An aerial photograph of Miami, Florida, showing a mix of modern high-rise buildings, a sandy beach, and turquoise water under a blue sky with scattered clouds. The city skyline is visible in the background, and a large body of water is in the foreground.

DESTINATION MIAMI

GREATER MIAMI AND THE BEACHES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2025



GREATER MIAMI
CONVENTION &
VISITORS BUREAU

LA ORGANIZACIÓN OFICIAL DE VENTAS Y MARKETING DEL GRAN MIAMI Y SUS PLAYAS.



American Airlines 



COMO USTED, NO HACEMOS ESCALAS.

*American Airlines se enorgullece en celebrar
el 30.º aniversario de su centro en Miami.*

ÍNDICE



Resumen ejecutivo	2
Introducción	7
Generalidades del mercado del Greater Miami and the Beaches	8
Generalidades del proyecto	12
Participación de la comunidad	14
Comentarios de interesados de la comunidad	16
Tendencias de la industria	18
Tendencias de la organización de marketing de destinos (DMO)	20
Evaluación de DestinationNEXT	22
Hallazgos principales	28
Objetivos estratégicos e iniciativas	30
Anexos	36



RESUMEN EJECUTIVO

El Greater Miami and the Beaches se han convertido en uno de los destinos más diversos y dinámicos del mundo en poco más de una generación. La fusión de influencias latinas, caribeñas, africanas y europeas ha colocado al Gran Miami en el escenario internacional con una actitud completamente propia que atrae a una amplia variedad de visitantes de todo el mundo.

Los programas de marketing de destinos exclusivos, junto con la inversión en infraestructura y bienes raíces, han impulsado al condado de Miami-Dade como uno de los condados de crecimiento más rápido del este de EE. UU. durante 2019, según la Oficina de Censos de EE. UU.

En la actualidad, el Gran Miami ha ingresado en una nueva etapa en la que se deben resolver varios desafíos que surgen con el estatus y el éxito de ser un destino global. Concretamente, en lo que se refiere a la economía generada por los visitantes, existen muchas cuestiones complejas relacionadas con la movilidad, el desarrollo de la fuerza laboral, la inclusividad, la asequibilidad y la sustentabilidad que exigen que los sectores públicos y privados brinden una mayor colaboración para resolver de manera eficiente estas cuestiones.

El Plan Estratégico para el Greater Miami and the Beaches es un mapa de ruta de 5 años que detalla cómo el sector local de turismo y hotelería puede recorrer un futuro pleno de nuevas oportunidades, además de los desafíos mencionados.

Para informar sobre el desarrollo del plan, la Oficina de Convenciones y Visitantes del Gran Miami (GMCVB, por sus siglas en inglés), junto con los equipos de asesores de InterVISTAS y MMGY NextFactor, reunieron a los principales interesados de la industria, a funcionarios electos y a cientos de residentes de todo el condado. La misión conjunta durante el proceso de ocho meses era determinar la mejor manera de impulsar la economía generada por los visitantes, identificar nuevas oportunidades para optimizar la experiencia del visitante, y fortalecer el rol y la relevancia de la GMCVB. Al mismo tiempo, era fundamental que el desarrollo del plan estratégico fuera una iniciativa liderada por la comunidad para garantizar que los esfuerzos de la GMCVB estuvieran alineados de la mejor manera posible con las prioridades de la comunidad.

El proyecto comenzó con una revisión exhaustiva de la situación actual de las iniciativas de desarrollo económico, comunitario, urbano y turístico en el condado de Miami-Dade. Además, los principales interesados de todo el condado, entre ellos el Consejo Directivo y las Comisiones de GMCVB, participaron en la evaluación estándar de la industria de DestinationNEXT para medir

el desempeño de 20 variables clave relacionadas con las fortalezas del destino y la alineación con la comunidad.

Los resultados de la evaluación de DestinationNEXT revelaron que el Gran Miami es un destino pionero que se encuentra por encima del promedio total de más de 200 destinos en todo el mundo que participaron en la evaluación.

Luego, se hicieron más de 85 consultas individuales con líderes de la industria y del gobierno, 15 reuniones en ayuntamientos comunitarios de todo el condado, 4 grupos de enfoque y 8 reuniones de facilitación con sectores específicos de la industria y la comunidad. Las reuniones en el ayuntamiento, que atrajeron a residentes, pequeños negocios y funcionarios electos, se llevaron a cabo en todo el condado de Miami-Dade. El Plan Estratégico de Miami como Destino, con el aporte de más de 1,200 miembros de la comunidad, es la iniciativa de participación comunitaria, de interesados y de la industria más integral de la historia de la GMCVB.



Los resultados del Plan Estratégico del Gran Miami que surgen de esas sesiones de participación comunitaria son seis objetivos estratégicos principales que tienen el respaldo de más de 40 iniciativas viables en las que se concentrará la GMCVB durante los próximos cinco años. Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Ventas y marketing estratégico
- Gestión proactiva de destinos
- Mejora de la cultura hotelera
- Movilidad mejorada
- Alineación más sólida con la comunidad
- Sustentabilidad de la organización a largo plazo

Cada uno de los objetivos se eligió en función de una combinación de análisis de la industria local y el destino, sesiones en las que participaron residentes e interesados clave, y varias reuniones con el equipo directivo de la GMCVB y sus diversas comisiones.

En las más de 40 iniciativas que respaldan esos objetivos, la GMCVB desempeña un rol de liderazgo o de asistencia. Si la organización lidera una iniciativa, tiene la responsabilidad de ofrecer la dirección y los recursos para garantizar el resultado final. O bien, brindar asistencia en las iniciativas junto con socios de la comunidad, de la industria y/o del gobierno. Las iniciativas específicas se explican a partir de la página 30.





Un destino internacional para esparcimiento y negocios que ofrece experiencias diversas, innovadoras y culturalmente enriquecedoras que inspiran un gran entusiasmo tanto a los visitantes como a los residentes.

La GMCVB, después de considerar detenidamente las tendencias emergentes que se analizaron durante el exhaustivo proceso de investigación de ocho meses, ha revisado su visión y su misión para estar mejor alineada con las prioridades de la industria, la comunidad y la empresa.

El equipo directivo sénior de la GMCVB desarrolló la nueva visión y misión de la organización. El Consejo Directivo de la GMCVB las aprobó el 23 de septiembre de 2019. La visión hace hincapié en la necesidad de incrementar la lealtad del visitante y en el valor del cliente en la relación que mantiene con la compañía en el largo plazo. La nueva visión prioriza la resiliencia, el fortalecimiento de la comunidad y la calidad de vida en general.



Generar una demanda de viajes al Greater Miami and the Beaches para maximizar el impacto económico en nuestra comunidad, garantizar la resiliencia de la industria y mejorar la calidad de vida de los residentes.





INTRODUCCIÓN

El condado de Miami-Dade es uno de los 10 principales condados del país en cuanto al crecimiento de población durante la última década, según la Oficina de Censos de EE. UU. Además, el Greater Miami and the Beaches es uno de los 10 principales mercados laborales con más rápido crecimiento de EE. UU., con una reputación internacional por su respeto a la diversidad y la inclusión como ventaja diferencial clave para recibir inversiones en la región.

La industria de los eventos de negocios y el turismo de esparcimiento ha desempeñado un rol significativo en el éxito de Miami-Dade, ya que ofrece una vía de ingreso ideal para atraer a posibles residentes, talentos o intereses corporativos. En 2018, el Gran Miami recibió a 23.3 millones de visitantes, lo que incluye 16.5 millones de huéspedes con estadías de una noche, lo que marcó un nuevo récord para el condado.

La economía local generada por los visitantes ha cambiado de manera significativa en los últimos años. En principio, la variedad de productos que se ofrecen en el sector de reuniones y turismo se ha desarrollado y ampliado hasta alcanzar una amplio espectro de comunidades en todo el condado. Downtown Miami y Miami Beach siguen siendo los principales generadores de demanda en la región, sin embargo, muchas otras comunidades están ampliando su participación en el mercado a medida que desarrollan sus propios servicios y experiencias para el visitante. De hecho, los enormes y diversos barrios del Gran Miami, como Historic Overtown, Little Haiti, Little Havana, Wynwood, Redland y muchos otros, atraen a muchos visitantes, lo que hace que estos permanezcan más tiempo y exploren el encanto histórico y la "autenticidad" del Gran Miami.

El objetivo de la Oficina de Convenciones y Visitantes del Gran Miami (GMCVB) es comprender y colaborar con esa red cada vez más diversa de barrios que dan la bienvenida a los visitantes de todo el condado de Miami-Dade. La organización también quiere seguir desempeñando un rol de liderazgo en cuanto a la gestión de una mayor dispersión de visitantes para que estos generen un mayor gasto en otras áreas con el fin de construir comunidades más equitativas y sólidas.

Con ese objetivo, la GMCVB creó este plan estratégico de 5 años que ofrece un mapa de ruta para la organización y para los gobiernos locales, los interesados clave y los residentes que viven y trabajan en el destino.

La perspectiva para la economía generada por los visitantes de Miami-Dade es positiva en términos de crecimiento continuo y exposición a nivel mundial. De acuerdo con el informe reciente, "Destino 2030: Predisposición de las ciudades del mundo para el crecimiento turístico", preparado por World Travel & Tourism Council y JLL, Miami está clasificada como "participante desarrollado" con "preparación urbana e infraestructura turística establecidas". En el informe se indica que las ciudades de esta categoría "se centran en el monitoreo de los crecientes puntos de presión, en el establecimiento de políticas que garanticen la participación de los ciudadanos y en la gestión del crecimiento potencial". Estas áreas temáticas también están incorporadas entre los hallazgos y las recomendaciones desarrolladas en el marco del plan estratégico y se detallan en las páginas a continuación.

Sin embargo, también existen grandes desafíos que surgen como consecuencia del crecimiento del Gran Miami como destino global. Las cuestiones relacionadas con movilidad, conectividad, resiliencia, desarrollo de la fuerza laboral y defensoría de la comunidad, entre otras, deben ser abordadas, y todo el sector del turismo y la hotelería debe colaborar para que se produzcan los cambios necesarios.

Este plan estratégico está diseñado para construir una coalición entre el sector público y el privado en torno a una visión compartida para el futuro. Se diseñó para beneficiar a residentes, visitantes y miembros de la industria local del turismo y la hotelería, tras varias sesiones privadas y grupales de participación de la comunidad, donde cientos de residentes se interesaron por impulsar el futuro del Greater Miami and the Beaches.

La GMCVB ha creado un sitio web especial para esta iniciativa. Visite [DestinationMiami.org](https://www.destinationmiami.org) para ver actualizaciones constantes.

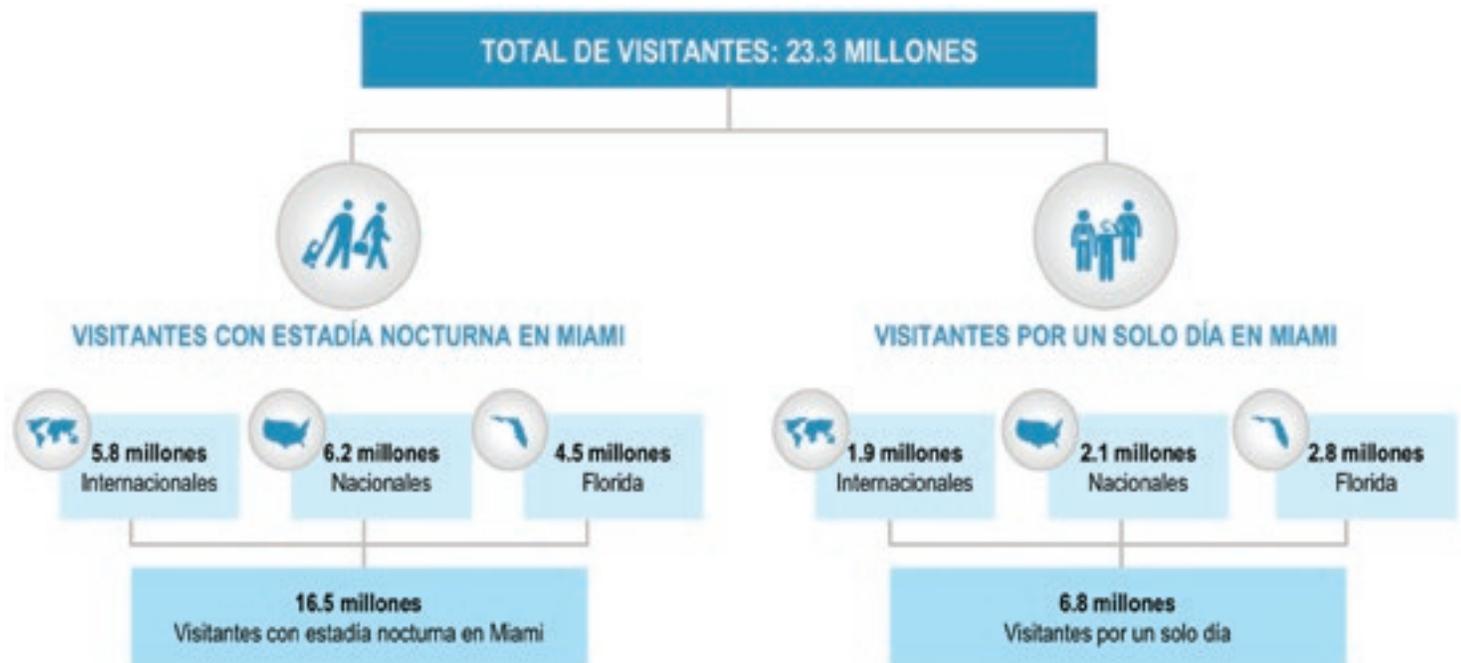
GENERALIDADES DEL MERCADO DE GRAN MIAMI Y SUS PLAYAS

VISITAS DEL 2018

En los últimos cinco años, el crecimiento continuo en el Aeropuerto Internacional de Miami (MIA) y PortMiami, además de la creciente demanda de habitaciones, dio como resultado un aumento del 16 % de visitantes con estadía nocturna -de 14.2 millones en 2013. En 2018, el Greater Miami and the Beaches recibieron un récord de 23.3 millones de visitantes en total,

de los cuales 16.5 millones fueron visitantes con estadía nocturna y 6.8 millones visitantes por un solo día. Entre los visitantes con estadía nocturna, el 69 % viajó por esparcimiento, el 25 % visitó a amigos y familiares, y el 15 % participó en actividades comerciales y convenciones. La duración promedio de la estadía de los visitantes fue de 5.4 días. Los visitantes nacionales promediaron 4.2 días, mientras que los visitantes internacionales se quedaron durante 6.7 días en promedio. Los visitantes que asistieron a reuniones y convenciones se quedaron durante un promedio de 4 días, y los visitantes que llegaron en crucero permanecieron 2.6 días.

Mientras tanto, MIA recibió 45 millones de pasajeros durante 2018, lo cual representa un incremento del dos por ciento con respecto a 2017. MIA tiene servicio sin escalas desde 55 mercados de EE. UU. y 98 destinos internacionales. MIA es el punto de salida más grande de EE. UU. hacia América Latina y el Caribe. Es el tercer aeropuerto más concurrido del país en términos de pasajeros internacionales, y el único que recibe servicios de más de 100 aerolíneas.



DURACIÓN PROMEDIO DE LA ESTADÍA / GASTO PROMEDIO DURANTE VIAJES EN 2018

Los visitantes del Gran Miami gastaron en promedio \$1,027 por viaje. Los pasajeros nacionales gastaron \$928 por viaje, y los internacionales gastaron aproximadamente un 70 % más, con \$1,589 por viaje. Al hacer el desglose por segmento de mercado, los visitantes que asistieron a reuniones y convenciones gastaron \$1,000, mientras que los visitantes que llegaron en cruceros promediaron los \$573. Los residentes de la Florida gastaron \$448 por viaje y los visitantes por un solo día solo \$67 por día. En general, el gasto total directo de los visitantes durante 2018 sumó casi \$18 mil millones.

	DÍAS	GASTOS
 Nacionales	4.2	\$928
 Internacionales	6.7	\$1,589
 Reuniones y convenciones	4.0	\$1,100
 Cruceros	2.6	\$573
 Florida	-	\$448
 Visitantes por un día	-	\$67
PROMEDIO GENERAL	5.4	\$1,027

Los visitantes internacionales con estadías nocturnas representan más de la mitad del gasto de todos los visitantes de esta categoría y aún hay espacio para un mayor crecimiento. Además, hay importantes oportunidades para ampliar el mercado de los residentes de la Florida, lo que incluye una mayor duración de la estadía. Con el crecimiento extraordinario en PortMiami, será importante tentar a los visitantes que llegan en cruceros para que consideren quedarse en el Gran Miami por más tiempo, ya sea antes o después del viaje.

INDUSTRIA HOTELERA DEL GRAN MIAMI

Con aproximadamente 57,000 habitaciones de hotel disponibles en todo el condado durante 2018, el inventario de habitaciones del Gran Miami creció de manera sostenida un 2.7 % por año desde 2013. Esta cifra sobrepasó en gran medida la tasa de crecimiento de la capacidad hotelera del 1 % de EE. UU. durante el mismo período. En los próximos cinco años, se espera que el inventario hotelero del Gran Miami crezca un 27 %, alcanzando así casi 75,000 habitaciones.

Si miramos hacia el futuro, el alto nivel de la nueva capacidad hotelera planificada junto con una posible desaceleración de la economía estadounidense en el futuro cercano exigirán que la GMCVB invierta en iniciativas de marketing y ventas más sólidas. Una iniciativa de ventas más sólida ayudará a garantizar que la demanda de habitaciones de hotel mantenga el ritmo del aumento en la oferta de espacios de hotel y reuniones en todo el condado. Aquí se incluye un hotel central de 800 habitaciones conectado con el Centro de Convenciones de Miami Beach recientemente renovado, lo que presenta excelentes oportunidades a medida que el destino empiece a competir por convenciones en toda la ciudad a una escala mucho mayor.



Nota: TCAC a 5 años se compara con las cifras de 2013 a 2018. La capacidad hotelera adicional incluye el hotel HQ del MBCC y el Miami World Center.



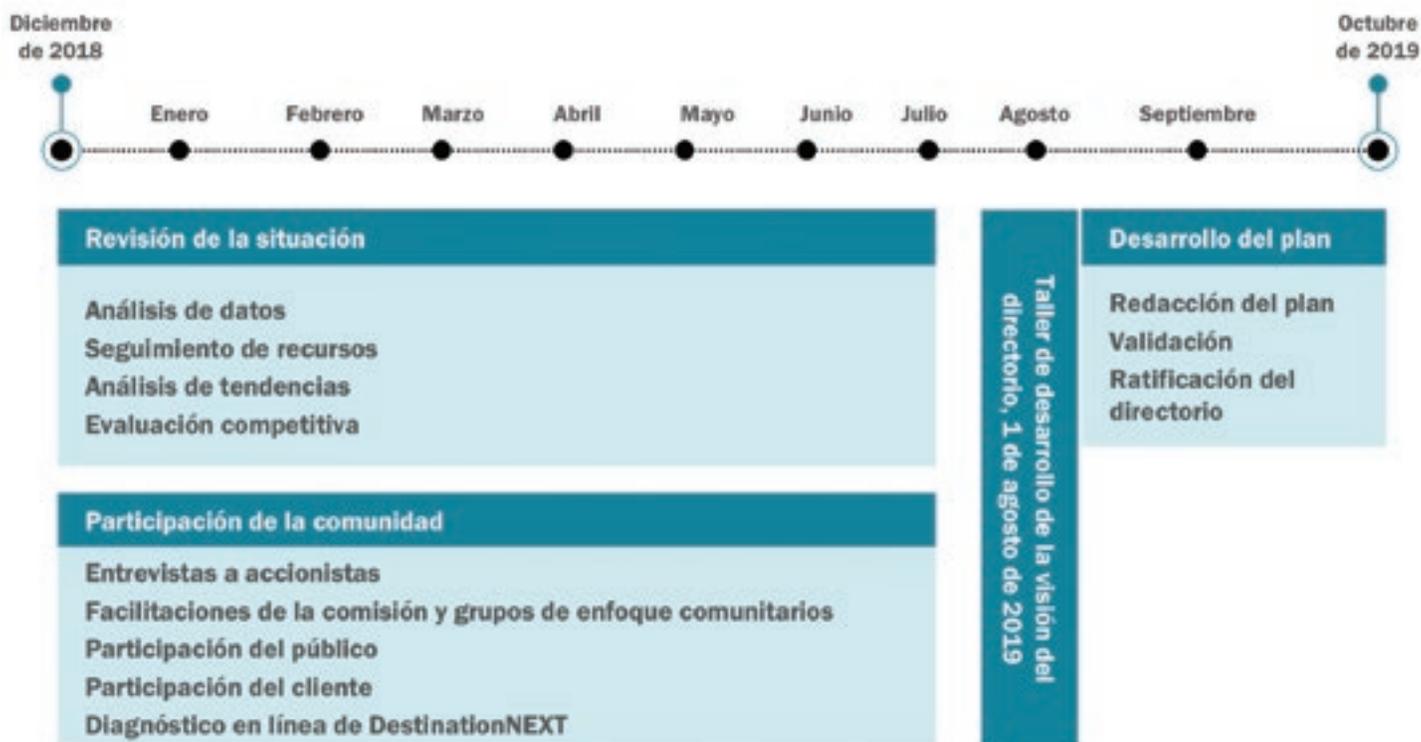
GENERALIDADES DEL MERCADO

Logros clave e infraestructura planificada: A continuación, encontrará un resumen de los principales desarrollos recientes del Gran Miami y la infraestructura planificada para convenciones, transportes, cruceros, ventas minoristas, diseño y atracciones.

- Centro de Convenciones de Miami Beach (MBCC, por sus siglas en inglés) renovado: \$620 millones.
- Hotel central anexo al MBCC con capacidad para 800 habitaciones, aprobado en noviembre de 2018, finalización estimada para 2023/2024.
- Viajes en trenes expresos interurbanos Virgin/Brightline, entre Miami, Fort Lauderdale, Palm Beach (en funcionamiento); Orlando (programado para 2022); Tampa (estación en fase de planificación de desarrollo); PortMiami (conexión planificada).
- El Plan SMART de transporte del condado de Miami-Dade es un programa integral que identifica y fomenta seis corredores viales de tránsito rápido con un sistema de red que incluye servicio de transporte en autobús expreso, para poder implementar proyectos de transporte público en el condado de Miami-Dade.
- Dos corredores viales para autobuses rápidos se completarán en 2022 —South Dade y luego North Miami.
- Programa de modernización en todo el aeropuerto por \$5 mil millones, que abarca proyectos durante los próximos 15 años, como mejoras en las terminales, puertas adicionales y dos hoteles.
- Nuevas terminales de cruceros multimillonarias aprobadas en PortMiami: MSC Cruises, Royal Caribbean, Norwegian, Virgin, Carnival.
- También está planificada una terminal para Disney Cruise en el futuro inmediato.
- Marriott World Center por \$2.7 mil millones, en el que se incluyen comercios minoristas, hotelería, espacio residencial y comercial; hotel y centro de exposiciones anexo.
- Brickell City Centre por \$1.05 mil millones, un desarrollo comercial y de usos múltiples de 4.9 millones de pies cuadrados que se inauguró en diciembre de 2016.
- American Dream, complejo de compras y entretenimiento aprobado en 2018; se estima que la construcción comenzará en los próximos años.
- Bayside Marketplace, un desarrollo sometido a una renovación de \$30 millones que incluye una torre de observación.
- El Design District fue ampliado por un valor de \$1.4 mil millones.
- Art Basel renovó su contrato por 5 años hasta 2023.
- El Phillip and Patricia Frost Museum of Science fue inaugurado en mayo de 2017.
- El ICA (Institute of Contemporary Art) fue inaugurado en diciembre de 2017.
- Se hicieron importantes renovaciones en el Museum of Art + Design (MOAD).
- Se hicieron importantes renovaciones en el museo de arte contemporáneo The Bass – Miami Beach.
- Miami Freedom Park y el estadio de fútbol recibieron la aprobación inicial en 2018; un megacomplejo de fútbol y usos múltiples por \$1 mil millones, con 11 canchas y un estadio de \$9 millones, están en etapa de revisión de planificación a cargo de la Ciudad de Miami.



GENERALIDADES DEL PROYECTO



El plan estratégico es un marco global que incluye una visión, una misión e iniciativas estratégicas para que la GMCVB garantice una relevancia continuada y aumente su efectividad para impulsar el crecimiento de visitantes, un mayor impacto económico y más crecimiento laboral. Concretamente, es una plataforma en la que el sector del turismo, la comunidad local y los clientes de los sectores de esparcimiento y negocios se reúnen para desarrollar estrategias a futuro que garanticen una gestión de destino sustentable y un desarrollo comercial equitativo. El plan estratégico también incluirá iniciativas estratégicas para ampliar el sector de reuniones y convenciones para aprovechar al máximo el Centro de Convenciones de Miami Beach recientemente renovado y el hotel central anexo que se construirá en el futuro.

El proceso que se siguió para crear el plan estratégico comenzó con un análisis profundo de la economía generada por los visitantes del Gran Miami, de los activos de la industria y de una evaluación competitiva. Además, los interesados clave participaron en la encuesta evaluadora de DestinationNEXT para medir los niveles de desempeño de 20 variables clave relacionadas con las fortalezas del destino y la alineación con la comunidad. DestinationNEXT es un estudio internacional que recopila datos de más de 300 oficinas de turismo de todo el mundo con el fin de desarrollar las mejores prácticas, acciones concretas y estrategias para organizaciones de marketing de destinos (DMO, por sus siglas en inglés) y así ayudarlas a seguir siendo competitivas en un mundo en constante cambio.

Las apreciaciones y la dirección del plan estratégico se desarrollaron a partir de una amplia variedad de iniciativas de participación de la industria y la comunidad, para crear entre todos un mapa de ruta de 5 años tanto para la GMCVB como para el destino. Entre la larga lista de participantes encontramos funcionarios de gobierno electos, líderes turísticos de todo el condado de Miami-Dade, organizaciones cívicas, varios negocios privados y clientes.

El objetivo final dominante es desarrollar una selección de objetivos estratégicos principales para la GMCVB, cada uno con el respaldo de una cantidad de iniciativas viables para alcanzar dichos objetivos. (Consulte la página 30 para conocer los objetivos específicos y las iniciativas).



PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

La serie de eventos comunitarios con funcionarios locales electos, interesados clave de la industria y residentes contribuyó con las apreciaciones más significativas que guiaron el desarrollo del Plan Estratégico del Gran Miami. Ha sido la iniciativa de participación comunitaria, de interesados y de la industria más completa en la historia de la GMCVB. Más de 1,200 miembros de la comunidad participaron en las consultas y las sesiones grupales públicas en todo el condado de Miami-Dade. También participaron muchos profesionales que no pertenecen a la industria del turismo y la hotelería, entre ellos líderes de desarrollo económico, instituciones académicas, servicios públicos y de transporte, para garantizar que el plan estratégico abarcara, resolviera y conectara todas las oportunidades y los desafíos del Gran Miami en la actualidad desde el punto de vista de destino.



Más de 85 entrevistas personales

2 reuniones y talleres

- Consejo Directivo de GMCVB
- Administración de GMCVB

15 reuniones en el ayuntamiento

- Residentes
- Funcionarios electos
- Interesados de la industria
- Pequeños negocios

4 sesiones de grupo de enfoque

- Hotelería
- Tecnología/Generación del Milenio
- Desarrollo de negocios y bienes raíces
- Mejora del negocio de turismo

8 facilitaciones de la comisión

- Equipo de administración de GMCVB
- Consejo Directivo de GMCVB
- Comisión de marketing
- Hoteles para convenciones
- Departamento de Desarrollo y Turismo Multicultural
- Hoteles boutique y lifestyle
- Asociación de Administración del Condado/la Ciudad de Miami-Dade
- Turismo cultural

1 evaluación de DestinationNEXT

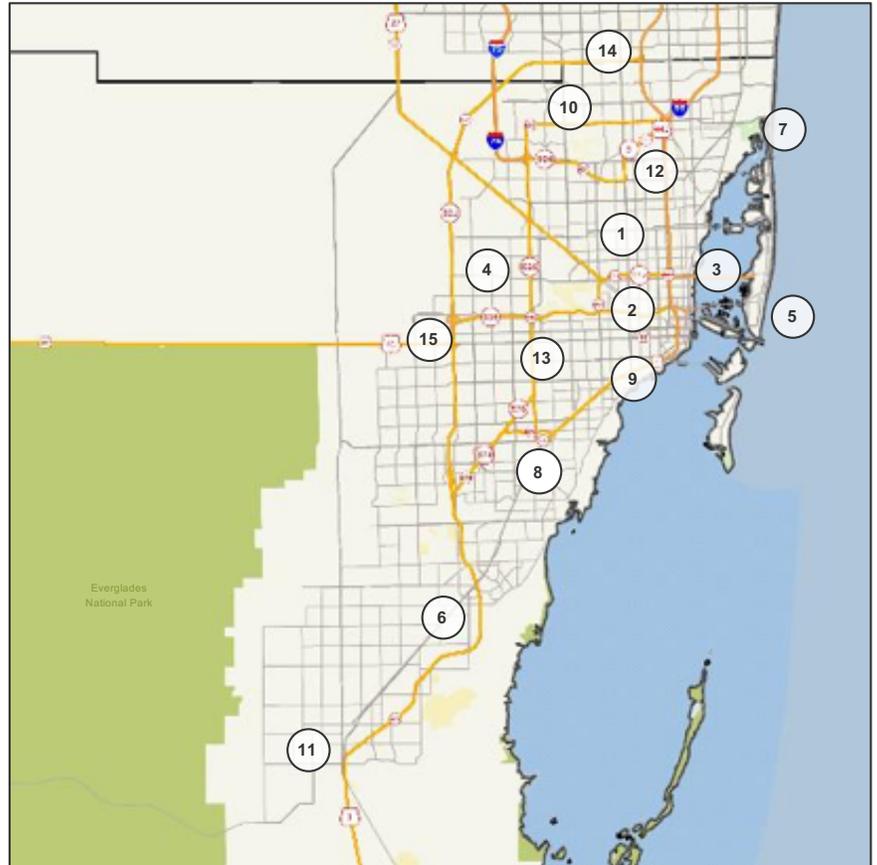
1 encuesta para planificadores de reuniones y operadores turísticos

REUNIONES EN EL AYUNTAMIENTO

El equipo de asesores y el personal de la GMCVB participaron en 15 reuniones en el ayuntamiento, las cuales atrajeron más de 625 personas desde marzo hasta julio de 2019 en todo el condado de Miami-Dade, con el objetivo de captar tantos interesados clave, negocios locales y residentes como sea posible en un entorno en vivo. A continuación, presentamos una lista de todas las ubicaciones, un resumen del proceso de captación del ayuntamiento, los temas clave y las ideas y las sugerencias principales que se incorporaron o consideraron como información para el plan estratégico. Cada reunión en el ayuntamiento se transcribió, filmó y publicó en el sitio web DestinationMiami.org de la GMCVB, que está dedicado a la iniciativa del plan estratégico.

15 REUNIONES EN EL AYUNTAMIENTO

- 1. Hialeah Park Racing & Casino**
Lunes, 18 de marzo de 2019
- 2. Overtown Performing Arts Center**
Martes, 19 de marzo de 2019
- 3. Adrienne Arsht Center for the Performing Arts of Miami-Dade County**
Lunes, 29 de abril de 2019
- 4. InterContinental Doral**
Martes, 30 de abril de 2019
- 5. Miami Beach Botanical Garden**
Jueves, 2 de mayo de 2019
- 6. South Miami-Dade Cultural Arts Center – Cutler Bay**
Martes, 7 de mayo de 2019
- 7. Florida International University Kovens Conference Center**
Miércoles, 8 de mayo de 2019
- 8. Hilton Miami Dadeland**
Jueves, 9 de mayo de 2019
- 9. Coral Gables Museum**
Miércoles, 15 de mayo de 2019
- 10. Shula's Hotel & Golf Club Miami Lakes**
Jueves, 16 de mayo de 2019
- 11. Seminole Theatre – Homestead**
Martes, 11 de junio de 2019
- 12. Miami Dade College – North Campus**
Martes, 25 de junio de 2019
- 13. West Dade Regional Library**
Jueves, 27 de junio de 2019
- 14. Hard Rock Stadium**
Martes, 9 de julio de 2019
- 15. The Patricia and Phillip Frost Art Museum, Florida International University, Modesto Maidique Campus**
Miércoles, 10 de julio de 2019



COMENTARIOS DE INTERESADOS DE LA COMUNIDAD

Durante las consultas individuales y las sesiones de participación de la comunidad en todo el condado de Miami-Dade, hubo muchos temas en común.

Los comentarios más consistentes recopilados entre las comunidades de todo el condado incluyen lo siguiente:

- La industria del turismo y la hotelería debe colaborar con los grupos comunitarios y captar a los ciudadanos de manera más efectiva para garantizar que participen en las iniciativas de desarrollo del destino.
- El Gran Miami es reconocido por su diversidad, pero es sumamente importante tanto para la GMCVB como para el destino en general que se optimice el concepto de inclusividad y que se brinde apoyo a la fuerza laboral y al desarrollo comunitario entre más segmentos de la población.
- Debe haber una mayor inversión en toda la industria para mejorar la capacitación equitativa de la fuerza laboral y la atención al cliente, y para promocionar el turismo como un sector viable para desarrollar una carrera en todas las edades.
- Para muchos miembros de la comunidad y de la industria hotelera, la movilidad es el principal desafío que dificulta el desarrollo de la fuerza laboral y el crecimiento de la economía generada por los visitantes en todo Miami-Dade.
- Una plataforma más grande que promoció y respalde el arte y la cultura en más barrios ofrece un idioma en común que une a diferentes tipos de organizaciones locales y segmentos de residentes de todas las categorías económicas.
- Es necesario optimizar la experiencia del visitante que llega al Aeropuerto Internacional de Miami mediante todos los puntos de contacto con el cliente, y ofrecerles un sentido de pertenencia cada vez que los visitantes empiezan y terminan sus viajes en este entorno tan importante.
- Se puede hacer más para brindar información a los residentes sobre eventos especiales en las comunidades más pequeñas.
- El mercado de la Florida se puede aprovechar mejor para impulsar el crecimiento de la llegada de visitantes del mismo estado.

Los siguientes temas fueron prioritarios para grupos de enfoque específicos y comisiones:

- Existe un consenso entre los municipios de la mitad sur de Miami-Dade para posicionarlos colectivamente como destinos en sí mismos, con experiencias culturales, culinarias y al aire libre de carácter exclusivo que impulsan el crecimiento de visitantes y una mayor duración de la estadía.
- El Gran Miami está surgiendo como líder de opinión a nivel mundial en cuanto a sustentabilidad y resiliencia, y los directivos del sector de turismo y hotelería deberían aprovechar más esa posición para ofrecer el condado como un destino progresista que se preocupa por el futuro del planeta.
- La GMCVB debe informar a la industria del turismo y la hotelería sobre el Plan SMART de Transporte del condado de Miami-Dade para generar mayor confianza en el futuro a largo plazo de la economía generada por los visitantes locales; se puede hacer mucho más para informar a los residentes y a la industria acerca de las mejoras (ya sean recientes o venideras) que se implementarán en el ecosistema del transporte planificado para todo el condado.
- La GMCVB, Beacon Council (la agencia de desarrollo económico del condado de Miami-Dade), los gobiernos del condado y la ciudad, las cámaras locales y la industria local pueden colaborar de una manera más estratégica para aprovechar la economía generada por los visitantes y ayudar en el crecimiento de los sectores prioritarios de Miami-Dade.
- Ampliar el sector de reuniones y convenciones para aprovechar al máximo el Centro de Convenciones de Miami Beach recientemente renovado y el hotel central anexo que se construirá en el futuro.
- El turismo deportivo es un mercado poco explotado que beneficia tanto a visitantes como a residentes.
- Todos los niveles del gobierno y el sector privado deben defender la industria local de la producción cinematográfica para ayudar a promover la marca del Gran Miami en todo el mundo.
- Los interesados clave a cargo de los principales eventos de Miami-Dade deben brindar una mayor colaboración para posicionar al condado como una plataforma para la unión de culturas, aprovechando su ubicación en un punto de intersección entre Europa, África y América.
- El sector hotelero y del turismo pueden beneficiarse de la floreciente industria tecnológica de la región al brindar mayor colaboración a empresas emergentes y jóvenes emprendedores, lo que incluye la celebración de más reuniones y convenciones en el ámbito de la tecnología.





A continuación, presentamos los comentarios de planificadores de reuniones y operadores turísticos:

- Miami es un destino espectacular para reuniones, con algo para cada grupo, en el momento correcto.
- El Gran Miami se convertirá en un destino “nuevo” para convenciones cuando el hotel central del Centro de Convenciones de Miami Beach comience a funcionar en su totalidad.
- Sería ideal ver más opciones de nuevos espacios para reuniones en el downtown.
- Se necesita una mejor comunicación/alineación entre la GMCVB, el MBCC y los hoteles socios.
- Volver a enfocarse y promover los servicios para convenciones para satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes.
- En general, los clientes están bastante satisfechos con la oferta de productos en el Gran Miami.
- El costo de los resorts y de estacionamiento es mencionado constantemente como un aspecto negativo.
- Los clientes quieren ver un calendario de eventos que se pueda ordenar por área de interés.
La GMCVB informará mejor sobre los calendarios de eventos actuales.
- Los clientes están interesados en oportunidades de marketing más cooperativo con la GMCVB.

TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

La economía generada por los visitantes globales está atravesando una transformación sin precedentes debido a las expectativas y las conductas cambiantes del consumidor, impulsadas por el avance de las tecnologías y los cambios socioeconómicos en todo el mundo. Es indispensable que quienes ocupan roles de liderazgo en el lugar de destino comprendan las macro tendencias en constante evolución tanto en lo que se refiere a viajes como a turismo para optimizar la experiencia del visitante, mejorar la lealtad, aumentar el gasto del visitante e impulsar la ventaja competitiva de los proveedores de hotelería y viajes, ya sean grandes o pequeños, de la región.

EL FUTURO DE LAS EXPERIENCIAS

El sector de excursiones y actividades está llevando a cabo algunas de las innovaciones más profundas en cuanto a viajes, además de una increíble cantidad de fusiones y adquisiciones durante los últimos años. La demanda actual de experiencias locales, auténticas e inmersivas aparentemente no tiene límites, aunque algunos consumidores no están dispuestos a reservar actividades antes de su viaje. Por eso, algunos de los nombres más importantes de la industria, como TripAdvisor, Google, Booking.com, Expedia y Airbnb, por nombrar algunos, están haciendo grandes inversiones en la venta de experiencias a pedido, en el destino. Otros, como Viator, FareHarbor, Peek, Klook y GetYourGuide, también están creciendo de manera exponencial. El gran cambio se da en la forma en que estas plataformas en línea facilitan para los viajeros la reserva de experiencias en el mismo día gracias a la utilización de interfaces móviles simples con las que pueden comprar con tan solo un clic. En la actualidad, la sofisticación cada vez mayor y el costo cada vez más bajo de los motores de reserva mediante comercio electrónico, junto con una mejor tecnología de inventario en vivo, permiten que cada vez más operadores turísticos pequeños puedan vender experiencias de viaje y convertir mejor las decisiones de compra espontánea en ganancias.

La GMCVB puede desempeñar un rol activo a la hora de generar más reservaciones a pedido, en el destino, informando a los socios comunitarios sobre las formas en que los proveedores líderes de tecnología hacen evolucionar sus modelos comerciales y amplían sus plataformas para que las compañías de viaje estimulen las compras móviles. La organización también debería evaluar cómo participa en estas plataformas para atraer de manera más efectiva a los consumidores en tiempo real y en sus dispositivos móviles.

SUSTENTABILIDAD INTEGRADA

En agosto de 2019, el Departamento de Estudios Geológicos de EE. UU. publicó un estudio titulado, "It is Raining Plastic" (Está lloviendo plástico), en el cual se detallaba el descubrimiento de microplásticos en el agua de lluvia sobre las montañas Rocallosas. Durante el mismo mes en que se realizó la cumbre del G7, una coalición de 34 compañías multinacionales llamada Business for Inclusive Growth, o B4IG, con más de tres millones de empleados e ingresos que superan \$1 billón, lanzó una iniciativa para abordar la desigualdad en el mundo. En la actualidad, el tema de la sustentabilidad es mucho más amplio, e incluye el impacto económico, social y ambiental de manera colectiva. La Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (UNWTO, por sus siglas en inglés) ya insistía con el desarrollo del turismo integrado y sustentable en 2005, pero el mundo recién ahora está reaccionando ante ese concepto. Las generaciones más jóvenes, especialmente, están cada vez más concentradas en los graves desafíos que enfrenta nuestro planeta y la sociedad, y toman sus decisiones de viaje en función de la forma en que un destino mitiga su impacto negativo. Hoy en día, cada vez son más las compañías del ámbito de la economía generada por los visitantes globales que alinean sus operaciones con los 17 objetivos de desarrollo sustentable de la ONU, lo que fomenta la participación del consumidor a un nivel completamente nuevo.

La GMCVB debería empezar a filtrar la toma de decisiones teniendo en cuenta la sustentabilidad económica, social y ambiental integrada para un mayor beneficio de toda la comunidad. Esto tendría un impacto doble al hacer participar a la próxima generación de consumidores de manera más efectiva.

La organización tiene una importante oportunidad para aprovechar el marco de trabajo de Resilience305 y diversos líderes locales en cuanto a sustentabilidad para posicionar al destino como una comunidad progresista que tiene por objetivo tener un impacto positivo en el mundo. Además, la GMCVB puede aprovechar la diversidad inherente de la región para promover el tema del desarrollo económico equitativo, la innovación con inclusión y el desarrollo de los destinos impulsado por sus comunidades.

Al concentrarnos en lo anterior y desarrollar los mensajes y los programas necesarios para impulsar la participación de la comunidad en torno a la sustentabilidad integrada, la GMCVB puede garantizar el desarrollo del turismo sustentable y el crecimiento responsable a largo plazo.



NUEVAS REALIDADES MIXTAS/USO DE TECNOLOGÍA

Las plataformas de conversational commerce conectan las marcas de viajes y los viajeros de manera inmediata y sin complicaciones, lo que optimiza la participación del cliente y las tasas de conversión. Por ejemplo, los chatbots como “Rose” en The Cosmopolitan en Las Vegas genera un 30 % más de gasto dentro del hotel. Del mismo modo, San Francisco Travel emplea una plataforma de chat desarrollada por Chatfuel, que ayuda a los consumidores a buscar excursiones y actividades con una experiencia de usuario muy personalizada. Del mismo modo, el chat de voz también está creciendo gracias a las inteligencias artificiales como Alexa de Amazon, lo que ha cambiado las reglas de la comunicación entre el cliente y la marca. En efecto, se produjo un cambio: las máquinas que nos conectaban con nuestros amigos ahora son nuestros amigos.

Asimismo, las nuevas plataformas de realidad aumentada (RA) como Google Lens están creando nuevas formas de conectar marcas y visitantes, ya que proporcionan una capa adicional de contenido a la medida de la persona. Google sigue siendo el punto de partida en cuanto a búsquedas, pero ahora los viajeros solo deben apuntar sus teléfonos hacia algo para que la función de búsqueda visual muestre una amplia variedad de información como enlaces a sitios web y comentarios de amigos en redes sociales. Pensando en el futuro, la “Internet 3D” con RA cambiará el aspecto de las experiencias, el entretenimiento, los eventos, los restaurantes y las compras durante un viaje.

La GMCVB podría desarrollar una plataforma de chat en todo el destino para atraer más visitantes desde sus dispositivos móviles, ya sea antes, durante o después de la experiencia de viaje. La organización también debería compartir las mejores prácticas de conversational commerce con los proveedores locales de viajes para aprovechar que las plataformas de chat se están volviendo cada vez comunes. Del mismo modo, la GMCVB puede informar a los socios sobre realidad aumentada y brindar su apoyo a proveedores locales de tecnología que participen activamente del desarrollo de la RA, para mejorar la experiencia en el destino tanto para residentes como para visitantes.

MOVILIDAD MULTIMODAL

La movilidad es uno de los problemas más grandes de la sociedad moderna. Debido al crecimiento de la población general y de los visitantes, muchas ciudades están desarrollando estrategias de movilidad multimodal para ayudar a visitantes y residentes a viajar y trasladarse con más facilidad y efectividad. Si bien aún quedan muchas pruebas e investigaciones por hacer, existe un creciente enfoque en los centros multimodales y las apps de pago único que conectan trenes, autobuses, automóviles, bicicletas eléctricas/motocicletas y otras opciones de transporte para mejorar la eficiencia. Las organizaciones de los destinos están empezando a respaldar estos desarrollos con información para visitantes sobre cómo emplearlas.

Además, las Olimpiadas de Verano de 2020 en Tokio y la Expo 2020 en Dubái serán laboratorios de prueba en vivo para vehículos sin conductor y micropagos. Estas nuevas plataformas causarán un profundo impacto en la automatización de muchos puntos de contacto durante la experiencia de viaje. En la actualidad, los vehículos autónomos (VA) ya no son un producto de ciencia ficción, con automóviles y sistemas de transporte sin conductor que recorren las calles de Las Vegas a Oslo.

A principios de 2018, con la ayuda del condado de Miami-Dade, Ford Motor Company empezó a probar dos tipos de automóviles autónomos en Miami. La flota de vehículos ha estado circulando por toda la región, recopilando datos de mapeo de alta definición. Ford también construyó un centro de servicio para sus vehículos autónomos cerca del downtown de Miami, para que sea la sede central del programa piloto. Miami sigue siendo el campo de prueba para los automóviles autónomos, para ayudar así a crear un servicio en el que la comunidad local pueda confiar tranquilamente en el futuro.

TENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN DE MARKETING DE DESTINOS (DMO)

El mayor cambio en el desarrollo del turismo actual es la evolución del marketing de destinos a la gestión de destinos. Esto es mucho más que una tendencia. Es una reevaluación sistemática de las formas en que una organización de marketing de destinos puede afectar en mayor medida sus comunidades, al aprovechar intencionalmente las interacciones entre los diferentes participantes, socios y clientes dentro de la región y en todo el mundo.

DESARROLLO DE DESTINOS A CARGO DE LA COMUNIDAD

Las organizaciones de marketing de destinos se asocian con organizaciones comunitarias más estratégicamente para desarrollar experiencias en los barrios que atraigan tanto a residentes como a visitantes y, más importante aun, que beneficien a los residentes tanto o más que a los visitantes. Esto incluye el trabajo con agencias de desarrollo local para identificar nuevas oportunidades donde la captación del visitante podría mantener los costos operativos e impulsar una mayor exposición. El proyecto 11th Street Bridge de Washington, DC, y el desarrollo San Pedro Creek de San Antonio son dos ejemplos en donde las organizaciones de marketing de destino local ayudan a construir comunidades más sólidas con la promoción de estas iniciativas locales entre visitantes internacionales e inversionistas externos. En efecto, esta es una creación de entornos transformadora donde el objetivo del desarrollo es tender puentes entre culturas y restablecer enlaces entre barrios y comunidades aledañas.

La GMCVB ha colaborado activamente con el desarrollo de comunidades tradicionales en las últimas décadas. Por ejemplo, el Departamento de Desarrollo y Turismo Multicultural elaboró el programa de Mejora del Negocio del Turismo, donde se trabaja con socios y se apoya a los participantes de comunidades emergentes para que optimicen su capacidad comercial en la economía generada por los visitantes.

VENDER CONOCIMIENTOS A LOS PLANIFICADORES DE REUNIONES

Las organizaciones de marketing de destino más progresistas de todo el mundo están promocionando a sus líderes de opinión en industrias avanzadas específicas, para captar a los organizadores de reuniones activos en esas industrias. En lugar de vender una ciudad solamente en función de su infraestructura, acceso y capacidad, las organizaciones de marketing de destinos impulsan una ventaja competitiva al ofrecer mayor acceso a sus sectores prioritarios y a los núcleos de capital de conocimiento. Para lograr este objetivo de manera efectiva, los líderes de la economía generada por los visitantes están ampliando sus redes con sus economías de innovación local, y están preparando materiales que destacan las fortalezas de los sectores individuales en cuanto a lo que pueden hacer los organizadores de reuniones y eventos para captar a esos núcleos. Es fundamental que las organizaciones de marketing de destinos expliquen la manera en que esto empodera tanto a las industrias locales avanzadas como a los clientes externos.

La GMCVB ha trabajado de manera satisfactoria con embajadores locales de las industrias avanzadas para impulsar el desarrollo de reuniones y convenciones. El programa Miami Magnet, por ejemplo, ha sido una plataforma efectiva para que la GMCVB brinde asistencia a líderes de opinión regionales que quieren ampliar sus redes para conectarse con organizadores de eventos y con quienes tienen a su cargo la toma de decisiones en todo el mundo.

LOS NUEVOS EMBAJADORES

Las organizaciones líderes de marketing de destinos están utilizando la imagen de sus residentes más creativos e innovadores para promocionar el ADN cultural único de sus comunidades. Por ejemplo, los "artesanos" son emprendedores independientes que crean productos y servicios únicos que definen el espíritu de sus barrios, lo que atrae en gran medida a los visitantes que averiguan sobre un destino. Los artesanos ofrecen una experiencia sumamente local para el visitante, lo que ayuda a definir la marca del destino para diversos públicos de visitantes, ya que conectan a los residentes con los viajeros de manera más personal, en torno a pasiones compartidas.

Estos son algunos ejemplos de esta iniciativa: la plataforma de embajadores y la iniciativa "Creative State" de Melbourne, Australia; la campaña "I am San Francisco"; el marco de trabajo "Passion Made Possible" de la Oficina de Turismo de Singapur; y la nueva visión "For Glowing Hearts" de Destination Canada. Todos estos destinos aprovechan a sus líderes más creativos e innovadores, quienes ofrecen varios tipos de experiencias de alto impacto para el visitante, en lugar de promocionar solo las experiencias en sí.



La GMCVB ha diseñado exitosos programas de marketing de destino exclusivos en los últimos años, lo que incluye la campaña “Found in Miami” (FIM, por sus siglas en inglés). Esta campaña invita a los visitantes a descubrir los barrios multiculturales del destino y a experimentar sus extraordinarios tesoros ocultos.

ALINEACIÓN CON LA COMUNIDAD

Para que las organizaciones de marketing de destinos puedan llevar a cabo gestiones exitosas, debe haber un alto grado de apoyo de parte de los líderes de gobierno, las organizaciones cívicas y los residentes de las comunidades. Esto requiere a su vez un liderazgo inteligente que sepa convocar a los participantes clave y establecer una alianza en torno a una visión compartida para el futuro del destino. Es fundamental que las organizaciones de marketing de destinos diseñen encuestas integrales sobre la percepción de los residentes para determinar cómo evoluciona el apoyo de la comunidad año tras año. Una vez que se establezcan esos puntos de referencia, los líderes del destino pueden diseñar e implementar estrategias de participación comunitaria en función de los comentarios actualizados de los residentes.

Por lo tanto, para potenciar aun más el éxito de la participación comunitaria mediante las reuniones en el ayuntamiento con la GMCVB, esta institución próximamente lanzará eventos sobre “series de viajes”, que se llevarán a cabo en todo el Greater Miami and the Beaches. Estos eventos servirán como plataforma para comunicar el valor que el turismo tiene para la comunidad.

EVALUACIÓN DE DestinationNEXT

CONCLUSIONES CLAVE DE LA EVALUACIÓN DE DestinationNEXT

El marco de análisis de DestinationNEXT, desarrollado por MMGY NextFactor, representa el estándar de la industria para definir las tendencias de turismo global, identificar nuevas estrategias turísticas y valorar las oportunidades y los desafíos en la economía generada por los visitantes de un destino.

Como parte de DestinationNEXT, la herramienta de modelado y evaluación de situaciones se basa en una encuesta objetiva que evalúa 20 variables clave para la medición de las fortalezas del destino y su alineación con la comunidad.

MMGY NextFactor llevó a cabo una evaluación de DestinationNEXT en el condado de Miami-Dade. Los resultados de la encuesta, recopilados de la información provista por participantes clave en los sectores público y privado, fueron representados en un gráfico donde se comparan con más de 200 destinos de todo el mundo que también completaron la encuesta.

El Gran Miami obtuvo una puntuación por encima del promedio en términos de fortalezas del destino y alineación con la comunidad. Además, al segmentar por diferentes tipos de participantes en la encuesta, los resultados aparecen muy concentrados. Esto sugiere un alto grado de consistencia entre las opiniones de todos los encuestados.

El Gran Miami quedó representado en el cuadrante de los "Pioneros", en el que se representan los destinos con un alto grado de fortalezas y un alto grado de alineación con la comunidad, cada uno por encima del promedio mundial de la industria. Las organizaciones pioneras de marketing de destinos como la GMCVB, por lo general, desempeñan un rol activo a la hora de informar el desarrollo del destino para seguir mejorando la experiencia del visitante y la cultura hotelera. También son muy activas en cuanto a la defensoría y la participación de la comunidad, para construir una alianza en torno a una visión compartida para el futuro del destino. Sin embargo, las organizaciones pioneras deben tratar de no volverse displicentes, ya que el mercado de viajes y turismo es muy competitivo.

Las conclusiones obtenidas de la evaluación de DestinationNEXT estaban alineadas con los comentarios recibidos en el proceso de participación de la comunidad y la gran cantidad de entrevistas exhaustivas, reuniones en el ayuntamiento, grupos de enfoque y facilitaciones.

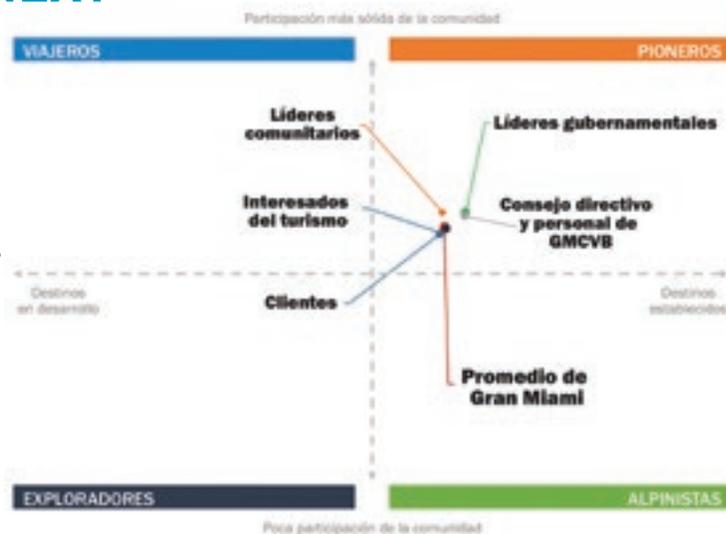
En general, las principales oportunidades y los desafíos que provienen de la evaluación DestinationNEXT son los siguientes:

Principales oportunidades

- Seguir diseñando una estrategia más integral y focalizada para desarrollar más el negocio de las reuniones de alto valor.
- Colaborar de manera más deliberada con un espectro más amplio de comunidades locales para informar sobre el desarrollo del destino.
- Brindar más asistencia a las organizaciones que desarrollan nuevas formas de transporte público y multimodal.
- Ampliar la marca del destino para que reciba más estímulo de la comunidad y adopte la tecnología, la innovación y la sustentabilidad.

Principales desafíos

- Las organizaciones locales y las instituciones académicas necesitan más apoyo para mejorar el desarrollo y la retención de la fuerza laboral en el condado de Miami-Dade.
- Necesidad de mejorar el entorno de las relaciones laborales al instar a la industria a fomentar entornos de trabajo de mayor calidad.
- La industria necesita promover la cultura hotelera a nivel local para optimizar la reputación del Gran Miami en cuanto a atención al cliente.
- Una mayor muestra representativa de las comunidades locales debe tener más participación para resolver la percepción negativa de ciertos residentes con respecto al turismo y su impacto sobre la calidad de vida.



MARAUJE



ANÁLISIS FDOA

Se hizo un análisis FDOA para revisar los principales activos y desafíos del Gran Miami en la industria de viajes y turismo. La siguiente tabla identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la región del Gran Miami como destino de categoría internacional.

 <p>F Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none">» Marca reconocida en todo el mundo y destino internacional muy deseable» El 3.er aeropuerto más concurrido de EE. UU., excelente servicio sin escalas a América del Norte, Europa, América Latina/el Caribe» Las sólidas experiencias multiculturales, las ofertas, las personas y los recursos naturales/ las posiciones geográficas identifican a Miami como un lugar único» El centro de conferencias recientemente renovado puede respaldar una mayor actividad comercial	<ul style="list-style-type: none">» Los visitantes, los viajes aéreos y la población siguen creciendo» El desarrollo/la mejora de los barrios agregó más diversidad al atractivo para los visitantes, y se sigue ampliando» Los recursos naturales y la diversidad de ofertas/experiencias abundan en todo el condado» Pioneros en resiliencia e iniciativas ambientales
 <p>D Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none">» Opciones de transporte público deficientes para que los visitantes y residentes accedan a ofertas en todo el condado» Nivel de atención al cliente inconsistente/deficiente» La imagen/percepción de Miami está relacionada únicamente con el mercado de fiestas/vida nocturna» Muchas autoridades/personas responsables de tomar decisiones ralentizan el progreso del desarrollo de infraestructura clave/ cuestiones que ayudan al turismo (sistema de tranvías, sistema ferroviario/de carreteras, desarrollo de la fuerza laboral, etc.)	<ul style="list-style-type: none">» La comprensión de los beneficios/el valor del turismo y de la economía generada por los visitantes es inconsistente y en general insuficiente entre quienes toman las decisiones y el público» El aeropuerto como principal punto de ingreso de los visitantes no genera un "sentido de pertenencia" al exhibir muchas ofertas y no transmitir un mensaje de bienvenida» El alto volumen de visitantes que se embarcan en cruceros parece estar desaprovechado para aumentar la cantidad de visitantes en el Gran Miami
 <p>O Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none">» En todo el condado existe una cantidad considerable de experiencias/ofertas diversas. Promocionarlas y darlas a conocer atraerá nuevos segmentos de visitantes» El MBCC recientemente renovado y la finalización del hotel HQ (2023/2024) permite que se lleven a cabo conferencias/eventos con mayor cantidad de asistentes, lo que incrementa la competitividad de Miami» Promocionar centros de excelencia, incluso nichos emergentes como tecnología, tecnología médica y resiliencia al enfocarse en nuevos eventos/ conferencias comerciales	<ul style="list-style-type: none">» El transporte por agua podría ofrecer un medio de acceso atractivo y único tanto para residentes como para visitantes» Aprovechar la gran población de la Florida (21 millones) y apelar a que los visitantes del estado se concentren en programas que atraen a este importante segmento» Ser la fuente de información para los residentes sobre eventos/ofertas en todo el condado y así los visitantes (nuevos/en mayor cantidad) los seguirán» Los sectores gastronómico, cultural, musical y artístico de todo el condado no están bien desarrollados y se podrían aprovechar mejor» El segmento emergente del agriturismo y la agricultura orgánica debería ser promocionado
 <p>A Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none">» Percepciones negativas de peligro/crimen, precios altos, niveles deficientes de atención al cliente» Las soluciones para mejorar el transporte y el acceso de los visitantes y los residentes a las ofertas en todo el condado parecen estar estancadas» La colaboración local con los megaeventos es baja porque pueden molestar a los residentes; desarrollar más este segmento será una tarea difícil	<ul style="list-style-type: none">» Bajo nivel de conocimiento de las ofertas/experiencias en todo el condado entre visitantes y residentes» Proteger los recursos naturales y garantizar la sustentabilidad (económica, social y ambiental)» El acceso a zonas aptas para bicicletas y para peatones es limitado, y debe ser explotado, concentrándose en el equilibrio entre el crecimiento del turismo y la conservación de la calidad de vida local

SEGUIMIENTO DE RECURSOS

Los ejercicios de seguimiento de recursos formaron parte del proceso de grupos de enfoque. A continuación, presentamos las principales oportunidades y déficits identificados para cada grupo de recursos, entre ellos:

1. Alojamiento, reuniones y convenciones
2. Arte y cultura
3. Atracciones, eventos y barrios
4. Opciones gastronómicas, vida nocturna y compras
5. Deportes, recreación al aire libre y medicina
6. Transporte y conectividad

ALOJAMIENTO, REUNIONES Y CONVENCIONES

Principales oportunidades en la actualidad

- ▶ Informar a los huéspedes sobre todas las opciones y tipos de alojamiento (de lujo/económico, etc.)
- ▶ Informar a los planificadores de reuniones que Miami tiene muchos barrios, además de playas
- ▶ Hacer conocer más la amplia variedad de hoteles independientes de Miami
- ▶ Convertir los viajes de negocios en viajes de placer/"bleisure"
- ▶ Aprovechar más las atracciones para el tiempo libre de los delegados

Principales déficits de la actualidad

- ▶ Falta de espacio para convenciones de menor escala en un hotel
- ▶ Necesidad de ampliar la oferta de hoteles en todas las comunidades
- ▶ Opciones de hotel más asequibles en la parte occidental de la ciudad
- ▶ Más accesibilidad para huéspedes con discapacidades físicas



- Aprovechar y promocionar el nuevo centro de convenciones y el hotel HQ
- Realizar reuniones en instalaciones subutilizadas
- Crear una guía integral y detallada sobre actividades en Miami; en la actualidad resulta algo confuso con tantas opciones en las habitaciones de hotel
- Preparar ofertas especiales para los delegados de las convenciones con solo mostrar su credencial en tiendas/restaurantes

ARTE Y CULTURA

Principales oportunidades en la actualidad

- ▶ Exhibir y promocionar obras de arte en todos los barrios, ampliar el conocimiento más allá de Wynwood/Art Basel
- ▶ Aprovechar los recursos artísticos y culturales existentes como el Adrienne Arsht Center & Frost Museum
- ▶ Definir mejor e identificar los recursos culturales
- ▶ Establecer nexos culturales con la comida y la bebida (por ejemplo: la cultura de la cerveza/Oktobefest)
- ▶ Hacer evolucionar el concepto "Found in Miami"
- ▶ Conectar el arte y la tecnología

Principales déficits de la actualidad

- ▶ Museo histórico de la aviación
- ▶ Sitio web central con eventos culturales próximos
- ▶ Presencia en las redes sociales
- ▶ Festival/Local de jazz
- ▶ Más galerías para muestras de artistas afroamericanos
- ▶ Actividades para niños



- Compartir historias de innovación en la comunidad artística popular
- Destacar las tradiciones y la historia del arte: Lyric Theater, Olympia Theater, Grove Playhouse, Colony Theatre
- Un líder artístico/cultural debería impulsar el desarrollo mediante la asistencia financiada
- Crear un pase de la ciudad para aprovechar las actividades artísticas y culturales
- Designar embajadores locales para dar a conocer la singularidad de los museos y teatros locales

ATRACCIONES, EVENTOS Y BARRIOS

Principales oportunidades en la actualidad

- ▶ Seguir promocionando eventos importantes que se llevarán a cabo próximamente en el Gran Miami (Super Bowl)
- ▶ Aprovechar y promocionar atracciones y eventos actuales en toda la región: South Beach Wine & Food Festival, Homestead Stone Crab & Seafood Festival
- ▶ Refinar eventos específicos para que sean más exclusivos (Fashion Week, Swim Week, Art Basel)
- ▶ Aprovechar los recorridos por el Distrito Art Déco
- ▶ Promocionar los barrios de todo el condado Miami-Dade

Principales déficits de la actualidad

- ▶ Eventos específicos y exclusivos de Miami (por ejemplo, Amsterdam Tulips)
- ▶ Evento Vid-Con / Comic-Con
- ▶ Más eventos de logística
- ▶ Cohesión entre los grupos detrás de los eventos
- ▶ Recorrido arquitectónico
- ▶ Aprovechar los taxis acuáticos como atracción
- ▶ Más boletines informativos/calendarios de eventos
- ▶ Precios asequibles para eventos infantiles/familiares



- Planificar de manera detallada el sistema de transporte durante eventos importantes, ofrecer medios de transporte, estacionamiento e información sobre desvíos
- Informar a otros sectores sobre eventos en curso
- Informar a los residentes mediante las redes sociales
- Aprovechar las opciones de eventos en interiores como escalada en roca, simulación de paracaidismo (para evitar el calor)
- Crear un museo con el concepto "Found in Miami" o "It's So Miami"
- Coordinar con embajadores o personas influyentes para que informen eventos a través del uso de mensajería

OPCIONES GASTRONÓMICAS, VIDA NOCTURNA Y COMPRAS

Principales oportunidades en la actualidad

- ▶ Productos alimenticios agrícolas locales y exclusivos
- ▶ Marketing amplificado del Distrito del Diseño y sus tiendas, música
- ▶ Destacar las compras: ¿qué producto local de primera línea se puede comprar que recuerde a Miami?
- ▶ Concentrarse en experiencias de compras más pequeñas/exclusivas con elementos históricos/culturales

Principales déficits de la actualidad

- ▶ Cronograma estable de música en vivo
- ▶ Restaurantes/Establecimientos frente a la costa
- ▶ Niveles de servicio deficientes, más capacitación para el personal
- ▶ Acceso público a las vías fluviales de Coral Gables
- ▶ Disponibilidad de estacionamiento
- ▶ Precios altos de alimentos y bebidas, más niveles de precios
- ▶ No solo un destino para adultos, se necesitan opciones para toda la familia



- Destacar negocios, restaurantes y la gente a cargo; concentrarse en la conexión de comercios con la comunidad (por ejemplo: Red Rooster)
- Informar a negocios grupales sobre los programas Miami Temptations (por ejemplo, Miami Spice, meses del spa)
- Aumentar la interacción con los residentes, para que puedan promocionar los programas de GMCVB



DEPORTES, RECREACIÓN AL AIRE LIBRE Y MEDICINA

Principales oportunidades en la actualidad

- ▶ Resaltar las opciones de deportes acuáticos
- ▶ Aprovechar las oportunidades de ecoturismo y actividades al aire libre con recursos cercanos como los parques nacionales Everglades y Biscayne
- ▶ Promocionar instalaciones deportivas actuales y futuras (Hard Rock Stadium, Freedom Park, Marlins Park, etc.)
- ▶ Desarrollar eventos y actividades de The Underline

Principales déficits de la actualidad

- ▶ Agrupar las instalaciones deportivas con el distrito del entretenimiento
- ▶ Carreteras aptas para bicicletas
- ▶ Preocupación por la calidad del agua de la playa



- Aprovechar al máximo los programas deportivos universitarios/programas juveniles para fomentar torneos y destacar la medicina deportiva
- Promocionar las instalaciones y los procedimientos médicos de primera línea para generar atracción para organizar convenciones médicas/de bienestar

TRANSPORTE Y CONECTIVIDAD

Principales oportunidades en la actualidad

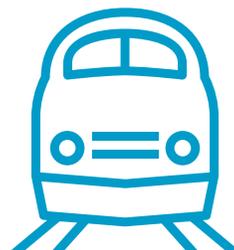
- ▶ Mejorar la percepción de los visitantes con respecto a las opciones de transporte
- ▶ Planificar las interrupciones por construcción de carreteras para que los visitantes no se sientan desalentados
- ▶ Promocionar de manera activa los trenes Brightline/Virgin entre visitantes y el público en general
- ▶ Conectar las comunidades tradicionales/minoritarias con opciones de transporte público (ecológico); más cantidad/sin cargo para que los visitantes conozcan/visiten todos los barrios/aspectos de Miami

Principales déficits de la actualidad

- ▶ Enlace directo entre la parte que se encuentra sobre el continente y las playas de la isla
- ▶ Línea ferroviaria/de carreteras entre el Aeropuerto de Doral y Miami Beach
- ▶ Mejor infraestructura para los peatones
- ▶ Más opciones de transporte hacia/desde eventos y convenciones
- ▶ Autobuses exprés por la I-95
- ▶ Sistema de taxi acuático



- Desarrollar un programa de 1 pase para que los visitantes lo usen en diferentes opciones de transporte
- Mejorar la colaboración y la planificación entre agencias para eventos importantes
- Generar incentivos por trabajar desde casa, compartir viajes y estacionamiento para aliviar el congestionamiento de las carreteras
- Ampliar las rutas actuales del tranvía hacia puntos de interés nuevos/en desarrollo (Overtown, etc.)



HALLAZGOS PRINCIPALES

Los siguientes 10 hallazgos son los temas principales que consolidan el plan estratégico del Gran Miami:

- 1. El Gran Miami comienza con una sólida base de recursos turísticos, con importantes desarrollos transformadores en el horizonte.**
El inventario de imágenes icónicas de la GMCVB, reconocidas en todo el mundo, debería ampliarse e incluir ofertas y experiencias en todo el condado, con la nueva infraestructura desarrollada durante la última década.
- 2. Se debe optimizar la colaboración de todo el condado y el apoyo de la comunidad local para permitir el crecimiento.**
La GMCVB debería promover sus asociaciones con interesados clave para impulsar iniciativas e informar al público los beneficios económicos de la economía generada por los visitantes y los megaeventos.
- 3. Se debe seguir desarrollando y promocionando la cultura y la diversidad únicas del Gran Miami.**
Los visitantes quieren experiencias a la medida de sus gustos. El Gran Miami es uno de los destinos más diversos del mundo, lo cual se debería promocionar en un espectro más amplio de organizaciones comunitarias, eventos y barrios.
- 4. Se deben seguir abordando ciertas cuestiones de percepción (seguridad, imagen de sol y diversión).**
La percepción con respecto a la seguridad, el alto costo, la poca seriedad de la ciudad, etc., debe ser combatida con imágenes más positivas y mensajes específicos que incluyan una variedad más amplia de embajadores locales respetados.
- 5. La promoción del desarrollo económico y el turismo debe estar más alineada con los sectores clave.**
La industria del turismo debería colaborar con las agencias de desarrollo económico, las cámaras de comercio, las organizaciones cívicas/culturales y las instituciones académicas dentro de un marco de trabajo más estructurado, con el fin de informar la dirección que se le da al desarrollo equitativo y sustentable del turismo, aprovechando las fortalezas de la industria del Gran Miami.
- 6. Se debería aprovechar la posición del Gran Miami como pionero en cuanto a resiliencia.**
Los sectores público y privado en todo el condado de Miami-Dade deberían colaborar con recursos y vincular los activos de manera más cohesiva para posicionar al destino como líder mundial en cuanto a resiliencia, abarcando la sustentabilidad económica, social y ambiental, bajo la dirección del marco de trabajo Resilient305. Las iniciativas de resiliencia que ha emprendido el condado de Miami-Dade en los últimos cinco años representan una oportunidad para que el Gran Miami fomente la ventaja competitiva en las siguientes décadas.
- 7. Se requiere una estrategia cohesiva para que el Distrito de Centros de Convenciones capitalice las oportunidades potenciales de reuniones y convenciones.**
Se debería desarrollar y promocionar más al nuevo Centro de Convenciones de Miami Beach y el hotel central, junto con las comodidades anexas, como un distrito integrado de centros de convenciones que ayude a vender una experiencia más estratificada e integral para los organizadores de eventos y planificadores de reuniones.
- 8. Ampliar el desarrollo de la estrategia de marketing de atracción regional de la Florida.**
Los visitantes provenientes del mismo estado de la Florida constituyen un mercado masivo al cual apuntar, especialmente con el desarrollo del servicio ferroviario de Brightline/Virgin. Esto puede impulsar el turismo especialmente en las comunidades que están fuera de los principales corredores hoteleros. La Florida tiene una población de 21 millones de habitantes y se espera que sea el estado con crecimiento más rápido hasta 2030. Se debe aprovechar mucho más este gran mercado de visitantes.
- 9. Se debe dar más prioridad a la atención al cliente.**
La GMCVB debería ampliar el desarrollo de un programa de capacitación sobre hotelería, junto con los programas universitarios/terciarios actuales de hotelería, para mejorar la atención al cliente. También se deben ampliar los servicios de convenciones para capitalizar las oportunidades futuras.
- 10. Se deben resolver los problemas de transporte y movilidad.**
La GMCVB debería defender activamente las nuevas opciones de movilidad y respaldar a los funcionarios de la ciudad y del condado que hacen todo lo posible por mejorar la movilidad y el acceso en todo el condado de Miami-Dade, además de adoptar tecnologías innovadoras que permitan sustentar estas mejoras. Una mayor movilidad equivale a más oportunidades para los residentes locales y los propietarios de negocios.



INICIATIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para lograr la nueva visión y misión de la GMCVB, se deben cumplir seis objetivos fundamentales en los próximos cinco años. Los objetivos se diseñaron a partir de la información recopilada durante las iniciativas de participación de la comunidad y se definieron durante las sesiones que se llevaron a cabo en agosto de 2019 con el equipo de la alta gerencia de la GMCVB y su Consejo Directivo.



Por cada objetivo, la GMCVB liderará o brindará asistencia en las iniciativas. Los siguientes ejemplos indican las responsabilidades en cada rol. También se incluye un cronograma para cada iniciativa, para guiar la planificación desde el corto plazo hasta el largo plazo.

Rol de la GMCVB	Definición	Ejemplo
Líder	<ul style="list-style-type: none"> ■ Iniciativa propia ■ Proporcionar recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encabezar el nuevo programa de atención al cliente
Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ser el catalizador que reúna a los participantes clave para avanzar en el tratamiento de los temas ■ Crear un diálogo que conecte y ponga al día a los socios de la iniciativa ■ Ofrecer recursos complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participar en la iniciativa junto a la industria para informar sobre el desarrollo de la fuerza laboral hotelera





VENTAS Y MARKETING ESTRATÉGICO

Una estrategia de ventas y marketing integral debería diversificar la marca del Gran Miami y alinearla con la evolución del destino, tanto en el sector del esparcimiento como en el de las reuniones. Esto incluye el desarrollo de la participación digital que abarca un amplio espectro de socios en todo el condado.

Iniciativa	Rol de GMCVB	Corto	Plazo Mediano	Largo
a) Actualizar y diversificar la marca del Gran Miami para ofrecer una descripción comunitaria y global completamente desarrollada.	Lider		X	
b) Desarrollar una campaña para visitantes de la Florida con socios regionales personalizada según los mercados locales dentro del estado.	Lider	X		
c) Ampliar el desarrollo de una estrategia de reuniones de ventas que aprovechen los sectores económicos clave para concentrarse en eventos de alto valor en los campos de tecnología, medicina, finanzas, creatividad, resiliencia, etc.	Lider	X		
d) Asociarse con compañías digitales, de medios y entretenimiento regionales y globales, para aprovechar las plataformas tecnológicas (IA, RA, deportes electrónicos, etc.) que impulsan una mayor participación y conversión.	Lider	X		
e) Ampliar el desarrollo de los deportes y el turismo de bienestar al asociarnos con equipos locales y organizaciones relevantes para atraer nuevos eventos e interesar a nuevos segmentos de mercado.	Lider		X	
f) Desarrollar relaciones más profundas con profesionales de viajes para ampliar el mercado de actividades turísticas antes y después de los cruceros, y captar más eventos de la industria de los cruceros.	Lider	X		
g) Ampliar el desarrollo del programa de preparación para recibir turismo de Asia.	Lider	X		
h) Incrementar la generación de oportunidades comerciales internas en grupos hoteleros y concentrarnos en eventos de las dimensiones correctas para el MBCC.	Lider	X		
i) Contribuir con la evolución de la iniciativa de Turismo y Desarrollo Multicultural.	Lider		X	

Corto se define como un plazo de 1 a 2 años; Mediano, de 3 a 4 años; Largo, 5 años en adelante.



DESARROLLO PROACTIVO DE DESTINOS

Existen importantes oportunidades para una colaboración más amplia entre la GMCVB y las agencias locales de desarrollo económico y las organizaciones comunitarias, para aprovechar sus recursos colectivos, conocimientos y redes de manera más estratégica.

Iniciativa	Rol de GMCVB	Corto	Plazo Mediano	Largo
a) Alinear el desarrollo económico, comunitario y turístico en torno a una visión sustentable compartida para el futuro de Miami.	Asistencia		X	
b) Respalda iniciativas de mejoras comunitarias icónicas junto a las organizaciones (por ejemplo, BID, DDA, CRA, etc.) para optimizar la experiencia del visitante y la imagen de la marca.	Asistencia	X		
c) Colaborar con organizaciones artísticas, culturales, cívicas y académicas para desarrollar un clúster inclusivo de industrias creativas, una serie de eventos y un programa de embajadores.	Lider	X		
d) Ampliar el conocimiento de las iniciativas de resiliencia como Resilient305.	Asistencia	X		
e) Formar un clúster de pequeñas ciudades para desarrollar submarcas/campañas regionales en torno a sus recursos colectivos.	Lider		X	
f) Desarrollar itinerarios de viajes de 1 a 3 días para segmentos específicos, a fin de que los visitantes se distribuyan por todo el condado.	Lider	X		
g) Dar más protagonismo a los megaeventos mediante la reunión de líderes locales de diferentes sectores para conectarlos con sus redes globales.	Lider	X		
h) Aprovechar nuevas oportunidades como puerto de escala para incrementar el volumen de barcos que no zarpan desde la zona.	Lider	X		
i) Desarrollar una nueva plataforma sobre lujo, moda y ventas minoristas para dar mayor protagonismo a Miami como capital mundial a la vanguardia de las tendencias en estilo de vida.	Asistencia		X	

Corto se define como un plazo de 1 a 2 años; Mediano, de 3 a 4 años; Largo, 5 años en adelante.



MEJORA DE LA CULTURA HOTELERA

Brindar una atención al cliente de calidad es fundamental para la economía generada por los visitantes, y las organizaciones de destino deben asegurarse de que el nivel y el dinamismo de la hotelería en la región responda a las exigencias de los viajeros modernos. Es muy importante que la GMCVB lidere nuevas iniciativas de desarrollo de la fuerza laboral y de capacitación sobre la experiencia del cliente para todos los socios en el condado de Miami-Dade. El programa de capacitación y atención al cliente "Miami Begins with Me" de la GMCVB se lanzó hace varios años. Más de 60,000 personas completaron el programa, entre ellos los representantes del Aeropuerto Internacional de Miami, PortMiami, compañías de taxi y transporte, hoteles, atracciones y otros negocios relacionados con la actividad turística. El programa de atención al cliente aprovechará los éxitos obtenidos hasta el momento y se ampliará de manera significativa en el futuro.

Iniciativa	Rol de GMCVB	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
a) Implementar capacitación de última generación para ofrecer una excelente experiencia de atención al cliente en el sector de la hotelería junto con el sector académico, de la industria, de los embajadores y el factor "Miami Proud".	Lider	X		
b) Trabajar con asociaciones hoteleras para promover una mayor diversidad en la alta gerencia y desarrollar programas de desarrollo laboral y programas de certificación para las comunidades con pocos recursos.	Lider		X	
c) Colaborar de manera más planificada con instituciones educativas académicas y de la industria hotelera para ofrecer asistencia a los futuros talentos más destacados.	Lider		X	
d) Ampliar el desarrollo de las iniciativas en escuelas medias y secundarias que ofrecen a la juventud de Miami la variedad de posibles empleos en la industria hotelera.	Asistencia		X	
e) Impulsar una asociación con Career Source South Florida, National Academy Foundation (NAF), Hospitality Employees Advancement & Training (HEAT), Overtown CRA, etc. para elaborar un programa subsidiado de pasantías en la industria hotelera.	Asistencia	X		
f) Ampliar el desarrollo/Actualizar el marco de trabajo a largo plazo para el desarrollo laboral de la industria en función de una alineación más efectiva entre el gobierno, la industria y las instituciones académicas.	Asistencia			X

Corto se define como un plazo de 1 a 2 años; Mediano, de 3 a 4 años; Largo, 5 años en adelante.



MOVILIDAD MEJORADA

La movilidad es clave para que los visitantes se trasladen y puedan recorrer más el Gran Miami. Promocionar una mayor dispersión de los visitantes y sus gastos es importante para el crecimiento económico regional en otras partes del destino. Una mejor movilidad también ofrece a la fuerza laboral local una forma más eficiente de acceder al empleo. Se han puesto en marcha estrategias de alto nivel para mejorar el transporte en todo el Gran Miami, lo que incluye el plan de movilidad multimodal integral SMART de Miami-Dade. Los socios de la GMCVB han demostrado mucho interés por comprender de qué forma sus operaciones se verán afectadas por esta planificación a gran escala.

Iniciativa	Rol de GMCVB	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
a) Recopilar y compartir todos los planes de diferentes sistemas de transporte comunitario y brindar asistencia en la implementación de datos para los visitantes.	Asistencia		X	
b) Colaborar de manera más efectiva con los funcionarios de transporte de la ciudad y el condado para brindarles apoyo ante el gobierno federal, estatal y local para solicitar mayor financiación.	Asistencia			X
c) Colaborar con MIA para ofrecer una mejor experiencia al visitante y mejorar los mensajes de destino.	Asistencia		X	
d) Promover un acceso más eficiente al transporte para los trabajadores de la industria hotelera en todo el condado. Promover incentivos con socios (empleadores, hoteles, restaurantes, diseñadores de hoteles) que incluyan créditos por viajes compartidos.	Asistencia	X		
e) Brindar asistencia para innovaciones de movilidad con el fin de mejorar los espacios para caminar y andar en bicicleta, y la conectividad no motorizada.	Asistencia		X	
f) Empezar a planificar la implementación gradual de sistemas de vehículos completamente autónomos en 3 a 5 años.	Asistencia			X
g) Desarrollar materiales más integrales en línea para ayudar a los visitantes y a los residentes a recorrer el condado con vehículos que no sean individuales.	Lider	X		

Corto se define como un plazo de 1 a 2 años; Mediano, de 3 a 4 años; Largo, 5 años en adelante.



ALINEACIÓN MÁS SÓLIDA CON LA COMUNIDAD

A medida que la economía generada por los visitantes crece, es fundamental que la GMCVB promueva la defensa de la comunidad local para garantizar que las organizaciones cívicas y los residentes comprendan el valor de los viajes por esparcimiento, las reuniones, las convenciones y los grandes eventos. Los beneficios económicos del turismo son esenciales para la prosperidad de las comunidades locales. Con la generación de impuestos, el impulso del desarrollo económico y la preservación de los empleos, el turismo mejora la calidad de vida de los residentes. Los miembros de la comunidad en todo el condado están interesados en participar del desarrollo de sus barrios, pero consideran que no tienen una plataforma desde la cual participar.

Iniciativa	Rol de GMCVB	Corto	Plazo Mediano	Largo
a) Ampliar los mensajes sobre los beneficios económicos del turismo ante los funcionarios electos para que trabajen por el fortalecimiento de la comunidad y las oportunidades equitativas.	Lider	X		
b) Ampliar la educación local de los residentes con respecto a los beneficios económicos y sociales de la economía generada por los visitantes.	Lider	X		
c) Ampliar las encuestas donde se evalúa la opinión de los residentes para medir el impacto que tiene la economía generada por los visitantes en la calidad de vida local; incluir la opinión del residente como indicador de desempeño clave principal.	Lider	X		
d) Colaborar con negocios, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de desarrollo económico, instituciones académicas y gubernamentales como incubadoras para estimular nuevos negocios con sede en el Gran Miami.	Asistencia		X	
e) Invertir tiempo y recursos para respaldar la transformación de los barrios más tradicionales como modelos para el desarrollo de turismo comunitario inclusivo.	Lider		X	
f) Regular alquileres de corto plazo y cobrar impuestos donde sea legal para proteger los barrios del Gran Miami.	Asistencia	X		

Corto se define como un plazo de 1 a 2 años; Mediano, de 3 a 4 años; Largo, 5 años en adelante.



SUSTENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN A LARGO PLAZO

La GMCVB ha sido un buen catalizador del crecimiento económico y de la cantidad de visitantes en las últimas décadas. Sin embargo, hay cada vez más competencia por los dólares del consumidor, ya que la economía generada por los visitantes internacionales crece año tras año y hay cada vez más destinos emergentes y actuales que invierten en infraestructura y experiencia de los visitantes. Las siguientes iniciativas están diseñadas para garantizar el éxito continuo de la organización en las próximas décadas.

Iniciativa	Rol de GMCVB	Corto	Plazo Mediano	Largo
a) Garantizar que GMCVB cuenta con financiación efectiva a largo plazo para cumplir con su rol más amplio.	Lider	X		
b) Adoptar la evolución global de marketing de destinos a gestión de destinos. Establecer nuevas normas de colaboración con el gobierno, la industria y la comunidad.	Lider		X	
c) Generar mayores sinergias y fomentar la diversidad y la inclusividad dentro de GMCVB.	Lider	X		
d) Desarrollar planes de sucesión de la alta gerencia.	Lider	X		
e) Ampliar el enfoque con respecto a la composición y dirección del directorio, y definir las responsabilidades para brindar asistencia en objetivos/iniciativas específicos.	Lider	X		
f) Revisar de manera consistente la estructura de la organización para reflejar la evolución en los roles.	Lider	X	X	X

Corto se define como un plazo de 1 a 2 años; Mediano, de 3 a 4 años; Largo, 5 años en adelante.



ANEXOS

COMENTARIOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

A continuación se brinda un resumen detallado de los temas clave y las sugerencias que se trataron durante las varias sesiones de participación de la comunidad en todo el condado de Miami-Dade.

ENTREVISTAS PERSONALES

Se llevaron a cabo más de 85 entrevistas personales con un grupo variado de ciudadanos en todo el condado de Miami-Dade (entre enero y julio de 2019), con un registro de comentarios. Entre los participantes, hubo una variedad de interesados que apoyan la política para la economía generada por los visitantes, confían en ella y la desarrollan.

Participantes:

- Personas electas encargadas de la toma de decisiones
- Hoteles, restaurantes y comercios minoristas
- Organizaciones relacionadas con atracciones, entretenimiento, deportes
- MBCC y usuarios
- Directivos de GMCVB
- Distritos de Mejora Comercial (BID, por sus siglas en inglés)
- Organizaciones de eventos/conferencias importantes
- Compañías de cruceros
- Desarrolladores/Inversionistas
- American Airlines
- Organizaciones de desarrollo económico y cámaras de comercio
- Instituciones académicas (institutos de enseñanza superior/universidades)
- Organizaciones de transporte, aeropuerto y puerto marítimo

Los comentarios se han integrado en el plan estratégico general y en el desarrollo de la iniciativa.

Ventas y marketing

- Integrar más iniciativas de ventas y marketing con los hoteles.
- Destacar la excelencia de la resiliencia para atraer reuniones/conferencias.
- Invertir más recursos en iniciativas digitales para captar a los segmentos de mercado más jóvenes.
- Aprovechar la imagen de ciudad deportiva; incrementar la participación de los interesados clave para organizar eventos.
- Ampliar la imagen de la marca; concentrarse en temas/actividades más amplios, particularmente en el ámbito del arte, la cultura, la música, la gastronomía y los deportes.
- Desarrollar ventas grupales en iniciativas más especializadas.

Desarrollo de destinos

- Promocionar la variedad, lo que incluye destacar más las experiencias al aire libre/naturales.
- Promocionar de manera más activa la variedad de experiencias diversas en South Dade.
- Crear una campaña de compras en torno a Miami como líder de la moda, en todos los niveles de precios, en especial los de lujo.
- Crear sociedades con restaurantes para desarrollar programas en todo el condado.
- Desarrollar incentivos para el comercio de cruceros/viajes de modo tal que se prolongue la estadía de los pasajeros.
- Respaldar el desarrollo de más actividades como puerto de escala.

Atención al cliente/Cultura hotelera

- Mejorar los niveles inconsistentes de atención al cliente.
- Desarrollar un programa de embajadores que promocióne la atención al cliente; fomentar el orgullo por Miami entre los residentes.

Transporte/Movilidad

- Promocionar las mejoras en la conectividad y ampliar las relaciones con los diferentes interesados.
- Colaborar con los interesados y diseñar planes de transporte para megaeventos, a fin de ayudar tanto a residentes como a visitantes.
- Respalidar iniciativas que amplíen las oportunidades de movilidad y promocionen su atractivo, tanto para residentes como para visitantes.

Alineación con la comunidad

- Promover el conocimiento de las iniciativas de resiliencia que están implementando la ciudad y el condado.
- Establecer una asociación con las escuelas públicas del condado de Miami-Dade y con Career Source South Florida para desarrollar un programa de pasantías en la industria hotelera.
- Colaborar con organizaciones deportivas para “retribuir”, por ejemplo, inclusión de líderes jóvenes, creación de becas, etc.
- Informar mejor a la comunidad sobre el valor de la economía generada por los visitantes y los beneficios a nivel local, especialmente de las conferencias y eventos.
- Participar más con los residentes; establecer un día local anual en todo el condado.
- Incrementar el apoyo de las cámaras de comercio para el turismo y cuestiones clave como el transporte.

Sustentabilidad de la organización

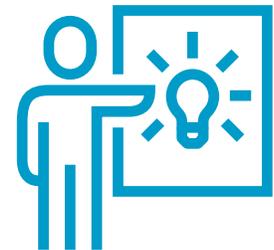
- Diseñar un plan para la sucesión ejecutiva.
- Establecer medidas para saber cómo abordar el panorama cambiante.
- Invertir en personal y programas dedicados a una mayor inclusión.

SESIONES FACILITADAS

Entre diciembre de 2018 y enero de 2019 se llevaron a cabo ocho reuniones de facilitación con participantes clave de la industria del turismo. Entre los participantes, hubo varias comisiones de la GMCVB, directivos de la GMCVB y una asociación de administración de la ciudad y el condado. Se tuvieron en cuenta todas las ideas, los principales temas de debate y los comentarios clave prioritarios al redactar el plan estratégico general y el desarrollo de la iniciativa.

Reuniones de la comisión

- Equipo de Administración de GMCVB – 21 de diciembre de 2018
- Comisión de Marketing – 15 de enero de 2019
- Consejo Directivo de GMCVB – 28 de enero de 2019
- Comisión Multicultural – 21 de marzo de 2019
- Ventas de Convenciones y Hoteles – 29 de abril de 2019
- Comisión de Hoteles Boutique – 9 de mayo de 2019
- Asociación de Administración de la Ciudad/el Condado de Miami-Dade – 17 de mayo de 2019
- Comisión de Turismo Cultural – 25 de junio de 2019



Comentarios relacionados con la GMCVB

- Mejorar la capacitación sobre experiencia del cliente en todo el condado; hacer uso de embajadores.
- Aprovechar al máximo y organizar eventos internacionales, especialmente durante la temporada baja del MBCC/hotel HQ.
- Colaborar con socios para promocionar todo lo que Miami tiene para ofrecer, y segmentar de manera estratégica en torno a la familia, la gastronomía, la cultura, la naturaleza, la salud/el bienestar, “bleisure”, etc.
- Informar a los hoteles/conserjes sobre ofertas actuales en todo el condado.
- Desarrollar tecnología fácil de usar que ofrezca información personalizada para ayudar a los visitantes a organizar sus viajes.
- Ayudar a cambiar la percepción (seguridad, precios altos) al mostrar una imagen más positiva y contenido editorial.
- Respalidar los temas de desarrollo de la fuerza laboral.
- Garantizar que la financiación del turismo sea consistente, y combatir la percepción de que los turistas “igual vienen”.
- Brindar apoyo a las iniciativas del condado/la ciudad para ofrecer un mejor transporte.
- Desempeñarse como la principal fuente de información sobre el destino para visitantes y residentes.
- Participar en asociaciones estratégicas con agencias de desarrollo económico.
- Atraer eventos comerciales de las dimensiones correctas, no solo reuniones para el MBCC.

Comentarios relacionados con el destino

- Brindar apoyo para que los visitantes tengan una experiencia más acogedora en el aeropuerto MIA; incrementar el servicio de transporte aéreo.
- Promocionar la evolución de Miami como destino y sus ofertas variadas.
- El arte y la cultura no están bien promocionados.
- Respaldo más la expansión multicultural de los barrios.
- Fomentar la organización de más eventos deportivos y la exploración de todo el condado donde se encuentra Miami.
- La protección del medioambiente es importante para mantener los recursos naturales de agua y tierra.
- Promocionar actividades ecológicas, de agriturismo, al aire libre, dos parques nacionales.
- Realzar el espíritu de bienvenida para una más amplia variedad de comunidades diversas.

GRUPOS DE ENFOQUE

Se realizaron cuatro reuniones de grupos de enfoque entre enero y mayo de 2019, con casi 90 interesados clave. Algunos de los participantes fueron ciudadanos que se desempeñan en las áreas de hotelería, desarrollo económico, negocios, tecnología y bienes raíces. Se tuvieron en cuenta todas las ideas, los principales temas de debate y los comentarios clave prioritarios al redactar el plan estratégico general y el desarrollo de la iniciativa.

Reuniones de grupo de enfoque

- Hotelería – 30 de enero de 2019
- Programa de Mejora del Negocio del Turismo – 19 de marzo de 2019
- Desarrollo económico/de negocios y bienes raíces – 7 de mayo de 2019
- Tecnología/Generación del Milenio – 9 de mayo de 2019

Comentarios relacionados con la GMCVB

- La GMCVB debería liderar la iniciativa para mejorar los niveles de atención al cliente; desarrollar un programa de embajadores.
- Instruir a los residentes sobre el valor del turismo, incluidos los megaeventos.
- La GMCVB debería liderar las iniciativas de facilitación para planificar el transporte para megaeventos.
- Concentrarse en elementos positivos y únicos que reúnan a la comunidad, como una incubadora de alta tecnología, tecnología médica, arte, cultura, gastronomía, deportes, música, etc.
- Aprovechar el sitio web de la GMCVB para planificar itinerarios/viajes con plazos específicos (por ejemplo, 24 horas, 3 días, 7 días).
- Concentrarse en los residentes locales y los eventos para que la GMCVB se convierta en el nexo de información que los visitantes desearán seguir.
- La GMCVB debe formalizar su importante rol de respaldo para informar a los residentes y visitantes las mejoras en el transporte.

Comentarios relacionados con el destino

- Recrear, reposicionar y volver a comunicar la marca y la imagen de Miami para destacar la diversidad de ofertas/experiencias.
- Tratar de que los visitantes milenials se conviertan en residentes; captar talentos jóvenes para estimular el desarrollo económico.
- Organizar/Atraer más eventos internacionales como la Copa del Mundo; usar Calle Ocho como modelo.
- Emplear lugares más pequeños, únicos, íntimos para reuniones y eventos de negocios.
- Las iniciativas de resiliencia del Gran Miami en los últimos cinco años deberían estar integradas en las comunicaciones para los visitantes.
- Combatir las cuestiones de percepción negativa relacionadas con la seguridad.
- El aeropuerto es el punto de acceso de los visitantes y, por lo tanto, se debe mejorar el mensaje de bienvenida, promocionar experiencias diversas, etc.





CONCLUSIONES DE LAS REUNIONES EN EL AYUNTAMIENTO

- El agriturismo en South Dade es relativamente desconocido; se debe trabajar más para mejorar esta actividad única.
- Relacionar los deportes con comunidades de todo el condado para captar nuevos eventos, como Miami Lakes (béisbol), Doral (tenis/golf), Homestead (autódromo).
- El Aeropuerto Internacional de Miami es el primer y último mensaje del destino y no tiene las mejores imágenes en cuanto a experiencias/ofertas únicas y variadas.
- Repartir la riqueza/las oportunidades del turismo en todo el condado, para que beneficie a todos y genere un desarrollo equitativo de la economía.
- Promocionar la gastronomía en todo el condado, lo que incluye autenticidad, calidad, atractivo multicultural, etc.
- Aprovechar la marca de Miami para promocionar barrios diversos y multiculturales, su música, gastronomía, arte, etc.
- Concentrarse en los residentes y sus perspectivas; informarles los numerosos eventos semanales/sucesos en todo el condado; los visitantes los seguirán.
- Brindar asistencia para las mejoras en el transporte, el acceso, el estacionamiento.
- Aprovechar los parques, destacar los dos parques nacionales y los múltiples parques locales para todos los visitantes.
- Desarrollar una cooperativa de conserjes para educar, informar y promocionar las experiencias/ofertas en todo el condado.
- Potenciar la iniciativa Miami305, el movimiento de resiliencia que se desarrolla en Miami desde 2015.
- Incrementar el conocimiento sobre el turismo de salud y bienestar, y las numerosas ofertas que existen durante todo el año.
- Diseñar un nuevo programa de atención al cliente para combatir la experiencia de bajo nivel de los visitantes; desarrollar un programa de embajadores para mejorar la iniciativa.
- Empezar una campaña en las escuelas para exponer de forma temprana a los estudiantes a empleos en el sector de hotelería (Career Source South Florida, etc.).
- Instruir sobre los beneficios/el valor del turismo a los residentes y quienes toman decisiones para que apoyen los megaeventos.
- Es necesario resolver los problemas de desarrollo de la fuerza laboral para una actividad turística sustentable a largo plazo en el condado de Miami-Dade.
- Se debe informar más sobre experiencias al aire libre, aventuras acuáticas, diversidad geográfica y actividades físicas.
- Crear una iniciativa/campaña comunitaria sobre hotelería con las ofertas/experiencias del condado de Miami-Dade.
- Participar en el fortalecimiento de la comunidad; educar, capacitar y ofrecer oportunidades a más residentes y pequeños negocios.
- Instruir a los residentes sobre el valor/los beneficios del turismo y el rol inherente de la GMCVB.
- Promocionar el turismo ecológico.
- Aumentar la colaboración regional en eventos importantes para mostrar al mundo y a los residentes que Miami merece más (Super Bowl, campeonatos nacionales, Copa del Mundo).
- Promocionar el servicio ferroviario de Virgin/Brightline entre los visitantes de la Florida.
- Abogar por que el desarrollo de los barrios sea inclusivo.
- Captar eventos que reúnan a las personas en torno a experiencias en común: el amor por la música, la gastronomía, los deportes, el arte/la cultura, etc.
- Promocionar la resiliencia en todas las iniciativas.
- Concentrarse en los residentes, captar su atención, brindar información y ser la principal fuente de noticias para todos los eventos y sucesos; los visitantes los seguirán.
- Es necesario ofrecer servicios a los visitantes de Asia; brindar información para los comercios.
- Desarrollar un programa mejorado de atención al cliente que lleve a Miami-Dade al próximo nivel; aprovechar las instituciones académicas locales y generar el apoyo de los embajadores para promocionar el orgullo que sienten por Miami.

RESUMEN DE LOS COMENTARIOS DE LA COMUNIDAD

Transporte y movilidad

- Participar en iniciativas/soluciones de mejora en nombre del desarrollo de la fuerza laboral hotelera y los visitantes.
- Colaborar con el Aeropuerto Internacional de Miami para transmitir un mensaje de bienvenida a los visitantes que sea más acogedor, mejorar las imágenes que crean "sensación de pertenencia", destacar las diversas ofertas en todo el condado.
- Trabajar junto al Departamento de Transporte del condado de Miami-Dade para ayudar a implementar iniciativas y atraer/promocionar reuniones/eventos sobre la innovación en el transporte.
- Educar e informar sobre las mejoras/innovaciones en el transporte que se presentarán en el corto plazo.

Cruceros

- Fortalecer las iniciativas de asociaciones con la industria para prolongar las visitas en el condado de Miami-Dade.
- Ampliar las oportunidades como puerto de escala.
- Captar reuniones/eventos de la industria.

Desarrollo de destinos

- Continuar con la expansión de nuevas áreas/redesarrollos en todo el condado.
- Promover más el tema de la diversidad que hay en el condado de Miami-Dade (arte/cultura, gastronomía, música, naturaleza/vida al aire libre, etc.).
- Diseñar itinerarios para los visitantes (1 día, 3 días, etc.).
- Estimular actividades de desarrollo económico mediante conferencias/reuniones, incentivos a la industria cinematográfica, etc.
- Resiliencia/Sustentabilidad ambiental, conservación de playas.
- Mejoras/Innovación en el transporte.
- Rol proactivo en la planificación de megaeventos y objetivos estratégicos.
- Campaña concentrada en los visitantes de la Florida.
- Concentración en cuestiones que beneficien a los residentes (transporte, preparación para megaeventos) y que sean buenas para los visitantes.

Ventas y marketing

- Concentrarse en eventos de las dimensiones correctas para la disponibilidad del MBCC/hotel.
- Ofrecer asistencia integral para el proyecto del Downtown World Center (cuando se finalicen los planos).
- Generar más oportunidades comerciales internas en grupos hoteleros.
- Promover y actualizar la marca del Gran Miami; ampliar su imagen de diversidad.

Atención al cliente/Cultura hotelera

- Ser líderes en un programa de experiencia de atención al cliente de próxima generación que incluya a instituciones académicas y la industria, embajadores y la promoción del orgullo por Miami.
- Colaborar con un programa educativo que incluya a todas las instituciones académicas locales en el rubro de hotelería.

Alineación con la comunidad

- Incrementar y mejorar el mensaje del beneficio económico del turismo (negocios y megaeventos, turismo de esparcimiento) entre funcionarios electos/quienes toman decisiones.
- Campaña especializada y constante en todo el condado para educar a los residentes en cuanto a los beneficios económicos del turismo y el rol de la GMCVB para mejorar su posición.
- Brindar asistencia para la recaptación de incentivos para la industria cinematográfica con el fin de recuperar un mercado perdido.
- Colaborar con cámaras clave, Beacon Council, Knight Foundation, Florida Enterprise, Visit Florida, etc., para desarrollar objetivos y tácticas estratégicas que capten reuniones/eventos clave para estimular nuevas oportunidades de empleo y desarrollar negocios en Miami para que los graduados universitarios/terciarios locales puedan quedarse.

Sustentabilidad de la organización

- Comunicación mejorada
- Diversidad e inclusión
- Sucesión de la alta gerencia
- Promocionar una mayor diversidad en el directorio

Fuerza laboral

- Impulsar una asociación con Career Source South Florida; elaborar un programa subsidiado de pasantías en la industria hotelera (con igualación de fondos de parte del gobierno federal).





American Airlines 



COMO USTED, NO HACEMOS ESCALAS.

*American Airlines se enorgullece en celebrar
el 30.º aniversario de su centro en Miami.*



MIAMI

GREATER MIAMI
CONVENTION &
VISITORS BUREAU

701 Brickell Ave., Suite 2700
Miami, FL 33131 EE. UU.

1901 Convention Center Drive
Miami Beach, FL 33139 EE. UU.

305/539-3000 • 800/933-8448

MiamiandBeaches.com