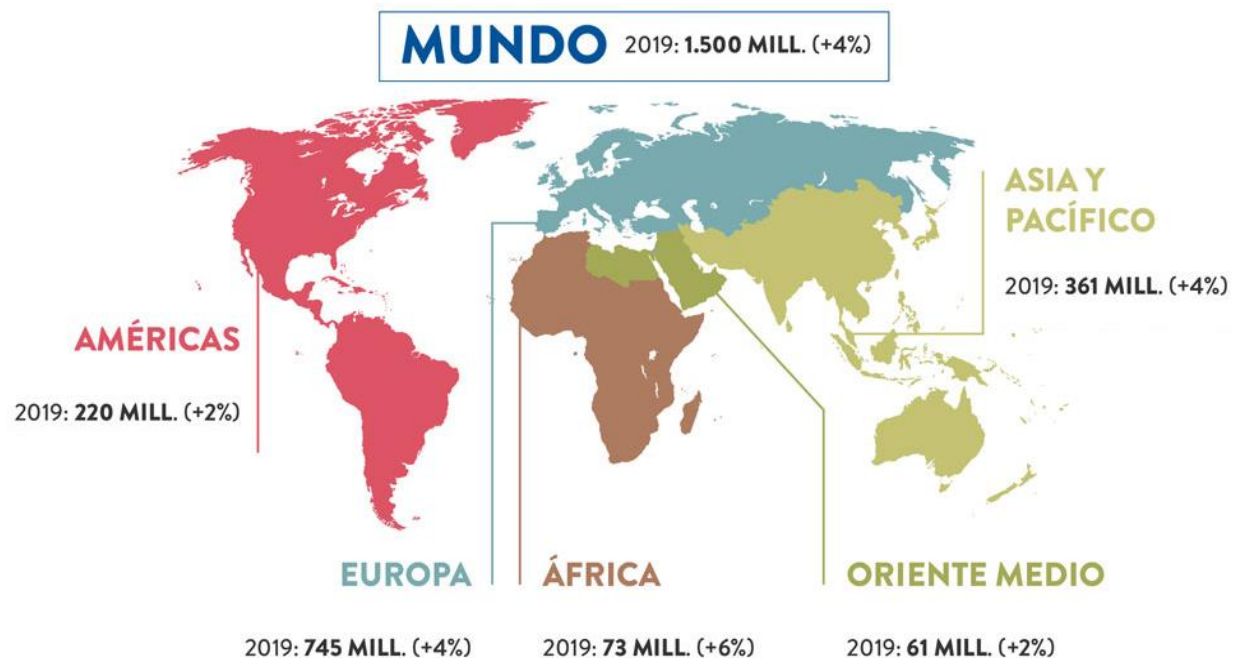
### Diagnóstico del mercado potencial

Con el ánimo de caracterizar el mercado potencial y conocer sus patrones de consumo, así como sus necesidades y expectativas alrededor del producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen* con la ruta priorizada Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa, se hace de manera generalizada un diagnóstico para conocer cómo se han comportado en los últimos años los mercados turísticos a nivel internacional, nacional y regional.

#### ***Diagnóstico turístico mundial***

De acuerdo con el informe del Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (2029), durante el 2019 se logró el décimo año consecutivo de crecimiento de viajeros en el mundo con un 4% respecto al año anterior, lo que representó 1,5 billones de turistas alrededor del mundo. Este crecimiento, sin embargo, fue más lento en comparación con el 2017 (7%) y 2018 (6%) y fue impulsado por una economía mundial relativamente fuerte, una creciente clase media en las economías emergentes, avances tecnológicos, nuevos modelos de negocio, unos costos de viaje asequibles y la simplificación del régimen de visados

De acuerdo con la Figura 2 el turismo internacional mostró un fuerte crecimiento en todas las regiones del mundo durante el 2019, impulsado por la sólida demanda proveniente de importantes mercados emisores. El continente africano encabeza el crecimiento con un 6%, seguido de Europa, Asia y el Pacífico con un 4% respectivamente. En el caso de las Américas y el Oriente medio durante el 2019 se evidenció un crecimiento del 2% en cada una de las regiones.

**Figura 2.***Llegadas de turistas internacionales 2019*

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) (2019).

De acuerdo con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) la contribución de los viajes y el turismo durante el 2019 representó 8,9 trillones de dólares al PIB mundial, es decir, un aporte del 10,3%. Esta industria generó 330 millones de empleos (uno de cada 10 empleos en todo el mundo) y exportaciones de \$ 1,7 trillones de dólares en visitantes (6,8% de las exportaciones totales, 28,3% de las exportaciones mundiales de servicios).

### ***Gasto de los turistas que viajan al extranjero.***

En el año 2019, la empresa británica de seguros de viaje *Get Going Travel Insurance* realizó un estudio para identificar los países que más gastan en turismo a nivel mundial. Dicho estudio fue publicado por la revista *Forbes* y los resultados concluyeron que el país de mayor gasto turístico es China. El motivo no se da por la frecuencia de viajes en el año (ese liderazgo según *Forbes* lo tienen los canadienses con 632.000 millas voladas en promedio el año pasado), sino que su liderazgo se debe a que los chinos son los que más gastan

cuando viajan al extranjero. Como se evidencia en la Figura 3 el gasto de los chinos en viajes al extranjero asciende a 258.000 millones de dólares. Los otros países que lideran la lista son Estados Unidos, el segundo mercado emisor más grande del mundo donde el gasto de los turistas fue de \$135.000 millones de dólares y Alemania en tercer lugar, cuya cifra ascendió a \$89.100 millones de dólares. El Reino Unido señaló un crecimiento del 10% a pesar de la debilidad de la libra esterlina frente al euro y al dólar de los Estados Unidos y los gastos por turismo en Francia se recuperaron un 10% tras varios años de crecimiento bastante plano.

**Figura 3.**

*Países con mayor gasto turístico*



Fuente: Get Going Travel Insurance (2019).

El informe también reseñó el número de millas viajadas por países. Las cifras de los turistas que más recorren millas, como se citó anteriormente, lo lideran los canadienses con 632.000 millas, seguidos por los estadounidenses con 227.000 millas voladas en promedio al año, los alemanes con 285.000 millas y los británicos, con 271.000 millas voladas.

### ***Diagnóstico turístico nacional***

Según Procolombia (2019) en la región y en específico en Colombia, el turismo de naturaleza ha ido en aumento, con un registro de llegadas internacionales motivadas por esta tipología de turismo que dan cuenta de un 16% del total de llegadas internacionales a Colombia. Visitar destinos únicos e inexplorados es el principal propósito de los turistas extranjeros que llegan a Colombia. Estos pueden gastar hasta 6.000 dólares por planes auténticos que incluyan observación de flora y fauna, aventura, senderismo y montañismo, historia e interacción con comunidades locales.

En el segmento de naturaleza, la personalización es un factor fundamental en los paquetes, lo cual representa una mayor disposición de gasto. Por lo general, este tipo de viajero oscila entre los 31 y 60 años y su estancia aproximada es de 15 días en Colombia. La mayoría de los viajes de naturaleza tiene una duración de una semana (45%), con un costo promedio de 2.000 dólares, sin contar el transporte internacional. Sin embargo, el rango de precios puede estar entre los 800 y más de mil dólares.

Un estudio de Procolombia (2018), también concluyó que entre las razones para viajar a territorio colombiano los viajeros resaltan su biodiversidad y belleza natural, también por considerarlo un país inexplorado. Además, el mayor porcentaje de estos turistas viaja en pareja (39%), seguido por los viajeros en grupo (29%), familias (14%), en solitario (11%) y con amigos (7%), siendo los *baby boomers* los que más viajan en grupos y los *millennials* los que más lo hacen en pareja o solos.

Estos segmentos del mercado se enteran de Colombia por la información encontrada en las páginas web como Colombia.travel, TripAdvisor, guías especializadas como Lonely Travel y redes sociales como Facebook e Instagram, también por la recomendación de amigos o porque han estado en Sudamérica antes. Los países de origen de los viajeros de naturaleza que más llegan a Colombia son: Estados Unidos, Alemania, España, Reino Unido, Francia, Canadá y Países Bajos, y de Latinoamérica los que tienen una mayor disposición para viajar por interés en este nicho son México, Argentina, Brasil y Chile.

Todos estos acontecimientos, hacen prever que el turismo en el país seguirá consolidándose como uno de los sectores de mayor exportación en servicios de Colombia hacia el mundo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

**Tabla 2.***Visitantes no residentes en Colombia*

| Visitantes no residentes en Colombia |           |           |         |
|--------------------------------------|-----------|-----------|---------|
|                                      | 2018      | 2019      | Var (%) |
| Extranjeros no residentes            | 2.107.630 | 3.213.837 | 3,4     |
| Colombianos residentes en exterior   | 911.877   | 940.564   | 3,1     |
| Cruceros internacionales             | 378.081   | 361.531   | -4,4%   |
| Total                                | 4.397.588 | 4.515.932 | 2,7%    |

Fuente: Migración Colombia y Sociedades portuarias. Cálculos OEE – MinCIT (2019).

De acuerdo con la Tabla 2, la llegada de visitantes no residentes al país en los últimos tres años ha sido de tasa promedio de crecimiento del 3%. Este ha sido un crecimiento constante que le ha permitido a Colombia consolidarse como uno de los destinos emergentes con más crecimiento en Latinoamérica en los últimos cinco años, según cifras del Centro de Información Turística (CITUR) adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). Este Ministerio, en su informe de estadísticas anuales del 2019, señaló que el número de visitantes no residentes que arribaron al país en este año fue de 4,5 millones, lo que representó un crecimiento del 2,7% con respecto al año anterior.

**Tabla 3.***Procedencia de visitantes internacionales*

| Procedencia de visitantes internacionales |         |         |         |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|
| País                                      | 2018    | 2019    | Var (%) |
| Estados Unidos                            | 647.784 | 705.359 | 8,9%    |
| Venezuela                                 | 398.587 | 399.812 | 0,3%    |
| México                                    | 182.014 | 198.455 | 9,0%    |
| Argentina                                 | 197.701 | 174.807 | -11,6%  |
| Brasil                                    | 196.829 | 156.883 | -20,3%  |
| Perú                                      | 151.499 | 180.664 | 19,3%   |
| Ecuador                                   | 164.031 | 159.165 | -3,0%   |
| Chile                                     | 143.057 | 142.085 | -0,7%   |
| España                                    | 128.240 | 129.263 | 0,8%    |
| Panamá                                    | 118.073 | 129.528 | 9,7%    |

Fuente: Migración Colombia. Cálculos OEE – MinCIT (2019).

El informe realizado en el 2019 por la Oficina de Estudios Económicos y Migración Colombia, analiza la procedencia de visitantes que llegan al país y como se relaciona en la Tabla 3, determinó que los visitantes estadounidenses ocuparon la primera posición con un crecimiento del 8,9%. El informe confirma que este país es uno de los mercados más dinámicos en lo que se refiere a llegada de visitantes no residentes. Se destaca la importancia de Norte América y Sur América como países emisores de visitantes en el país, regiones que contribuyen al 70% del total de visitantes. Los países que más visitan Colombia son Estados Unidos, México y Perú.

En Colombia hay una oportunidad visible de negocio en este renglón de la economía, específicamente en el Urabá Darién Caribe antioqueño. Allí se encuentran riquezas naturales como el volcán de lodo de Arboletes, la Ensenada de Rionegro, ciénaga de La Marimonda en Necoclí, la Serranía de Abibe, que abarca parte de las zonas rurales de los municipios de Apartadó, Carepa, Chigorodó y Distrito de Turbo. Las manifestaciones culturales como el bullerengue, la gastronomía y las artesanías como la mola, así como su diversidad de paisajes que combinan selva, mar y montañas, convierten esta región en un potencial turístico para nuevos mercados con una alta demanda de turismo naturaleza. Algunos de estos mercados son Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Chile (en el documento Plan de comercialización se describen estos mercados).

### ***Diagnóstico turístico del Urabá antioqueño***

El sector turístico en Antioquia se ha fortalecido durante los últimos años gracias a los múltiples recursos y atractivos de interés natural y cultural con que cuenta el territorio. A esto se suma la positiva transformación que ha tenido el departamento, convirtiéndose en una nueva alternativa para el crecimiento y desarrollo social y económico de sus habitantes. Para el año 2018 “el crecimiento del sector turístico fue del 10,4%” (Aviatur, 2018).

El departamento de Antioquia tiene apuestas regionales de acuerdo con las ventajas comparativas y competitivas de cada región. Para el caso de la región del Urabá, el turismo es visibilizado como una oportunidad de desarrollo económico, social y cultural, ya que es el único territorio con mar del departamento de Antioquia y con la costa más extensa sobre el mar Caribe. Urabá es la región costera del departamento de Antioquia y tiene una población aproximada de 508.802 habitantes, equivalente al 7,6% del total de la población del departamento. Esta región está compuesta por un total de once municipios: Arboletes, Necoclí, San Juan de Urabá, San Pedro de Urabá, Apartadó, Carepa, Chigorodó, Mutatá, Distrito de Turbo, Murindó y Vigía del Fuerte (Aviatur, 2018).

Por su privilegiada posición geográfica es conocida como “la mejor esquina de América”. Sin embargo, esta región ha sido golpeada por la violencia y el conflicto armado durante muchos años. Su territorio, virgen e inexplorado, se erige como una veta fantástica del ecoturismo y etnoturismo. La biodiversidad es uno de los mayores encantos de Urabá, que además representa la salida de Antioquia hacia el mar. En este destino se conjugan diversos tipos de turismo: el etnoturismo, que estimula el compartir con culturas nativas y afrodescendientes (hay cerca de 17 resguardos indígenas en esta zona), el agroturismo o turismo rural y el ecológico (Aviatur, 2018). Dentro de las principales actividades y experiencias se destacan y potencializan el avistamiento de aves y herpetos, dada la riqueza y biodiversidad del territorio, ya que cuenta con importantes escenarios naturales donde se pueden encontrar algunas especies endémicas.

En la región de Urabá Darién Caribe, la institucionalidad asociada al programa de *Turismo, Paz y Convivencia* hace parte de la co-creación de la estrategia denominada La Mola. Un mundo de colores. Esta estrategia hace un reconocimiento a esta artesanía como la representación de la diversidad cultural del territorio, simbolizando su historia, cultura, identidad y conversación. A través de las molas se cuentan nuevas historias, la multiculturalidad es una de sus mayores riquezas, pues Urabá es tierra de indígenas, negros, mestizos, paisas y costeños.

En el diagnóstico realizado en la misma consultoría se logra evidenciar que, por su ubicación geográfica, en el noroccidente de Colombia, a orillas del Golfo de Urabá, converge la riqueza natural de Centro y Suramérica. Aquí que se mezcla la biodiversidad del Pacífico y del Caribe. En esta región del país se concentran importantes rutas de migración de aves tales como pisingos, la garza colorada (*Agamia agami*), las águilas pescadoras (*Pandion halietus*), pollos de agua (*Gallinula*), guacamaya rojo (*Ara macao*), el búho americano (*Buho virginianus*), la guacaracha caribeña (*Ortalis garrula*), chavarri (*Chauna chavarría*) y es el sitio escogido por las tortugas marinas (caná, verde y carey), que luego de miles de kilómetros de recorrido llegan a las playas del golfo para su anidación.

Se destaca el municipio de Necoclí, el cual hoy busca ofrecer una experiencia centrada en el aprovechamiento de los atractivos naturales y culturales a través de un producto turístico que complemente el sol y la playa y vincule la historia y las tradiciones. Durante el trabajo de campo para el diseño del producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen*, se hizo un recorrido por el Distrito Regional de Manejo Integrado de este municipio. Allí se destacaron actividades como el avistamiento de aves y el paseo en botes artesanales a remo o en *kayak*. Uno de los principales componentes del producto es la ciénaga de La Marimonda, ubicada en la vereda que lleva el mismo nombre, rica en fauna y flora y donde

se pueden avistar aves migratorias como la garza colorada (*Agamia agamí*), guacamaya rojo (*Ara macao*), buho americano (*Bubo virginianus*), la guacharaca caribeña (*Ortalis garrula*), chavarri (*Chauna chavaria*) y se pueden observar diversos primates como el mono capuchino, el mono tití cabeza blanca, el mico prieto y el mono cotudo.

De los talleres participativos que se realizaron en la región, para los fines de este Plan de negocios, se destaca que los actores locales afirman que los esfuerzos para el proceso de desarrollo del producto deben concentrarse en la generación de valor a las experiencias turísticas. Para esto deben promoverse acciones de mejora de la infraestructura, especialmente invirtiendo en señalización y conectividad. En cuanto a contenidos, mencionan que es importante la formación del recurso humano y la transmisión de información a los visitantes del lugar. En cuanto a la gestión del turismo y la cultura turística, se resalta la importancia de acciones que permitan la articulación de la cadena de valor del sector y las instituciones de apoyo y soporte.

### Análisis de los resultados del Taller del Lienzo Canvas

Como se mencionó en el enfoque metodológico, el insumo principal para el desarrollo de este Taller fue la clasificación de las rutas turísticas según la oportunidad para el acceso a los mercados identificados, que se realizó en la tercera fase de la consultoría. Con esto se buscaba la priorización de las rutas, es decir, que aunque desde la mirada técnica se había priorizado la ruta *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa* como se evidencia en la Tabla 4, con la participación de los actores locales se aprobó la elaboración del Plan de negocios para esta misma ruta.

**Tabla 4.**

#### *Valoración de rutas turísticas*

| Nombre de la ruta                                    | Atractivos | Servicios<br>turísticos | Infraestructura y<br>equipamiento<br>público | Ponderación<br>total |
|------------------------------------------------------|------------|-------------------------|----------------------------------------------|----------------------|
| Vive el Mar de Antioquia,<br>bienestar, sol y Playa. | 4,5        | 4                       | 4,5                                          | 4,33                 |
| Urabá, entre aves y vuelos<br>de paz y esperanza.    | 4,3        | 3,5                     | 3,5                                          | 3,77                 |

|                                                                                 |     |     |     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|------|
| Entre ríos, ciénagas y mares. Fauna al descubierto, Urabá y Darién Caribe.      | 4,5 | 3,5 | 3,8 | 3,93 |
| El verde encanto de la ruta del banano en una tierra que nunca descansa: Urabá. | 3,5 | 3,2 | 4   | 3,57 |

*Nota.* Fuente: elaboración propia.

A continuación, se hace una descripción de la ruta priorizada.

**Tabla 5.**

*Descripción ruta turística priorizada para el Urabá antioqueño*

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre del subproducto</b> | <b>Vive el Mar de Antioquia, bienestar, sol y playa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Dónde se puede vivir          | Distrito de Turbo, Necoclí, Arboletes y San Juan de Urabá.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Duración                      | 3 noches 4 días.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Descripción                   | Disfrutar del mar Caribe del Urabá antioqueño es descubrir sus playas de largas extensiones, contrastes y colores. El sol y la playa son protagonistas de experiencias de esparcimiento y ocio combinadas con deliciosos platos gastronómicos y ancestrales, ritmo y sabor a través del folclor y el bullerengue que llevan a descubrir una historia y una tradición. Navegar mares y realizar deportes náuticos, avistar fauna y disfrutar de lodos medicinales será una experiencia única. |
| Ideal para (público objetivo) | Parejas, individual, familias y grupo de amigos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Cosas para recordar           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sus bellas playas.</li><li>• Volcán de lodo.</li><li>• Gastronomía a base de los diferentes frutos del mar.</li><li>• El bullerengue como cultura y tradición.</li><li>• Sus aguas por su temperatura y dulce sabor.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| Tiene mucho de                | Belleza y entretenimiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Experiencias relacionadas     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Deportes náuticos y en vehículos motorizados.</li><li>• Playas de blancas arenas.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

- 
- Bienestar y salud a través de sus lodos.
  - Naturaleza a través de su fauna y flora.
  - Gastronomía y cultura.
- 

*Nota.* Fuente: elaboración propia.

Una vez se realizó el Taller participativo Lienzo Canvas, se contó con la guía para empezar a desarrollar el Plan de negocios. Se presentan a continuación los resultados obtenidos en cada uno de los bloques que componen el Lienzo Canvas, de acuerdo con la metodología definida.

### ***Bloque 1. Segmentos de clientes***

Para darle contexto al análisis y definir este bloque, se plantean los siguientes interrogantes:

**a) ¿Para quién se crea valor?**

**b) ¿Cuáles son los clientes más importantes?**

- Los clientes objetivos evidenciados en el Lienzo son: jóvenes, parejas, familias, turistas internacionales, nacionales, departamentales y locales que se interesan por el turismo de naturaleza, pero que a su vez disfrutan del turismo cultural, el turismo de bienestar y el turismo de sol y playa.
- Según el producto turístico y la ruta priorizada, los actores locales consideran que crean valor para todas las personas viajeras interesadas en el turismo de naturaleza, principalmente en las subcategorías de ecoturismo y turismo rural, complementado con el turismo cultural y el turismo de sol y playa. Los turistas buscan un destino de gran impacto por su reconocimiento y belleza natural, además quieren enriquecer su cultura. Ellos desean divertirse, conocer y planear unas vacaciones inolvidables, en las que se garantice su seguridad, haya satisfacción y una inmersión con la comunidad y su cultura ancestral. Esto es posible en el marco del programa *Turismo, Paz y Convivencia*.
- Estas experiencias son únicas y permiten dar significado y motivación al turista que viaja al Urabá. Las experiencias no sólo están relacionadas con la exuberante naturaleza, sino con la identidad de las comunidades étnicas, ancestrales y afrodescendientes que están asentadas en la zona.

**Bloque 2. Propuesta de valor**

Para identificar la propuesta de valor se postularon las preguntas que se sugiere formular en este bloque del Plan de negocios.

**a) ¿Qué valor se proporciona a los clientes?**

- El valor que se quiere proporcionar a los clientes es garantizar una experiencia inolvidable a través de la integración total de toda la cadena de suministro turístico, para ofrecer al turista una amplia gama de opciones en sus vacaciones y poder clasificar al cliente de acuerdo con sus necesidades.
- Enriquecer el conocimiento del Urabá antioqueño mediante las expresiones culturales. Si no se interactúa con la gente, si no se viven las costumbres y si no se conocen las raíces, no se conoce realmente el destino. Vender la cultura es el mayor interés, trabajando con ética y en asociación con los gremios, las entidades de protección del medio ambiente y llevando un mensaje de profundo respeto y cuidado.
- Valorar el Patrimonio Cultural, dar a conocer el Urabá Darién Caribe antioqueño y ofrecerle al turista un servicio de calidad que le proporcione satisfacción total. La ventaja competitiva será garantizar el servicio y la calidad.

**b) ¿Qué problema de los clientes se puede solucionar?**

- El problema que se ayudará a solucionar está enfocado al destino y al turista como cliente real y potencial, por medio de una plataforma digital, en la cual, el destino podrá promover sus riquezas naturales y culturales y sus productos. También permitirá contar con la oferta (prestadores de servicios) turística del destino, así como su operación, de igual forma la plataforma deberá ser un canal de comercialización.
- Para el fortalecimiento del producto turístico se deben desarrollar y mejorar los siguientes aspectos:
  - Fortalecimiento del desarrollo empresarial, la competitividad y la innovación del sector turístico.
  - Infraestructura y señalización turística del territorio.
  - Conservación y preservación de áreas protegidas con capacidades de carga para minimizar impactos.

**c) ¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen?**

- Se satisfacen las necesidades de bienestar, descanso, diversión, y enriquecimiento de la cultura y el conocimiento, disfrutando de zonas costeras con oferta de sol y playa en los municipios de Necoclí, Arboletes y el Distrito de Turbo para descubrir el mar de Antioquia. Asimismo, se puede interactuar con las costumbres, tradiciones y culturas que narran una historia a través de sus gentes.
- En el Distrito de Turbo se podrá disfrutar de playa Dulce y playa La Martina, y de su oferta gastronómica, que va desde un ceviche hasta un arroz con camarones, y diferentes tipos de pescados.
- Necoclí, más allá del sol y la playa, es un encuentro con la naturaleza. Visitar sus playas el Turista, Pescador y Playa Linda, acompañadas de la cultura del bullerengue y de la mano de platos gastronómicos, llevará a una experiencia y una explosión de emociones y tranquilidad. Montar en *kayak*, gusanos y donas por un mar tranquilo de agua dulce o navegar en vehículos motorizados acuáticos serán una aventura para siempre recordar.
- Disfrutar del volcán de lodo de Arboletes, con todas las bondades de sus minerales, combinados con las aguas dulces del río Hobo y terminar en la playa principal.
- San Juan de Urabá, con sus costumbres, tradiciones, gastronomía y cultura, se convierte en un territorio para descubrir.

**d) ¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrece a cada segmento de mercado?**

- El producto turístico para ofertar es la ruta priorizada *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*. Esta ruta incluye una oferta muy clara de los sitios a conocer, medios de transporte, hospedaje, alimentación y el acompañamiento profesional de guías certificados, intérpretes ambientales y guías locales que por años vienen trabajando de la mano de las comunidades, potencializando el territorio y capacitándose. Además de toda la asesoría en cada uno de los destinos, cuando se acude a un operador integral se ahorra tiempo y dinero.
- Se buscará llegar a mercados especializados que prefieran el turismo de naturaleza complementado con el turismo cultural y el turismo de sol y playa, para lo cual se deberá hacer una debida segmentación para definir las estrategias de comercialización más efectivas.
- La propuesta de valor de la ruta priorizada se caracterizará por poseer una variedad de atributos que le permita ser competitiva y generar un

posicionamiento en los mercados potenciales. También se realizarán alianzas estratégicas con las diferentes empresas del sector turístico, con el fin de garantizar un servicio experiencial con calidad a través de la gran variedad de servicios y actividades. La ruta promoverá la implementación de las buenas prácticas ambientales con el fin de hacer uso eficiente de los recursos. De esta manera se estará impactando al público objetivo, logrando así innovar en el mercado turístico.

### ***Bloque 3. Canales***

En el taller se logró evidenciar con la participación de los actores locales, que:

- El mercadeo digital (plataformas de turismo y redes sociales) tiene una gran preponderancia. El reto es apoyar la comercialización en una plataforma que ayude a la organización de todas las reservas, la logística y la programación adecuada de las actividades. También servirá como medio de pago.
- La participación en eventos y ferias de turismo regionales y nacionales como Colombia Travel Expo y Vitrina de Anato, se contempla como una estrategia para promover y comercializar el destino y sus productos.
- Para los grupos de trabajo se consideró importante el poder trabajar con los mejores operadores del departamento. La región del Urabá tiene las condiciones de geolocalización.
- Biodiversidad y multiculturalidad que la ubican en una posición geográfica clave para el desarrollo. Sin embargo, estas potencialidades deben aprovecharse y desarrollarse bajo unos lineamientos de sostenibilidad económica, social y ambiental que garanticen un crecimiento y desarrollo económico de la región desde el sector turístico.

### ***Bloque 4. Relación con los clientes***

En lo que se refiere a este bloque, los asistentes al taller consideraron:

- La relación con los clientes debe ser muy estrecha y de confianza, la satisfacción en la prestación del servicio dará una ventaja de diferenciación sobre la competencia. Ya que el turismo funciona mucho con el voz a voz, las buenas experiencias se cuentan y se transmiten. Por ser una actividad turística de disfrute del producto Sol y Playa en una zona biodiversa en un territorio emergente con creciente percepción de seguridad, las expectativas son muy altas para el cliente. La relación con el cliente

estará dada por la excelente asistencia personal, el trato muy especial de las comunidades con las se realizarán convenios para la atención de los clientes, además de la calidez de la gente.

- Para materializar esta relación con los turistas, el destino deberá contar con herramientas que permitan una interacción previa con el cliente. Una de estas herramientas podrá ser una plataforma digital en la que el cliente pueda visualizar el destino en la preventa y la posventa, responda una encuesta de satisfacción publicada en la plataforma, y además exista un buzón de sugerencias y comentarios en la misma.

### ***Bloque 5. Fuentes de ingreso***

En este bloque del Lienzo Canvas se deben estandarizar los precios para la comercialización del producto turístico y la ruta priorizada, a través de los operadores, a quienes se recomienda priorizar el itinerario y el empaquetamiento propuesto. Asimismo, se debe contar con una lista de precios que diferencie una persona adulta de un niño, por actividad o por número días.

Particularmente, en lo que se refiere a la ruta *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa* se validó el siguiente itinerario propuesto en la tercera fase de este proyecto.

**Tabla 6.**

*Itinerario propuesto para la ruta priorizada*

| #     | Momentos                                   | Actividades                                                                                                                                                                      | Duración |
|-------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Día 1 |                                            |                                                                                                                                                                                  |          |
| 1     | Recorrer la zona bananera por la autopista | Viaje: Aeropuerto Antonio Roldán Betancour que le presta servicios al municipio de Carepa.                                                                                       | 1 día    |
| 2     | “mar 2”.                                   | Desde el aeropuerto se trasladan al municipio de Distrito de Turbo, allí se pasará la primera noche.                                                                             |          |
| 3     |                                            | En el municipio de Distrito de Turbo se podrá disfrutar de las playas Dulce y playa La Martina, en las que el azul del cielo se mezcla con las frescas aguas del Golfo de Urabá. |          |
| Día 2 |                                            |                                                                                                                                                                                  |          |
| 1     | Traslado al municipio de Necoclí.          | Se realizará un tour urbano playero visitando las playas el Turista, Pescador y playa Linda.                                                                                     | 1 día    |
| 2     |                                            | Disfrutar de un atardecer en las playas de Necoclí.                                                                                                                              |          |

|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 3                                                                                                                                                                                        | Saborear los frutos frescos del mar en los restaurantes de la zona. Visitar el centro artesanal, la mola con sus formas y colores cuentan las historias de la comunidad indígena gunadule y la artesanía en coco en diferentes formas, refleja el trabajo de los artesanos. |       |
| 4 Necoclí                                                                                                                                                                                | Terminar la noche con una muestra cultural en la que el bullerengue y los tambores cuentan historias.                                                                                                                                                                       |       |
| 5                                                                                                                                                                                        | Alojamiento en hoteles en la zona urbana de Necoclí, o hacia la zona rural. Allí, pequeños alojamientos se encuentran en la primera línea de playa, en sitios aún tranquilos y poco visitados.                                                                              |       |
| <b>Día 3</b>                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |
| 1 Continuando el recorrido hacia el norte del Urabá                                                                                                                                      | Recorrer manglares de Damaquiel en canoas artesanales y una visita guiada al río Rosado.                                                                                                                                                                                    | 1 día |
| 2 antioqueño, visitar el corregimiento de Uveros en el municipio de San Juan de Urabá.                                                                                                   | Almuerzo.                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |
| 3 Terminar el recorrido en un volcán de lodo frente al mar en el municipio Arboletes.                                                                                                    | Visitar la playa de Arboletes a solo dos cuadras del parque principal. Recorrer las calles del pueblo. No olvidar estar a tiempo en el espolón, desde donde se podrá observar el imponente atardecer.                                                                       |       |
|                                                                                                                                                                                          | Alojamiento.                                                                                                                                                                                                                                                                |       |
| <b>Día 4</b>                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |
| 1 Salida desde el municipio de Arboletes en transporte terrestre hacia el aeropuerto Antonio Roldán Betancour en Carepa hacia la ciudad de Medellín y conectar con el destino de origen. | Traslado terrestre.<br>Viaje aéreo.                                                                                                                                                                                                                                         | 1 día |

*Nota.* Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los participantes del taller sugirieron que las entidades territoriales deben articular las líneas estratégicas, programas y proyectos propuestos en el Plan de acción elaborado en el marco de este proyecto a los planes de desarrollo. De esta forma podrán materializar en el corto, mediano y largo plazo como fueron proyectadas, con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Fondo Nacional de Turismo FONTUR, Procolombia, Bancoldex, Colombia Productiva, Innpulsa, ANATO, la Cámara de Comercio

del Urabá, la Corporación Turística Urabá Darién Caribe, la Gobernación de Antioquia, AUGURA, UNIBAN, SENA, COTELCO, entre otros actores identificados en dicho documento.

Para ello, los actores propusieron diseñar y formular proyectos para la gestión de recursos de cooperación técnica y financiera (convenios de cooperación, cursos, seminarios, talleres, pasantías, becas, asesoría de expertos, donaciones, recursos financieros reembolsables o no) en los proyectos prioritarios para la Gobernación de Antioquia, como máxima autoridad en turismo en el departamento. La gestión se recopilará en un documento, el cual debe contener las acciones estratégicas y gestiones realizadas como:

- a. Suscripción de convenios de cooperación técnica o financiera.
- b. Acciones estratégicas y gestiones realizadas con posibles cooperantes.

**Figura 4.**

*Taller Lienzo Canvas: experiencia y procesos de construcción del taller*



Grupo de trabajo Taller Lienzo Canvas. Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (2019).

### ***Bloque 6. Recursos clave***

De acuerdo con los resultados del taller, los asistentes recomiendan:

- Desarrollar la plataforma tecnológica para la promoción del destino, incorporando las herramientas que le proporcionarán al cliente toda la información posible para que pueda diseñar, de acuerdo con su interés, el viaje que planea. Aprovechar las redes sociales como un recurso de costo bajo, pero de alto impacto.

- El sector empresarial deberá actualizar su portafolio de servicios, incluyendo los productos turísticos diseñados con un enfoque comunitario e incluyente, que permita generar productos sostenibles que se puedan comercializar en los canales de comercialización y mercados estratégicos definidos.
- El producto turístico y la ruta priorizada cuentan con la infraestructura turística necesaria para realizar una adecuada prestación del servicio. También se podrá disfrutar de las diferentes actividades que ofrece el destino y vivenciar experiencias en los diferentes lugares como planes y atractivos turísticos. De igual forma, la ruta cuenta con operadores turísticos, conocimiento de las experiencias y el desarrollo empresarial y formalización del sector, recursos importantes para la operación de la ruta.

**Figura 5.**

*Registro fotográfico Taller Lienzo Canvas*



Grupo de trabajo Taller Lienzo Canvas. Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (2019).

### ***Bloque 7. Actividades clave***

Los asistentes al taller sugirieron:

- Definir y establecer la estrategia de mercadeo a través de una plataforma digital para la prestación del servicio, así como los lineamientos precisos para dar cumplimiento a la promesa de valor y dejar claro qué servicios se van a prestar y las condiciones para hacerlo.
- Solicitar ante las autoridades competentes los permisos y licencias que sean necesarios para legalizar la operación turística a través de una plataforma digital.
- Adquirir y mejorar los activos necesarios para las instalaciones de los prestadores de

servicios turísticos.

- Establecer los contactos y alianzas con los proveedores, agentes y todos los involucrados en el proceso de la prestación del servicio.
- Contratar al personal idóneo y capacitado para diseñar la estrategia de la prestación del servicio.
- Realizar capacitación permanente para la mejora de la competitividad del sector en temas de desarrollo empresarial, innovación y formación específica.
- Establecer la lista de tarifas, precios justos y competitivos, de acuerdo con los servicios establecidos para tal fin.
- Tramitar la consecución de los recursos financieros, tanto públicos como privados.

**Figura 6.**

*Registro fotográfico Taller Lienzo Canvas*



Grupo de trabajo Taller Lienzo Canvas. Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (2019).

### ***Bloque 8. Asociaciones clave***

En este bloque del Lienzo Canvas se propuso:

- Identificar a los actores clave del territorio, sus intereses, importancia e influencia, permitirá socializar los objetivos de cada uno e identificar sus puntos de encuentro para continuar con una mejor y mayor articulación y, una coordinación de esfuerzos en pro del turismo de la región.
- En la fase 3 del proyecto se han identificado y clasificado los actores según sus roles, funciones y responsabilidades desde la perspectiva de su articulación y relación con el contexto turístico del Urabá antioqueño. De este modo, siendo aliados estratégicos, impactan el desarrollo de la actividad turística de la región.
- Una vez identificadas las entidades en el mapa de actores, se podrán realizar las asociaciones y alianzas clave en el territorio a partir de los nodos empresariales y

mesas sectoriales. Para desarrollar el Plan de negocios y los servicios turísticos a través del producto hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Liderazgo de las entidades gubernamentales tales como la Gobernación de Antioquia, las alcaldías del territorio para el desarrollo del producto (San Juan de Urabá, Distrito de Turbo, Necoclí y Arboletes).
- Afiliaciones a agremiaciones del sector turístico, culturales y del medio ambiente departamentales y nacionales como: ANATO (Asociación Colombiana de Viajes y Turismo), COTELCO (Asociación hotelera y turística en Colombia), FEDEC (Federación colombiana de Ecoparques, ecoturismo y turismo de aventura), Artesanías de Colombia, Corpouraba, AUGURA, UNIBAN, Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN) y la Corporación Turística Urabá Darién Caribe, entre otras.
- Realizar estrategias conjuntas con el Viceministerio de Turismo, el FONTUR, la Cámara de Comercio del Urabá, SENA y las Instituciones Fomentadoras para Competitividad (IFC). De esta forma habrá fortalecimiento empresarial y se mejorará la competitividad.
- Configurar alianzas con las empresas de transporte intermunicipal y las aerolíneas que operan en la región como: Easyfly, Satena, Cootrasuroccidente, Sotauraba y Transporte Gómez Hernández.
- Otros aspectos que se deben considerar son las diferentes alianzas estratégicas con empresas del sector turístico, que faciliten la prestación de los diferentes servicios turísticos como: hoteles, restaurantes, agencias de viajes y sitios turísticos. De igual forma, con las aseguradoras, las cuales son clave durante el proceso de operación.

### ***Bloque 9. Estructura de costos***

Particularmente en este bloque del Lienzo Canvas se retoma el itinerario propuesto para la ruta priorizada y se lleva a un ejercicio de empaquetamiento utilizando una Matriz de costos (Anexo 1), en la que se identifican las etapas de la ruta por pasos y se definen los momentos con sus puntos de referencia. A partir de allí, se proyectan los tiempos y los horarios para posteriormente definir costos fijos y costos transversales y hacer una proyección del precio comercial. Es importante mencionar que el precio de las actividades y servicios se define tomando valores de referencia a la fecha (agosto 2020). Esto puede estar sujeto a cambios, ya que depende en gran medida del relacionamiento comercial que tengan los empresarios de la región con sus proveedores.



En este Plan se hace una proyección del precio neto con una utilidad del 30%. Si el paquete se comercializa por medio de un operador de turismo receptivo o una agencia de viajes, se le suma el 10% adicional respectivamente. Como se evidencia a continuación:

Tabla 7.

*Empaquetamiento de la ruta priorizada*

| Costeo del paquete turístico                 |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |
|----------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Región                                       | Urabá Darién Caribe | Fecha                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Enero de 2020 |
| Nombre del producto turístico                |                     | <i>Antioquia: diversidad y memoria de origen.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |               |
| Objeto del producto turístico                |                     | Reconocimiento de Antioquia y específicamente de la subregión del Urabá como un destino pluriétnico, multicultural y biodiverso que reúne ecosistemas propios del golfo de Urabá y el tapón del Darién. Esta región también reúne manifestaciones culturales de las comunidades afrodescendientes, indígenas, mestizas y mulatas, con una gran riqueza histórica, pero también vinculada recientemente a diferentes tipos de conflictos que hacen parte de la memoria colectiva y hoy, por medio del turismo, puede ser contada. |               |
| Nombre de la ruta turística que se empaqueta |                     | <i>Vive el mar de Antioquia, naturaleza, sol y playa.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |

| Descripción de la ruta turística/paquete |            | Esta es una de las rutas turísticas de la región con un mayor nivel de desarrollo en el Urabá. Cuenta con atractivos naturales, culturales y gastronómicos, que hacen de esta ruta todo un mar de experiencias. Asimismo, el nivel de alistamiento de hoteles y operadores turísticos es alto, y se cuenta con buena infraestructura. Esta ruta incluye los municipios del Distrito de Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá y Arboletes. El turismo de sol y playa y los atractivos naturales y culturales hacen de esta ruta un disfrute para distintos tipos de públicos. Con respecto a la institucionalidad, se cuenta con apoyo desde el orden nacional hasta un alto compromiso por parte de los actores del territorio. |                   |            |         |                              |                       |                      |                    |                      |
|------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|---------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| Número de días                           |            | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |            |         |                              |                       |                      |                    |                      |
| ETAPAS                                   |            | Recorrido y punto de referencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tiempo en minutos | Horario    | Costo   | Precio neto con utilidad 30% | Comisión operador 10% | Comisión agencia 10% | Precio con IVA 19% | Valor comercial 100% |
| Día 1                                    | Momento 1  | Desplazamiento Medellín - Carepa: Aeropuerto Antonio Roldán Betancour.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 60                | 06:00 a.m. | 250.000 | 357.143                      | 35.714                | 35.714               | 510.000            | 510.000              |
|                                          | Bienvenida | Recibimiento en el aeropuerto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10                | 07:30 a.m. | -       | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|                                          | Momento 2  | Desplazamiento al municipio de Distrito de Turbo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 20                | 07:40 a.m. | -       | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|                                          | Momento 3  | Acomodación en el hotel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 30                | 08:10 a.m. | 25.000  | 35.714                       | 3.571                 | 3.571                | 51.000             | 51.000               |
|                                          | Momento 4  | Visita a playa Dulce y playa La Martina.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 180               | 10:00 a.m. | -       | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |



| ETAPAS    | Recorrido y punto de referencia               | Tiempo en minutos                                                            | Horario    | Costo      | Precio neto con utilidad 30% | Comisión operador 10% | Comisión agencia 10% | Precio con IVA 19% | Valor comercial 100% |
|-----------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| Momento 5 | Almuerzo en Simona del Mar.                   | 60                                                                           | 01:00 p.m. | 15.000     | 21.429                       | 2.143                 | 2.143                | 30.600             | 30.600               |
| Momento 6 | Tarde libre.                                  | ----                                                                         | 02:00 p.m. | -          | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
| Momento 7 | Cena.                                         | 60                                                                           | 07:00 p.m. | 10.000     | 14.286                       | 1.429                 | 1.429                | 20.400             | 20.400               |
| Momento 8 | Noche de integración, con conjunto vallenato. | 180                                                                          | 08:00 p.m. | -          | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
| Día 2     | Momento 9                                     | Desayuno.                                                                    | 60         | 08:00 a.m. | 10.000                       | 14.286                | 1.429                | 1.429              | 20.400               |
|           | Momento 10                                    | Desplazamiento al municipio de Necoclí.                                      | 120        | 09:00 a.m. | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|           | Momento 11                                    | Acomodación en el hotel.                                                     | 30         | 11:00 a.m. | 25.000                       | 35.714                | 3.571                | 3.571              | 51.000               |
|           | Momento 12                                    | Tour urbano playero visitando las playas El Turista, Pescador y playa Linda. | 120        | 11:30 a.m. | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|           | Momento 13                                    | Almuerzo en la playa El Pescador.                                            | 60         | 01:00 p.m. | 15.000                       | 21.429                | 2.143                | 2.143              | 30.600               |
|           | Momento 14                                    | Visita a centro artesanal: se encuentra La mola y artesanías en coco.        | -----      | 02:00 p.m. | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|           | Momento 15                                    | Cena.                                                                        | 60         | 07:00 p.m. | 10.000                       | 14.286                | 1.429                | 1.429              | 20.400               |



| ETAPAS | Recorrido y punto de referencia | Tiempo en minutos                                                                         | Horario | Costo      | Precio neto con utilidad 30% | Comisión operador 10% | Comisión agencia 10% | Precio con IVA 19% | Valor comercial 100% |
|--------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
|        | Momento 16                      | Noche de integración, con grupo de bullerengue.                                           | 120     | 08:00 p.m. | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|        | Momento 17                      | Noche libre.                                                                              | -----   | -----      | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
| Día 3  | Momento 18                      | Desayuno.                                                                                 | 60      | 08:00 a.m. | 10.000                       | 14.286                | 1.429                | 1.429              | 20.400               |
|        | Momento 19                      | Recorrer manglares de Damaquiel, en canoas artesanales y una visita guiada al río Rosado. | 180     | 09:00 a.m. | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|        | Momento 20                      | Almuerzo.                                                                                 | 60      | 01:00 p.m. | 15.000                       | 21.429                | 2.143                | 2.143              | 30.600               |
|        | Momento 21                      | Desplazamiento al municipio de Arboletes.                                                 | 20      | 02:00 p.m. | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|        | Momento 22                      | Acomodación en el hotel.                                                                  | 30      | 02:30 p.m. | 25.000                       | 35.714                | 3.571                | 3.571              | 51.000               |
|        | Momento 23                      | Tarde playa: playas del casco urbano.                                                     | -----   | 03:00 p.m. | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|        | Momento 24                      | Cena.                                                                                     | 60      | 07:00 p.m. | 10.000                       | 14.286                | 1.429                | 1.429              | 20.400               |
|        | Momento 25                      | Noche libre.                                                                              | -----   | -----      | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
| Día 4  | Momento 26                      | Desayuno.                                                                                 | 60      | 08:00 a.m. | 10.000                       | 14.286                | 1.429                | 1.429              | 20.400               |
|        | Momento 27                      | Lodo terapia en el volcán de                                                              | 180     | 09:00 a.m. | 6.000                        | 8.571                 | 857                  | 857                | 12.240               |

| ETAPAS                    | Recorrido y punto de referencia                          | Tiempo en minutos | Horario    | Costo          | Precio neto con utilidad 30% | Comisión operador 10% | Comisión agencia 10% | Precio con IVA 19% | Valor comercial 100% |
|---------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------|------------|----------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
|                           | Iodo Las Delicias.                                       |                   |            |                |                              |                       |                      |                    |                      |
| Momento 28                | Almuerzo.                                                | 60                | 01:00 p.m. | 15.000         | 21.429                       | 2.143                 | 2.143                | 30.600             | 30.600               |
| Momento 29                | Desplazamiento al aeropuerto internacional Los Garzones. | 60                | 03:00 p.m. | -              | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
| Momento 30                | Regreso al lugar de destino.                             | -----             | -----      | -              | -                            | -                     | -                    | -                  | -                    |
|                           | SEGURO                                                   | -----             | -----      | 5.000          | 7.143                        | 714                   | 714                  | 10.200             | 10.200               |
| TOTAL COSTOS VARIABLES    |                                                          |                   |            | <b>456.000</b> | <b>651.429</b>               | <b>65.143</b>         | <b>65.143</b>        | <b>930.240</b>     | <b>930.240</b>       |
| COSTOS TRANSVERSALES      |                                                          |                   |            |                |                              |                       |                      |                    |                      |
| Transv. 1                 | Guía acompañante día 1                                   | -----             |            | 80.000         | 114.286                      | 11.429                | 11.429               | 163.200            | 163.200              |
| Transv. 2                 | Guía acompañante día 2                                   | -----             |            | 80.000         | 114.286                      | 11.429                | 11.429               | 163.200            | 163.200              |
| Transv. 3                 | Guía acompañante día 3                                   | -----             |            | 80.000         | 114.286                      | 11.429                | 11.429               | 163.200            | 163.200              |
| Transv. 4                 | Guía acompañante día 4                                   | -----             |            | 80.000         | 114.286                      | 11.429                | 11.429               | 163.200            | 163.200              |
| Transv. 5                 | Transporte día 1                                         | -----             |            | 400.000        | 571.429                      | 57.143                | 57.143               | 816.000            | 816.000              |
| Transv. 6                 | Transporte día 2                                         | -----             |            | 400.000        | 571.429                      | 57.143                | 57.143               | 816.000            | 816.000              |
| Transv. 7                 | Transporte día 3                                         | -----             |            | 400.000        | 571.429                      | 57.143                | 57.143               | 816.000            | 816.000              |
| Transv. 8                 | Transporte día 4                                         | -----             |            | 400.000        | 571.429                      | 57.143                | 57.143               | 816.000            | 816.000              |
| Transv. 10                | Grupo de bullerengue de Necoclí                          | -----             |            | 200.000        | 285.714                      | 28.571                | 28.571               | 408.000            | 408.000              |
| Transv. 11                | Integración con conjunto vallenato                       | -----             |            | 200.000        | 285.714                      | 28.571                | 28.571               | 408.000            | 408.000              |
| Transv. 12                | Alquiler canoa artesanal: Damaquiel                      | -----             |            | 200.000        | 285.714                      | 28.571                | 28.571               | 408.000            | 408.000              |
| TOTAL COSTO TRANSVERSALES |                                                          |                   |            | 2.520.000      | 3.314.286                    | 331.429               | 331.429              | 4.732.800          | 4.732.800            |
|                           |                                                          |                   |            | <b>Costo</b>   | <b>Precio neto</b>           | <b>Operador</b>       | <b>Agencia</b>       | <b>Total</b>       |                      |
| COSTO TOTAL               |                                                          |                   |            | 2.976.000      | 3.965.714                    | 396.571               | 396.571              | 5.663.040          | 5.663.040            |

|                                             |           |        |                          |                   |                  | Precio con IVA | Valor comercial |                            |               |
|---------------------------------------------|-----------|--------|--------------------------|-------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|---------------|
| Precio comercial promedio por número de pax |           |        | Precio neto con utilidad | Comisión operador | Comisión agencia | 19%            | 100%            | Precio comercial por grupo | Neto promedio |
| PROMEDIO                                    | 3.965.714 | 1 PAX  | 2.976.000                | 3.965.714         | 396.571          | 396.571        | 5.663.040       | 5.663.040                  | 3.965.714     |
|                                             | 2.308.571 | 2 PAX  | 3.432.000                | 4.617.143         | 461.714          | 461.714        | 6.593.280       | 6.593.280                  | 2.308.571     |
|                                             | 1.756.190 | 3 PAX  | 3.888.000                | 5.268.571         | 526.857          | 526.857        | 7.523.520       | 7.523.520                  | 1.756.190     |
|                                             | 1.480.000 | 4 PAX  | 4.344.000                | 5.920.000         | 592.000          | 592.000        | 8.453.760       | 8.453.760                  | 1.480.000     |
|                                             | 1.314.286 | 5 PAX  | 4.800.000                | 6.571.429         | 657.143          | 657.143        | 9.384.000       | 9.384.000                  | 1.314.286     |
|                                             | 1.203.810 | 6 PAX  | 5.256.000                | 7.222.857         | 722.286          | 722.286        | 10.314.240      | 10.314.240                 | 1.203.810     |
|                                             | 1.124.898 | 7 PAX  | 5.712.000                | 7.874.286         | 787.429          | 787.429        | 11.244.480      | 11.244.480                 | 1.124.898     |
|                                             | 1.065.714 | 8 PAX  | 6.168.000                | 8.525.714         | 852.571          | 852.571        | 12.174.720      | 12.174.720                 | 1.065.714     |
|                                             | 1.019.683 | 9 PAX  | 6.624.000                | 9.177.143         | 917.714          | 917.714        | 13.104.960      | 13.104.960                 | 1.019.683     |
|                                             | 982.857   | 10 PAX | 7.080.000                | 9.828.571         | 982.857          | 982.857        | 14.035.200      | 14.035.200                 | 982.857       |

Nota. Fuente: elaboración propia.

Con la matriz anterior se logra hacer una proyección del precio comercial de la ruta turística priorizada empaquetada. Allí se muestra que para un solo pasajero el precio sería de \$3.965.714 COP y para un grupo de 10 personas el precio para cada uno de ellos sería de \$982.857 COP. Este precio comercial se ajusta a los precios promedio del mercado, ya que incluye tiquetes aéreos, transporte terrestre, guía acompañante, las tres alimentaciones durante tres noches y cuatro días.

Es importante aclarar que esta proyección se hace teniendo como punto de partida la ciudad de Medellín, y que el precio puede variar de acuerdo con las alianzas comerciales y los servicios turísticos que cada operador en la región defina como parte de su estrategia empresarial. De igual manera, el precio establecido se ajusta a las tendencias y mercados potenciales para Colombia en turismo de naturaleza.

Por otro lado, en lo que se refiere a la promoción del destino, en el Plan de acción elaborado por la consultoría, se lograron identificar las siguientes acciones que requieren inversión económica para que el producto turístico y la ruta priorizada logren acceder a los mercados identificados.

Tabla 8.

*Inversión económica para la implementación de la ruta priorizada*

| Nombre de la ruta                                      | Estratégico                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        |                                    | Operativo                                      |                                                                                                                         |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        | Línea estratégica<br>TP y C:<br>Gestión del destino | Acciones requeridas                                                                                                                                                                                                                                                                      | Meta                                                                   | Indicador                          | Tiempo requerido para su implementación (años) | Recursos necesarios (económicos, humanos, tecnológicos)                                                                 | Responsable (líder de gestión)             | Aliados                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                        |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        |                                    |                                                |                                                                                                                         |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                        |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        |                                    | CP                                             | MP                                                                                                                      | LP                                         |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ruta: Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa | Promoción                                           | Diseño de plan promocional y estructuración de plataforma web para la promoción de la ruta: destino, la región donde se ubica, información sobre las experiencias que se pueden realizar e integrada al sistema de información turística nacional de acuerdo al requerimiento de FONTUR. | Plan promocional y plataforma web diseñada y puesta en funcionamiento. | Un plan y una plataforma diseñada. | 1 año                                          | <b>Económicos:</b><br>\$ 150.000.000.<br><b>Humanos:</b><br>desarrollador plataforma web enfocada al marketing digital. | Corporación Turística Urabá Darién Caribe. | Viceministerio - FONTUR (línea estratégica tres).<br>Corporación regional de turismo (convocatoria, información y seguimiento).<br>Cámara de Comercio de Urabá.<br>Alcaldías municipales: Distrito de Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá y Arboletes. |

|                                                                                                                                                          |                                          |                    |       |                                     |                           |                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|-------|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participación en eventos regionales y nacionales para acuerdos de comerciales con agencias de otros territorios (Feria de Anato y Colombia Travel Expo). | Dos eventos a nivel regional y nacional. | Número de eventos. | 1 año | <b>Económicos:</b><br>\$ 85.000.000 | Gobernación de Antioquia. | Viceministerio - FONTUR (línea estratégica tres. Fortalecimiento de la promoción y el mercadeo turístico). SENA. Alcaldías municipales: Distrito de Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá y Arboletes. Cámara de Comercio de Urabá. |
| TOTAL: inversión para la operación de la ruta priorizada                                                                                                 |                                          |                    |       | \$ 235.000.000                      |                           |                                                                                                                                                                                                                                 |

Nota. Fuente: elaboración propia.

.

En la Tabla 8 se evidencia que el territorio requiere de acciones puntuales relacionadas con la promoción, que requieren de una inversión económica aproximada de \$ 235.000.000 COP para la operación de la ruta priorizada. El Plan de acción detallado hace parte de los entregables de la consultoría.

### **Plataformas multilaterales o mercados de dos vertientes**

El enfoque metodológico expuesto en la primera parte de este documento propone combinar el Lienzo Canvas con el enfoque de la herramienta de plataformas multilaterales. Esto le permitirá al producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen* con la ruta priorizada *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*, ser sostenible y escalable en el tiempo. Es decir, le permitirá posicionarse en el mercado al comprender cómo se comporta su público objetivo. Además, permite tener efectos de red (multiplicadores), crear comunidad de alto consumo y con un alto grado de costo-beneficio positivo. Los clientes (turistas) son el centro de cualquier negocio, ningún destino turístico puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene turistas (rentables), y es posible aumentar esta rentabilidad agrupándolos (Hub) en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes por medio de una plataforma multilateral.

Es por eso que en la tercera fase de la consultoría se menciona que la ruta priorizada le permitirá al visitante disfrutar de sol y playa en los municipios del Distrito de Turbo, Necoclí y Arboletes, permitiéndole descubrir el mar de Antioquia, interactuar con las costumbres, tradiciones y culturas locales, que narran una historia a través de sus habitantes. Se debe resaltar que Antioquia es el departamento que después de la Guajira tiene más costa en el caribe. De los once municipios que integran el Urabá antioqueño, solo el Distrito de Turbo, Arboletes, Necoclí y San Juan de Urabá tienen acceso directo a los 290 kilómetros de playa (514 kilómetros de costa) que posee el departamento, focalizando de esta manera la oferta y la demanda proyectada para la región.

La herramienta de plataformas multilaterales (o mercados multilaterales) constituye un fenómeno económico importante. Se trata de plataformas enfocadas a la economía colaborativa (herramienta propicia para la cadena productiva en turismo del Urabá antioqueño). En la plataforma los prestadores turísticos podrán subir sus productos turísticos en el canal online. En la web los turistas podrán reservar y comprar los productos, experiencias, alojamiento y traslados con más de un año de anticipación (preventa). Una de las principales características de las plataformas es el hecho de conectar a compradores y vendedores de un producto o servicio en un mismo punto de concentración (Hub).

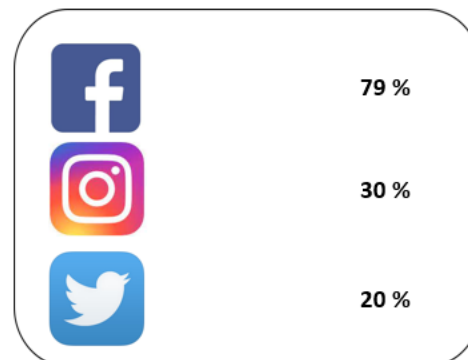
Lo anterior permitirá crear una propuesta de valor en tres líneas principales: 1) atraer a grupos de usuarios (es decir, segmentos de mercado); 2) poner en contacto diferentes segmentos de mercado; 3) reducir los costes mediante la gestión de las transacciones en la plataforma.

Para lograrlo, el destino deberá invertir (recursos clave) en la construcción de herramientas tecnológicas y digitales (desarrollo de páginas web con pasarela de pagos y conectadas a motores de búsqueda y de reservas) y asociarse con portales turístico-promocionales y transaccionales propios. En cuanto al sector privado, principalmente las pequeñas unidades empresariales y los emprendimientos que se estén desarrollando en la región, podrán apropiarse de herramientas ya suministradas por el entorno como Facebook e Instagram, siendo herramientas de alto posicionamiento, tráfico y de opción transaccional.

Por ejemplo, Facebook continúa siendo líder de las redes sociales a nivel mundial, con alrededor de 2.271 millones de usuarios. Además, es la red social líder en todas las plataformas como ordenadores o portátiles y *tablets*. Pero sin duda, el mayor impacto lo tiene en los *smartphones* con un 96% de usuarios empleando Facebook.

### Figura 7.

*Tendencia de las redes sociales 2019*



*Nota.* Fuente: elaboración propia con base en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ (2019).

Este Plan de negocios basado en el enfoque de plataformas multilaterales o mercados de dos vertientes, le permitirá al Urabá Darién Caribe antioqueño tener una posición de ventaja competitiva y diferenciadora de cara al mercado actual y potencial como destino turístico. Dará al mercado (real y potencial) la oportunidad de encontrar en la plataforma

una variedad en la oferta turística en un mismo destino, optimizando el tiempo para la búsqueda de experiencias y opciones con mayor eficiencia, en la que pueda encontrarse una amplia variedad de actividades y atractivos turísticos. Para esto:

- La propuesta de valor del destino y la ruta priorizada estará enmarcada en su riqueza natural y cultural, en la comunidad y la seguridad.
- El Plan de negocios está sustentado en las herramientas digitales, tal como lo demanda las nuevas formas de consumo en el mundo.
- La cadena productiva del destino necesita ser fortalecida en las nuevas tendencias tecnológicas.
- Los diferenciales en servicio son fundamentales.

### **Cadena de valor para el producto turístico y la ruta turística priorizada**

Teniendo en cuenta que el Plan de Desarrollo Turístico del departamento de Antioquia habla del Urabá Darién Caribe como una región biodiversa y la tipología de turismo priorizada es el turismo de naturaleza, se hace necesario determinar la cadena de valor para este tipo de turismo.

Es importante mencionar que la cadena de valor para el producto turístico y la ruta priorizada parten de entender la importancia de las interacciones en los mercados internacionales al exterior del país y de la interacción de todos los sectores al interior del país que soportan la infraestructura y superestructura del destino, permitiendo a los turistas internacionales acceder a la oferta exportable del país. Como se sabe, el viaje comienza cuando los turistas investigan, planean y reservan desde antes de vivir la experiencia en el destino. El viaje continúa con el compartir en redes la satisfacción percibida. Es por esto que las agencias de viajes en línea son el principal canal de comunicación del destino.

Los atractivos son el elemento principal de cualquier producto turístico. Se deberá reconocer la planta turística (equipamiento/prestadores de servicios e Instalaciones) que soporta el atractivo y el destino con servicios de alta calidad. Los equipamientos son un conjunto de servicios de primera necesidad para el turista, son estructuras que soportan el desarrollo de los servicios turísticos, prima la innovación y calidad del servicio. Las instalaciones físicas son aquellas necesarias para el desarrollo de los servicios turísticos privados, que se relacionan directamente con el atractivo y se utilizan para complementar el disfrute de la visita.

Continuando con la cadena de valor se encuentra la infraestructura, la cual es el conjunto de elementos básicos necesarios que soportan la comunidad y la sociedad. Por último, la superestructura, que se encuentra por encima de todos los elementos, comprende el marco regulador y los organismos públicos o privados (gremios) especializados en turismo.

La cadena de valor para la ruta priorizada *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*, parte del segmento especializado en el turismo de naturaleza, que de acuerdo con el Plan de negocios de turismo de naturaleza (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013), para el destino Urabá antioqueño se puede clasificar de la siguiente manera:

**Tabla 9.**

*Segmentación turismo de naturaleza para el Urabá Darién Caribe*

| Turismo de naturaleza – Urabá |                                                                  |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Subproducto                   | Segmento especializado.                                          |
| Ecoturismo                    | Avistamiento de aves.                                            |
|                               | Avistamiento de flora y fauna.                                   |
|                               | Interpretación ambiental, zonas rurales y áreas protegidas.      |
|                               | Senderismo.                                                      |
| Turismo rural / agroturismo   | Anclado a la producción y conexión de la agroindustria bananera. |
| Sol y playa                   | Sol y playa.                                                     |

*Nota.* Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en el inventario turístico con el que cuenta el destino, en la ruta priorizada en el Distrito de Turbo, se tendrán en cuenta las playas Dulce y playa La Martina sobre el Golfo de Urabá, en Necoclí se visitarán las playas el Turista, Pescador y playa Linda, además el centro artesanal para apreciar las molas de la comunidad indígena gunadule y la artesanía en coco en diferentes formas. Igualmente, se disfrutará el patrimonio inmaterial de gastronomía y cultura donde los frutos del mar son la especialidad y los tambores cuentan historias a través del género musical y danza del bullerengue (Aviaexport, 2018).

Los atractivos turísticos focales que se articulan al producto turístico son los detonantes que permiten el interés por el destino y motivar desplazamiento, estos son:

- Reserva natural Tulenapa.

- Fincas bananeras.
- Artesanías en canasta y molas de las comunidades indígenas katíos y kunas, Puerto Girón.
- Artesanías Indígenas (resguardo indígena de Caimán Nuevo).
- La playa Dulce en el Distrito de Turbo.
- Volcán de lodo Las Delicias.
- Playa Principal de Arboletes.

Los alojamientos son ofrecidos en hoteles de la zona urbana y rural de Necoclí, con restaurantes en sus instalaciones. Se cuenta con guías con RNT en el destino, que trabajan articulados con los operadores de turismo, que serán los encargados de establecer tarifas, empaquetar y comercializar el destino.

En el municipio de San Juan de Urabá en el corregimiento de Uveros se visitarán los manglares de Damaquiel, en canoas artesanales con visita al río Rosado. Por último, se realizará el recorrido hacia un volcán de lodo frente al mar, en el municipio de Arboletes.

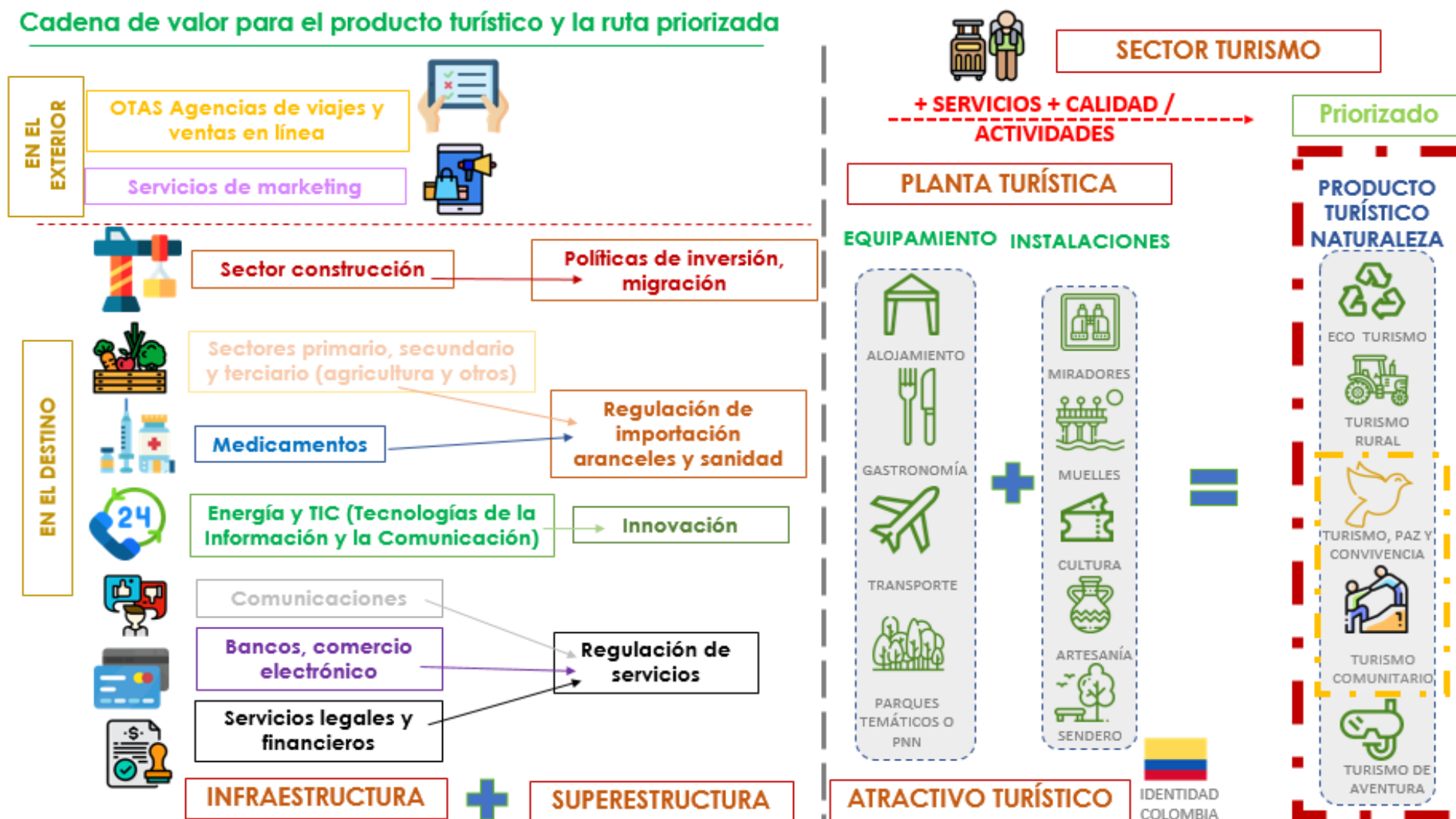
El municipio cuenta con agua potable, infraestructura básica de soporte (servicios públicos, acueducto, alcantarillado, vías, alumbrado público, cobertura de telecomunicaciones, entre otras), para desarrollar las visitas al destino. En el mapa de actores se encuentran todos los actores de la superestructura de orden local y nacional que soportan toda la gestión y desarrollo del destino.

La cadena de valor del producto turístico y la ruta priorizada permite consolidar el turismo comunitario y el turismo sostenible con alto valor para el destino, y mejorar la calidad de vida de la comunidad. De esta manera, se podrá comercializar y tener acceso a mercados especializados, con tecnología de información e innovación que permita promover las rutas turísticas.

Figura 8.

Cadena de valor para el producto turístico y la ruta priorizada

## Cadena de valor para el producto turístico y la ruta priorizada



## Cadena de valor para el producto turístico y la ruta priorizada



Nota. Fuente: elaboración propia.

### **Plan de mercadeo para el producto turístico y la ruta priorizada**

Teniendo presente el Plan de negocios propuesto, se hace pertinente que el producto turístico y la ruta priorizada cuenten con un Plan de mercadeo. Este estará enmarcado dentro de este Plan de negocios, con una detallada estrategia de mercadeo digital, adaptada tanto a los diferentes soportes (smartphones, tablets, móviles, portátiles) como a los diferentes contextos (portales, redes sociales, entre otros). Por otro lado, se diseñará una estrategia que contribuya de forma decisiva a facilitar la distribución digital (en línea).

Se parte aquí del hecho de que practicar turismo seguirá siendo una de las principales actividades entre la población mundial. El crecimiento del número de turistas y la evolución de los hábitos del viajero serán las prioridades entre las economías consolidadas y en vía de desarrollo. De ahí la importancia de conocer el perfil de los mercados que están demandando naturaleza, sol y playa.

### **Tendencias y mercados potenciales para Colombia en turismo de naturaleza**

En el estudio *Future Traveller Tribes 2030: los viajeros del mañana (2020)*, un ejercicio de prospección realizado por la empresa Amadeus y la consultora en tendencias *The Future Foundation*, se afirma que para 2030 habrá 1.800 millones de personas viajando cada año a otros países. De igual forma el estudio identifica seis "tribus" viajeras o perfiles de viajeros, las cuales están ya emergiendo y serán dominantes en los próximos años.

**Figura 9.***Perfil de viajeros*

Fuente: Amadeus IT Group & The Future Foundation (2020).

El mismo estudio destaca que entender las motivaciones de estos nuevos viajeros será la clave del éxito para los destinos y sus empresas turísticas. Factores como la confluencia de tendencias demográficas, sociales y económicas a nivel global están determinando el auge de las siguientes seis tribus viajeras:

- a) **El buscador de capital social.** Es dependiente de la conectividad a Internet. Los miembros de esta tribu tienen un comportamiento muy determinado por la posibilidad de compartir sus experiencias a través de las redes sociales. Su aspiración es aumentar su "capital social" y por eso comparten sus experiencias de viaje en cada oportunidad que se presenta. El informe de Amadeus llega a pronosticar el nacimiento de agencias con sistemas de reserva a través de las redes sociales.
- b) **El purista cultural.** Es un viajero "obsesionado" por la integración con el destino, valora las experiencias auténticas y huye de la excesiva planificación. Para ellos, las vacaciones representan la oportunidad de hacer una inmersión en la cultura del destino que visitan y están dispuestos a soportar incluso ciertas incomodidades. Este perfil está abierto a los valores que integran la economía colaborativa.

- c) **El amante de la comodidad.** Es un viajero que dispone de poco tiempo para organizar su viaje, por lo que busca soluciones que no impliquen tomar demasiadas decisiones. Quiere opciones planteadas de forma simple y clara, y poder delegar en otras personas. Su perfil encaja con el consumidor tradicional de paquete turístico, que "va a seguir existiendo". Varios millones de nuevos viajeros procedentes de mercados emergentes entrarán en esta categoría.
- d) **El viajero por obligación.** En este perfil no se encuadra exclusivamente el viajero de negocios, sino cualquiera que "debe" viajar; desde un deportista que va a competir a un peregrino o el invitado a un evento familiar. Es alguien con una agenda cerrada y poco tiempo libre, pero que desea disfrutar de alguna experiencia en el destino. Este grupo quiere opciones de reserva eficaces y sin complicaciones, aceptando de buen grado las oportunidades del *cross-selling* (venta cruzada automática). Esperan que la tecnología les simplifique el viaje y en 2030 se prevé que los algoritmos informáticos serán capaces de eliminar las molestias causadas, por ejemplo, por cambios y cancelaciones de vuelos.
- e) **El trotamundos comprometido.** Hay quien no se sube a un avión porque quiere contribuir en reducir las emisiones de CO2 en la atmósfera o quien no viaja a un país con cuyo régimen político no está de acuerdo. Este perfil de viajero comprometido con ciertos valores no sólo existe, sino que se desarrollará en un futuro. Las empresas turísticas que deseen tenerlos entre sus clientes deberán tener en cuenta que ellos planificarán sus viajes con la atención que caracteriza a un inversor o un altruista.
- f) **El cazador del lujo.** Esta tribu valora el viaje como una recompensa. Sus miembros desean vivir una experiencia que represente un premio a los sacrificios de su vida cotidiana. En su punto de mira está el disfrutar de experiencias extraordinarias y exclusivas. En muchas ocasiones viajan solos y no hay que olvidar que el 30% de los hogares serán unipersonales y, de cara a 2030, estos representarán el 20% a nivel mundial. Los hedonistas serán los impulsores de la innovación en los viajes de lujo en los próximos 15 años.

Por otro lado, Procolombia en el 2018 realizó un estudio de oportunidades de mercados en nicho de turistas que buscan destinos con biodiversidad, belleza natural y que aún no han sido explorados por ellos. El estudio arrojó que estos mercados potenciales se enteran de Colombia por la información encontrada en las páginas web, la prensa, redes sociales, por la recomendación de amigos o porque han estado en Sudamérica antes.

La mayoría de los viajes de naturaleza tiene una duración de una semana (45%), con un costo promedio de US\$2.000, sin contar el transporte internacional. Sin embargo, el rango de precios puede estar entre los 800 y más de mil dólares.

Los países de origen de los viajeros de naturaleza que más llegan a Colombia y que son de gran oportunidad para el Urabá antioqueño son Estados Unidos, Alemania, España, Reino Unido, Francia, Canadá y Países Bajos, y de Latinoamérica los que tienen una mayor disposición para viajar por interés en este nicho son México, Argentina, Brasil y Chile. Es importante aclarar que el segmento del mercado identificado para el producto turístico y la ruta priorizada se profundiza en el Plan de comercialización, que hace parte de la última fase de la consultoría.

### Objetivos del Plan de mercadeo

El Plan de mercadeo contempla los siguientes objetivos, los cuales se derivan del Taller Lienzo Canvas y el análisis de mercados de dos vertientes:

- Adecuar para la estrategia el destino del Urabá Darién Caribe antioqueño a los nuevos cambios estructurales del mercado turístico, primando el mercadeo digital y las acciones dirigidas al cliente final.
- Construir un mensaje único, coherente y permanente para promover el destino Urabá Darién Caribe antioqueño utilizando las herramientas digitales.
- Fortalecer la promoción del destino basada en la segmentación, dirigida a públicos objetivos, en especial mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

### Estrategias del Plan de mercadeo (mix)

En función de los objetivos y las tendencias descritas, se define una serie de estrategias que configuran la segmentación y la especialización tanto para el producto turístico *Antioquia: diversidad y memoria de origen* como para la ruta priorizada *Vive el mar de Antioquia, bienestar, sol y playa*. En este documento se definen dichas estrategias y se desarrollan en el Plan de comercialización.

- a) **Estrategia de mercado.** El análisis de mercados lleva a definir una estrategia diferente en función de tres tipos de segmentos según su volumen actual y las oportunidades a corto, medio y largo plazo.

- b) **Estrategia de producto.** Para implementar el desarrollo del producto turístico y la ruta priorizada, se debe construir un recorrido o itinerario (producto de acuerdo con el marketing mix) capaz de ser atractor internacional y “gancho” para generar conexión a partir de su creación en función de los deseos del turista. Es importante que los prestadores de servicios turísticos implementen los productos turísticos diseñados y puedan crear experiencias para los nichos de mercado identificados.
- c) **Estrategia de mercadeo digital (en línea).** La utilización creciente de los canales digitales en todo el proceso de información (divulgación), distribución, selección, compra y comentarios sobre los destinos turísticos y su oferta se hace imprescindible para todo destino y empresas del sector. Es necesario contar con una amplia estrategia de mercadeo digital que garantice el buen posicionamiento y distribución de la oferta turística en este tipo de soportes.
- d) **Estrategias enfocadas a canales especializados.** Los canales especializados siguen siendo una palanca esencial para los destinos y las empresas al momento de la comercialización y distribución de productos turísticos, por lo cual, es fundamental desarrollar acciones destinadas a estos tipos de canales.
- e) **Estrategia de destino.** Es necesario impulsar un nuevo marco de colaboración con los municipios involucrados en el destino (Chigorodó, Carepa, Apartadó, Distrito de Turbo, Necoclí, San Pedro de Urabá, San Juan de Urabá y Arboletes) y los actores del destino (institucional y empresarial) en aras de promover una gestión turística enfocada a la eficiencia de los recursos y que repercuta en un mayor impacto en los mercados.

Estas estrategias están enfocadas a las necesidades y comportamientos de los mercados, para garantizar su máxima difusión y promoción.

### Líneas de acción del Plan de mercadeo

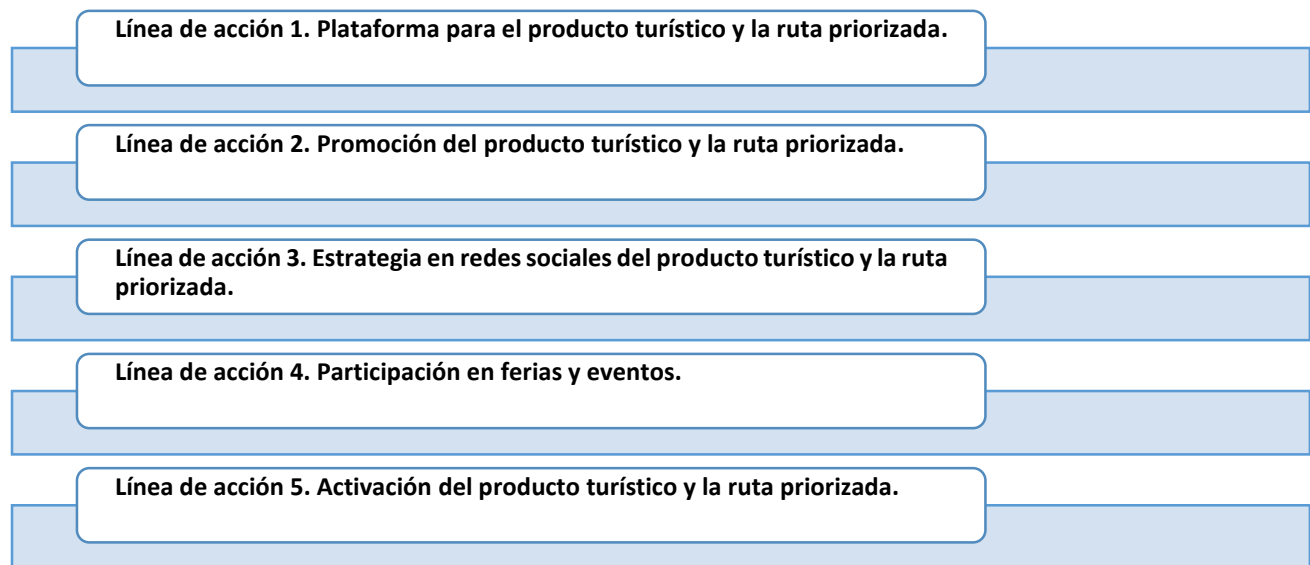
Los objetivos y las estrategias anteriormente enunciadas son el resultado del análisis del Taller de Lienzo Canvas realizado con los diferentes actores del territorio, y el enfoque de mercados de dos vertientes. Esto deberá integrarse a la cadena de valor identificada para el producto turístico y la ruta diseñada.

Se tomó como antecedente para la elaboración del Plan de negocios y el Plan de mercadeo

los documentos de las fases anteriores de esta consultoría. A continuación, se enumeran y se describen brevemente las principales líneas de acción del Plan de mercadeo que responden a dichos insumos, y están enfocadas en mercadeo, promoción y comercialización del producto turístico y la ruta priorizada.

**Figura 10.**

*Líneas de acción del Plan de mercadeo*



*Nota.* Fuente: elaboración propia.

- a) **Línea de acción 1. Plataforma para el producto turístico y la ruta priorizada.** La creación de una plataforma para el producto turístico y la ruta priorizada que permita su promoción y comercialización, tendrá como objetivo el poder integrar en ella la mayor parte de la oferta turística del Urabá Darién Caribe antioqueño y los productos desarrollados en el marco de este proyecto. De esta forma se podrá incrementar el volumen de negocio, buscando aumentar de forma sustancial la cantidad de transacciones efectuadas en la plataforma.
- b) **Línea de acción 2. Promoción del producto turístico y la ruta priorizada.** Desarrollar una campaña de comunicación estratégica conjunta en el mercado nacional y en los principales mercados internacionales de prioridad y oportunidad para el Urabá Darién Caribe antioqueño. Esta campaña deberá estar enfocada en acciones estratégicas de multicanal: publicidad y mercadeo digital (en línea).

- c) **Línea de acción 3. Estrategia en redes sociales del producto turístico y la ruta priorizada.** La gestión en redes sociales por parte del destino permite difundir el producto turístico y la ruta priorizada de forma directa con el potencial consumidor. El punto de encuentro entre la oferta y la demanda se da en las principales redes sociales, fomentando una imagen del destino y sus productos de forma amigable, cercana y permitiendo así, poder dar a conocer las ofertas de productos turísticos existentes, en este caso específico del Urabá Darién Caribe antioqueño.
- d) **Línea de acción 4. Participación en ferias y eventos.** El desarrollo del mercado turístico mundial exige actualmente que las ideas innovadoras se sumen a los escenarios tradicionales y ofrezcan más oportunidades de crecimiento al sector internacional. Eventos como ferias y workshops de turismo continúan siendo la oportunidad idónea para reunir a los principales actores de la cadena comercial en un mismo lugar y tiempo. Para los empresarios turísticos, se trata de plataformas ideales para promocionar los productos y servicios en otros países, así como conectar con posibles clientes, crear oportunidades de negocios, conocer las tendencias del mercado, explorar nuevos mercados, entre otras actividades de alcance internacional.
- e) **Línea de acción 5. Activación del producto turístico y la ruta priorizada.** Una de las acciones tradicionales de promoción de destino y producto con alto grado de retorno, son los viajes de familiarización de operadores turísticos (agentes, agencias de viajes y compañías aéreas) así como la promoción realizada a través de medios como la prensa, blogueros especializados y últimamente influenciadores en redes sociales.

### Aliados estratégicos para el Urabá antioqueño

Los aliados estratégicos para el Urabá antioqueño permitirán generar alianzas, fortalecer y ampliar la oferta de productos, servicios y experiencias en el destino para satisfacer las necesidades y deseos de los viajeros. Es importante la constante interlocución de todos los actores, lo cual genera compromisos y estrategias para el desarrollo de los productos turísticos propuestos.

Roles y funciones de los actores:

- **Sector público.** Es el encargado de formular las políticas públicas, incluir el turismo en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) y en los Planes de Desarrollo municipales, departamentales y a nivel nacional. De igual forma, se encarga de facilitar la actividad privada, posibilitar la oferta de infraestructura y servicios públicos, proteger el medio ambiente, orientar los requerimientos de formación profesional, gestionar la imagen del destino, difundir información relevante sobre mercados, determinar tendencias, apoyar en promoción a nivel internacional, direccionar los servicios de información turística y plantear recomendaciones e iniciativas en controles de calidad.
- **Sector privado.** Realizar acciones enfocadas en el emprendimiento y generación de ideas, desarrollo y puesta en marcha de proyectos con fines de lucro, que terminan por estimular la oferta turística asociada a los productos propuestos.
- **Sociedad civil.** Debe partir de la participación en la planificación y conservación de las tradiciones y la contribución a un entorno agradable autóctono, haciendo buen uso de los recursos con una actitud positiva hacia los turistas.

Tabla 10.

*Aliados estratégicos en Urabá*

| Ciudad o municipio | Nombre                                       | Perfil                      | Grupo de interés | Alcance (local, regional, nacional, internacional) | Roles o funciones                                                                                                                                                   |
|--------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bogotá             | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. | Entidad estatal.            | Institucional    | Nacional                                           | Apoyo: asistencia técnica para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                                               |
| Bogotá             | Fondo Nacional de Turismo FONTUR.            | Entidad estatal.            | Institucional    | Nacional                                           | Apoyo: cofinanciación de proyectos turísticos en competitividad, infraestructura y promoción turístico de acuerdo con las acciones requeridas en el Plan de acción. |
| Bogotá             | Ministerio de Cultura.                       | Entidad estatal.            | Institucional    | Nacional                                           | Apoyo: gestión del patrimonio cultural para vincularlo al producto y la ruta priorizada.                                                                            |
| Bogotá             | Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.       | Entidad estatal.            | Institucional    | Nacional y regional.                               | Apoyo: formación del capital humano vinculado en la operación del producto y la ruta priorizada.                                                                    |
| Medellín           | Gobernación de Antioquia.                    | Entidad estatal.            | Institucional    | Nacional y regional.                               | Apoyo: promoción y apoyo para el acceso a mercados del producto y la ruta priorizada.                                                                               |
| Medellín           | ANATO                                        | Gremio nacional y regional. | Institucional    | Nacional y regional.                               | Apoyo: promoción y fortalecimiento de los OTR agremiados, que comercialicen el producto y la ruta priorizada.                                                       |
| Medellín           | COTELCO                                      | Gremio nacional y regional. | Institucional    | Nacional y regional.                               | Apoyo: fortalecimiento de los empresarios                                                                                                                           |

|          |                                    |                                |               |                            |                                                                                                                                            |
|----------|------------------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                    |                                |               |                            | agremiados, vinculados al producto y la ruta priorizada.                                                                                   |
| Medellín | ASOGUIAN                           | Gremio regional.               | Institucional | Regional                   | Apoyo: formación de guías de turismo en la zona de influencia del producto y la ruta priorizada.                                           |
| Medellín | CORPOURABÁ                         | Corporación Autónoma Regional. | Institucional | Regional                   | Principal: fortalecimiento de cadenas productivas que se vinculan al producto y la ruta priorizada.                                        |
| Bogotá   | Artesanías de Colombia.            | Entidad estatal.               | Institucional | Nacional                   | Apoyo: fortalecimiento de las prácticas artesanales en las comunidades indígenas para la elaboración y comercialización de artesanías.     |
| Urabá    | Asociaciones de artesanos locales. | Empresarios de cada municipio. | Institucional | Local y subregional        | Principal: fortalecimiento de las prácticas artesanales en las comunidades indígenas para la elaboración y comercialización de artesanías. |
| Apartadó | Alcaldía Municipal.                | Entidad estatal.               | Institucional | Local, regional, nacional. | Principal: gestión y apoyo por medio de las oficinas o direcciones de turismo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.  |
|          | Cámara de Comercio de Urabá.       | Entidad.                       | Institucional | Subregional                | Principal: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                     |
|          | Parques Nacionales Naturales.      | PNN Los Katíos.                | Institucional | Nacional e internacional.  | Principal: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                     |



|                   |                                            |                                                                                                                                 |                    |                            |                                                                                                                                           |
|-------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Comunidad indígena Zenú.                   | Grupo étnico.                                                                                                                   | Institucional      | Nacional                   | Principal: fortalecimiento de las prácticas comunitarias y las actividades vinculadas al producto y la ruta priorizada.                   |
|                   | Corporación turística Urabá Darién Caribe. | Institución encargada de promover la actividad turística de la región del Urabá antioqueño y el Darién, por medio de proyectos. | Institucional      | Subregional                | Principal: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                    |
|                   | Fénix                                      | Promotora y comercializadora de turismo.                                                                                        | Operador turístico | Local                      | Principal: comercialización del producto y la ruta priorizada.                                                                            |
|                   | Puerto Antioquia.                          | Empresa Portuaria.                                                                                                              | Empresario         | Subregional                | Apoyo: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                        |
|                   | Frosecur                                   | Empresa productora y comercializadora de banano.                                                                                | Empresario         | Local                      | Principal: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                    |
| Carepa            | Asohotur                                   | Asociación de comerciantes y hoteleros de Urabá.                                                                                | Gremial            | Local                      | Principal: fortalecimiento de los empresarios agremiados, vinculados al producto y la ruta priorizada.                                    |
|                   | Alcaldía municipal.                        | Entidad estatal.                                                                                                                | Institucional      | Local, regional, nacional. | Principal: gestión y apoyo por medio de las oficinas o direcciones de turismo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada. |
| Distrito de Turbo | Alcaldía municipal.                        | Entidad estatal.                                                                                                                | Institucional      | Local, regional, nacional. | Principal: gestión y apoyo por medio de las oficinas o                                                                                    |

|         |                                                                                          |                                                                                                                     |                    |                            |                                                                                                                                           |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                                                                          |                                                                                                                     |                    |                            | direcciones de turismo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                        |
|         | Comfama                                                                                  | Institucional.                                                                                                      | Institucional      | Subregional y regional.    | Apoyo: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                        |
|         | Comfenalco                                                                               | Institucional.                                                                                                      | Institucional      | Subregional y regional.    | Apoyo: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                        |
|         | Hotel Simona del Mar.                                                                    | Operador turístico.                                                                                                 | Empresario         | Local.                     | Apoyo: prestación de servicios de calidad y de acuerdo a la promesa de valor.                                                             |
|         | Hotel Almirante José.                                                                    | Operador turístico.                                                                                                 | Empresario         | Local.                     | Apoyo: prestación de servicios de calidad y de acuerdo a la promesa de valor.                                                             |
|         | Puerto Manglares de PISISI.                                                              | Empresa Portuaria.                                                                                                  | Institucional      | Local y subregional.       | Apoyo: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                        |
| Necoclí | Alcaldía municipal.                                                                      | Entidad estatal.                                                                                                    | Institucional      | Local, regional, nacional. | Principal: gestión y apoyo por medio de las oficinas o direcciones de turismo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada. |
|         | Asociación de comerciantes y empresarios turísticos del municipio de Necoclí – ASOTUNEC. | Institución encargada de promover la actividad turística de la región del Urabá antioqueño, por medio de proyectos. | Institucional      | Local                      | Apoyo: gestión y apoyo para la puesta en marcha del producto y la ruta priorizada.                                                        |
|         | Ecohuellas.                                                                              | Eco huellas S.A.S es una empresa especializada en turismo de                                                        | Operador turístico | Local                      | Principal: comercialización del producto y la ruta priorizada.                                                                            |

naturaleza y  
experiencial.

|                        |                                                                                    |                     |       |                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|----------------------------------------------------------------|
| Necotur.               | Empresa dedicada a la operación de planes turísticos a Triganá y Sapzurro Náutico. | Operador turístico. | Local | Principal: comercialización del producto y la ruta priorizada. |
| Necobotestours.        | Empresa que se dedica turismo y traslado marítimo en la zona.                      | Operador turístico. | Local | Principal: comercialización del producto y la ruta priorizada. |
| Travel Tours Colombia. | Agencia de viajes y turismo.                                                       | Operador turístico. | Local | Principal: comercialización del producto y la ruta priorizada. |

*Nota.* Fuente: elaboración propia.

## Referencias bibliográficas

Amadeus y Future Foundation. (2020). Future traveller tribes 2030 understanding tomorrow's traveler. <https://amadeus.com/documents/en/retail-travel-agencies/research-report/amadeus-future-traveller-tribes-2030-report.pdf>

Aviaexport. (2018). Diseño de producto turístico de naturaleza y cultura para 40 municipios de Antioquia". Aviaexport.

Aviatur. (2018). *Experiencias turísticas de Antioquia. Diseño de producto turístico de naturaleza y cultura para 40 municipios del departamento de Antioquia.* <https://www.aviatur.com>

Gestron. (2016). Modelo de negocio, definición y ejemplos. [Gestron.es]. <https://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>

Get Going Travel Insurance. (2019). Países que más gastan en turismo a nivel mundial. GGTI.

Innokabi. (2020). *Modelo canvas explicado paso a paso.* <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MinCIT. (2013). Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia. Bogotá. MinCIT.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MinCIT. (2019). Estudios económicos MinCIT. MinCIT.

Muñiz, R. (2001). Marketing del siglo XXI. 5ª Edición.

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio.* [https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER\\_5\\_Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios.pdf](https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER_5_Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf)

OMT. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional edición 2017.* OMT.

Organización Mundial del Turismo. (2019). Perspectivas del turismo 2019. Hosteltur.



Procolombia. (2019). Tec – Informe de turismo extranjero en Colombia. Procolombia.

PROMPERÚ. (2019). Perfil del Turista Extranjero 2018 - Una publicación de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ.

Rochet, J y Tirole, J. (2006). Two-sided markets. *The RAND journal of economics*, 35, 645–667.

UNWTO. (2019). Tourism Highlights. World Tourism Organization.