

ANÁLISIS DE LAS POSIBLES ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA HACER
COMPETITIVO EL CENTRO DE CONVENCIONES DE PUERTO RICO

Por

Vanessa Marty Altiery

Tesis sometida en cumplimiento
parcial de los requisitos para el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

en

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ
2005

Aprobado por:

José M. Romaguera Casablanca, Ph. D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Leandro A. Colón Alicea, Ph. D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

María de los Ángeles Medina Vargas, MS
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Karen L. Orengo Serra, Ph. D.
Presidenta, Comité Graduado

Fecha

Yolanda Ruíz Vargas, Ph. D.
Decana Asociada de Investigación
y Asuntos Graduados

Fecha

Sonia M. Bartolomei-Suárez, Ph.D.
Representante de la Escuela Graduada

Fecha

Abstract

Within the tourist industry, the groups and conventions segment is one of those of greater diversity and contribution to the growth of the tourism (Kim, Chon, & Chung, 2003b). It has been suggested that the increase in this segment also increases the competitiveness within the convention destinations (Go & Govers, 1999). The construction of the Puerto Rico Convention Center, expected to be completed in 2005, could thus represent an opportunity for this segment on the island.

The main objective of this dissertation was to analyze the marketing strategies for the Puerto Rico Convention Center as a competitive tool for the tourism of the country. This study investigates the impact of the Convention Center for both the tourism sector and for the economy of the island. This study also explores the role of the government toward this sector, how the marketing strategies contribute to the competitiveness of the destination, the marketing strategies most used in the segment, and the perceptions of the meeting planners of Puerto Rico as a convention destination.

This investigation consisted of three main studies: the case study, the content analysis, and the importance-performance analysis. In the case study, the marketing plans for the Puerto Rico Convention Center and for the Hawaii Convention Center were described, and a comparative analysis between these plans was made. In the content analysis, the perceptions and opinions of people related to the tourism industry about the strengths and weaknesses of this segment were studied. In the importance-performance analysis, important attributes in the selection of convention destinations were studied. In addition, a mathematical equation was used to measure the competitiveness of both destinations.

Among the most important findings, this study showed, there are similar marketing strategies between the Puerto Rico Convention Center and the Hawaii Convention Center. The political relationship with the United States of America, the

variety of tourist attractions, the strategic location, and the construction of the Convention Center were the strengths for this segment in Puerto Rico. Some weaknesses are: the susceptibility from the segment to the world-wide situations, the cost increases, and the lack of research about tourism investigation on the Island. The meeting planners perceived the “facilities” and the “security” as the most important criteria at the time of selecting a destination; these agree with the attributes in which Puerto Rico must focus its efforts. When mathematically evaluating the competitiveness, Hawaii turned out to be more competitive in comparison to Puerto Rico.

In conclusion, the competitiveness of a destination does not depend only on the strategies established in the marketing plan; it also depends on the cooperation of other agencies, organizations, and industries. Although there are several factors that comprise the competitiveness of a convention destination, marketing is a fundamental tool to acquire a competitive advantage that positions Puerto Rico in comparison to other destinations of the world. Therefore, a tourist destination would not be competitive if marketing is the only factor to be considered, it also depends on the interaction of other factors; however, there will be no competitiveness without marketing.

Resumen

Dentro de la industria turística, el segmento de grupos y convenciones es uno de los de mayor diversidad y aportación al crecimiento del turismo (Kim, Chon, & Chung, 2003b). Se ha evidenciado que el aumento en este segmento incrementa la competitividad en los destinos de convenciones (Go & Govers, 1999). La construcción del Centro de Convenciones de Puerto Rico, que se espera esté completada para el 2005, representa una oportunidad para el segmento en la Isla.

El objetivo primordial de ésta disertación es analizar las estrategias de mercadeo para el Centro de Convenciones de Puerto Rico como una herramienta de competitividad para el turismo del país. Para esto, el estudio investiga el impacto de la apertura del Centro de Convenciones tanto para el sector de turístico como para la economía de la Isla, el rol del gobierno para con este sector, de qué forma las estrategias de mercadeo pueden aportar a la competitividad del destino, cuáles son las estrategias de mercadeo que son más utilizadas en el segmento y cuál es la percepción de los organizadores de eventos ante Puerto Rico como destino de convenciones.

La investigación consiste de tres estudios principales: el estudio de casos, el análisis de contenido y el análisis de importancia-desempeño. En el estudio de casos describe los planes de mercadeo para el Centro de Convenciones de Puerto Rico y para el Centro de Convenciones de Hawaii y un análisis comparativo entre éstos. En el análisis de contenido se estudian las percepciones y opiniones de personas relacionadas a la industria turística sobre las fortalezas y debilidades del segmento. En el análisis de importancia-desempeño se estudian atributos importantes en la selección de destinos de convenciones. Se utiliza además una ecuación matemática para medir la competitividad de ambos destinos.

Entre los hallazgos más importantes se encuentran que el Centro de Convenciones de Puerto Rico y el de Hawaii comparten estrategias de mercadeo similares. La relación

política con Estados Unidos de América, la variedad de atractivos turísticos, la localización estratégica y la construcción del Centro de Convenciones resultaron las fortalezas del segmento en Puerto Rico. Entre las debilidades se encuentran la susceptibilidad del segmento a las situaciones mundiales, los aumentos en costos y la falta de estudios sobre el sector de turismo en la Isla. Los organizadores de eventos percibieron las instalaciones y la seguridad como los criterios de mayor importancia al momento de seleccionar un destino, estos coinciden con los atributos en los que Puerto Rico debe enfocar sus esfuerzos. Al evaluar matemáticamente la competitividad, Hawaii resultó ser más competitivo ante Puerto Rico.

En conclusión, la competitividad de un destino no depende sólo de las estrategias establecidas en el plan de mercadeo, sino que también depende de la cooperación de otras agencias, organizaciones e industrias. Aunque son varios los factores los que comprenden la competitividad de un destino de convenciones, el mercadeo es una herramienta fundamental para adquirir una ventaja competitiva que posicione a Puerto Rico ante otros destinos del mundo. Por lo tanto, un destino turístico no será competitivo si el mercadeo es el único factor considerado, también depende de la interacción de otros factores; sin embargo, no existe competitividad sin el mercadeo.

Derechos de Autor Reservados ©

Vanessa Marty Altiery

2005

Dedicatoria

Dedico esta tesis y las arduas horas de trabajo a mi familia, a mis padres y hermanos por ser el pilar en mi vida y por todo el amor y el apoyo brindado. A mi esposo, por estar a mi lado y por obsequiarme el más hermoso regalo de vida. Pero sobre todo, le dedico esta investigación a mis hijos, Martín Alejandro y a mi nuevo retoño que está por nacer, porque ustedes son la razón de mi existir. Que Dios los bendiga.

Los amo,

Vanessa

Agradecimientos

Primero que nada quisiera agradecer a las personas que han sido modelo e inspiración en mi vida y que gracias a ellos estudié lo que más amo y continué educándome en el campo del turismo. Al Prof. Hugh Andrews, propulsor del turismo en Puerto Rico, quien siempre creyó en el potencial de este hermoso país. A la familia Ruíz de IHP Hoteles, la única cadena de hoteles meramente puertorriqueña y por servir de inspiración a otros demostrando que aquí hay talento y capacidad para mucho. Especialmente quisiera agradecer al Sr. Eric Ruíz por darme la oportunidad de trabajar en cada uno de sus hoteles y conocer el sentir de todos sus empleados sin importar el departamento en que trabajaran. Además, quisiera añadir al Sr. Luís Fortuño, que fuera de líneas partidistas, es un hombre de admiración que trabajó por el turismo de la Isla pero sobre todo por hacernos saber que: **!Puerto Rico lo hace mejor!**

Asimismo, quisiera agradecer a mi comité graduado por formar parte de este trabajo. A la Dra. Karen Orengo por haber creído en mí, al Dr. Leandro Colón por su apoyo y sobre todo su paciencia, al Dr. José Romaguera porque en cada una de nuestras reuniones vi luz, a la Profa. María Medina no sólo por su apoyo educativo, si no por el apoyo emocional que me brindó cuando más lo necesitaba y a la Dra. Sonia Bartolomei por haber aceptado servir de representante de la oficina de Estudios Graduados para la defensa de mi tesis. A todos ustedes, gracias.

No quisiera dejar de agradecer a personas que de una manera u otra han influido en este trabajo. La Sra. Jennifer Ramírez de la Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico y la Sra. Joyce Martínez del “Puerto Rico Convention Bureau” por su interés en mi trabajo investigativo. Al Prof. Jonathan Ramos y la Profa. Wanda Hernández de la escuela hotelera de la Universidad de Puerto Rico, Colegio Universitario de Carolina (mi Alma Mater) por su apoyo y por brindarme herramientas necesarias para la realización de esta disertación. En adición, quisiera agradecer a la Dra. Nely Vázquez que lejos de ser asesora en el tópico de turismo, siempre me obsequió su apoyo incondicional.

Gracias también a todos mis compañeros de maestría, a Viviana V., Wanda, Gilberto, Ashley y Lou lou por hacer más placentera esta travesía. Sobre todo quiero darle las gracias a mis amigas del alma, Yomara, Viviana, Yeida y Silvia, las cuales su inteligencia, creatividad, compañerismo y su amistad sincera han sido de admiración para mí, y porque sin ustedes no hubiese podido llegar donde estoy ahora. !Gracias chicas!

En la vida siempre existen personas que de una forma u otra actúan como angelitos caídos del cielo. No quisiera dejar atrás y agradecer enormemente a la familia Martínez Lugo por todo el apoyo brindado, especialmente durante estos últimos meses. Gracias por permitirme invadirles su casa y su espacio para poder terminar la realización de esta tesis. Gracias a la Prof. Medina por creer en mí, no sabe el impacto que ha tenido en mi vida. Gracias a ti Yomarachaliff Luciano, por todo el tiempo y por ayudarme

cuando no tenías porque hacerlo, gracias por los días que te amaneciste y por dejar de hacer tú trabajo para ayudarme con el mió, pero sobre todo por enseñarme que tu amistad es verdadera y que los amigos están tanto en las buenas como en las malas. ¡Vales un millón!

Mi gratitud se extiende más a unas personas que son todo para mi, mi familia. Gracias a mi hermano José que desde lejos me dio su apoyo y sus mejores deseos, gracias a mi hermana Belinda por su apoyo incondicional y por todos los días que se amaneció conmigo, además de los viajes que dio desde Ponce a Mayagüez para ayudarme, pero sobre todo gracias a ustedes mami y papi (Sonia y José) por ser el pilar en mi vida, por sus amanecidas por mi culpa, por cuidarme a mi hijo para que yo pudiera continuar mi investigación, por llevarme comida cuando ni tan siquiera tenía tiempo para mi, por sus corre y corre conmigo y por estar orgullosos de mi siempre. ¡Gracias de todo corazón, los adoro!

Gracias también a mi esposo Carlos por estar a mi lado, que aunque la distancia, debido a los estudios, nos separó por un año, estuviste ahí. Eres ejemplo de superación para mi pero sobre todo de admiración. ¡Felicidades!, tu también lo lograste, te amo. Gracias a mi hijo de cuatro años, Martín Alejandro por ser tú y lo más especial en mi vida. Perdona por los días que tuve que dejar de verte debido a que me encontraba trabajando en mi tesis y que tú por ser tan pequeño no entendías, esos fueron sacrificios que al final fueron recompensados. Gracias a ti mi nuevo bebé, que aunque no se todavía quien eres y no te he visto mi corazón de ama inmensamente. Gracias a ustedes dos porque son la razón de mí existir, los amo.

Por último, pero no menos importante, gracias a Dios, por darme la fortaleza de seguir adelante sobre todo cuando quería darme por vencida, gracias por enseñarme el camino y por enviar angelitos a mi vida. A cada uno de ustedes le agradezco enormemente porque estuvieron involucrados de una manera u otra en la realización de esta investigación tan importante para mí. Que Dios los bendiga.

Vanessa

Tabla de contenido

Abstract.....	ii
Resumen.....	iv
Lista de tablas	xvi
Lista de figuras.....	xviii
Lista de abreviaturas	xxii
Lista de Apéndices.....	xxiii
Capítulo I. Introducción	1
1.1 Trasfondo del estudio.....	1
1.2 Objetivos del estudio.....	2
1.2.1 Estudio de casos.....	3
1.2.2 Análisis de contenido.....	3
1.2.3 Análisis de importancia-desempeño	4
1.3 Justificación del estudio.....	5
1.4 Propósito de la investigación	6
1.5 Importancia del estudio.....	6
1.6 Definición de términos.....	7
1.7 Estructura de la tesis	9
Notas del Capítulo I	12
Capítulo II. Revisión de literatura.....	13
2.1 Introducción	13
2.2 La industria del turismo y el segmento de grupos y convenciones.....	13
2.3 Investigaciones previas sobre mercadeo.....	15

2.4 Investigaciones previas sobre competitividad	18
2.5 Resumen.....	20
Notas del Capítulo II.....	22
Capítulo III. Trasfondo del turismo, el segmento de grupos y convenciones y el Centro de Convenciones de Puerto Rico	23
3.1 Introducción	23
3.2 Turismo mundial.....	23
3.3 Turismo en el Caribe.....	25
3.4 Turismo en Puerto Rico	28
3.4.1. Tendencia histórica de la actividad turística en Puerto Rico	29
3.4.2. Factores que han influenciado la actividad turística.....	32
3.4.3. El turismo como segmento económico de Puerto Rico	34
3.5 Segmento de grupos y convenciones en general.....	39
3.5.1 Buró de Convenciones	40
3.5.1.1 Buró de Convenciones de Puerto Rico	42
3.5.2. Componentes del segmento de grupos y convenciones.....	43
3.5.3. Aportación de los grupos y convenciones a la economía	47
3.5.3.1. Aportación de los grupos y convenciones a la economía de Puerto Rico.....	48
3.5.4 Tendencias en la industria de grupos y convenciones	53
3.5.5 Centros de Convenciones.....	56
3.5.5.1 Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico	59
3.5.5.2 Centro de Convenciones de Puerto Rico	60
3.6 Resumen	63

Notas del Capítulo III.....	65
Capítulo IV. Mercadeo y competitividad en el turismo.....	67
4.1 Introducción	67
4.2 El mercadeo y su definición.....	67
4.2.1 Importancia del mercadeo.....	71
4.2.2 Componentes del mercadeo	72
4.2.3 Estrategias de mercadeo.....	76
4.3 La competitividad y su definición.....	79
4.3.1 Competitividad en la industria turística.....	80
4.3.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	87
4.3.3 Competencia de Puerto Rico en el segmento de grupos y convenciones.....	92
4.4 Resumen.....	98
Notas del Capítulo IV	100
Capítulo V. El turismo en Puerto Rico y Hawaii: Estudio comparativo	101
5.1 Introducción	101
5.2 Comparación de los perfiles de Puerto Rico y Hawaii	101
5.3 Comparación de los centros de convenciones de Puerto Rico y Hawaii	106
5.4 Análisis “ <i>SWOT</i> ”	110
5.4.1 Análisis interno	110
5.4.2 Análisis externo	115
5.5 Resumen.....	119
Notas del Capítulo V.....	122

Capítulo VI. Metodología	123
6.1 Introducción	123
6.2 Diseño de la investigación	123
6.3 Datos secundarios	126
6.3.1 Estudio de casos	126
6.4 Datos primarios	128
6.4.1 Análisis de contenido	128
6.4.2 Análisis de importancia-desempeño	129
6.4.2.1 Muestreo	134
6.4.2.2 Hipótesis	138
6.5 Resumen.....	139
Notas del Capítulo VI	140
Capítulo VII. Análisis de resultados	141
7.1 Introducción	141
7.2 Estudio de casos.....	141
7.2.1 El caso de Hawaii.....	142
7.2.1.1 Problemas principales del sistema de mercadeo de Hawaii	143
7.2.1.2 Estrategias generales utilizadas por Hawaii.....	145
7.2.1.3 Plan de mercadeo del Centro de Convenciones de Hawaii para el año 2004	146
7.2.2 El caso de Puerto Rico	150
7.2.2.1 Estrategias utilizadas por el sector de turismo en Puerto Rico	150

7.2.2.2 Estrategias utilizadas para el segmento de grupos y convenciones.....	152
7.2.2.3 Plan de mercadeo del Centro de Convenciones de Puerto Rico para el período 2003-2004	154
7.2.3 Otros casos de estudio.....	159
7.2.4 Análisis comparativo entre Puerto Rico y Hawai	165
7.2.5 Conclusiones del estudio de casos	170
7.3 Análisis de contenido.....	172
7.3.1 Segmento de grupos y convenciones en general.....	173
7.3.2 Segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico	182
7.3.3 Conclusiones del análisis de contenido.....	196
7.4 Análisis de importancia-desempeño	198
7.4.1 Matriz de importancia-desempeño.....	207
7.4.2 Evaluación de la competitividad.....	210
7.4.3 Conclusiones del análisis de importancia-desempeño.....	212
7.5 Resumen.....	215
Notas del Capítulo VII.....	218
Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones.....	220
8.1 Introducción	220
8.2 Conclusiones generales.....	220
8.2.1 Segmento de grupos y convenciones	221
8.2.2 Fortalezas del segmento en Puerto Rico	222
8.2.3 Debilidades del Segmento en Puerto Rico.....	223
8.2.4 La investigación y la educación en el segmento.....	225

8.2.5 Rol del gobierno en el segmento.....	226
8.2.6 La promoción, el mercadeo y la competitividad en el segmento.....	227
8.3 Recomendaciones	231
8.4 Limitaciones del estudio	239
8.5 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	240
8.6 Resumen.....	242
Notas del Capítulo VIII.....	247
Bibliografía	248
Apéndices.....	259

Lista de Tablas

Tabla 3.1	Número y gastos de visitantes en Puerto Rico.....	38
Tabla 3.2	Diferencias de las reuniones y convenciones entre corporaciones y asociaciones	46
Tabla 3.3	Total de contratos y habitaciones generadas para el período julio-diciembre 2003 y el año fiscal 2002/2003	49
Tabla 4.1	Ejemplos de lemas de diversos centros de convenciones en Estados Unidos.....	77
Tabla 4.2	Principales ciudades de Estados Unidos para la celebración de Exhibiciones.....	95
Tabla 4.3	Centros de Convenciones en construcción	97
Tabla 5.1	Comparación de los perfiles de Puerto Rico y Hawaii	105
Tabla 5.2	Comparación de los centros de convenciones de Puerto Rico y Hawaii.....	107
Tabla 5.3	Comparación de las fortalezas de Puerto Rico y Hawaii.....	111
Tabla 5.4	Comparación de las debilidades de Puerto Rico y Hawaii	113
Tabla 5.5	Comparación de las amenazas de Puerto Rico y Hawaii.....	116
Tabla 5.6	Comparación de las oportunidades de Puerto Rico y Hawaii.....	118
Tabla 6.1	Matriz de importancia-desempeño.....	130
Tabla 6.2	Tabla de probabilidad normal estándar.....	136
Tabla 7.1	Reservaciones provenientes de afuera de las áreas continentales para el Centro de Convenciones de Hawaii durante el año 2003	149
Tabla 7.2	Enfoque de las estrategias de mercadeo para el período 2003-2008 de Australia	164
Tabla 7.3	Actividades de mercadeo de Australia.....	165
Tabla 7.4	Enfoques de los planes de mercadeo para el año 2004 de Puerto Rico y Hawaii	167

Tabla 7.5	Oficinas de ventas para ambos destinos y sus centros de convenciones.....	169
Tabla 7.6	Análisis “ <i>SWOT</i> ” para el segmento de grupos y convenciones en general.....	174
Tabla 7.7	Análisis “ <i>SWOT</i> ” para la industria de turismo, el segmento de grupos y convenciones y el Centro de Convenciones de Puerto Rico.....	183
Tabla 7.8	Continuación análisis “ <i>SWOT</i> ” para la industria de turismo, el segmento de grupos y convenciones y el Centro de Convenciones de Puerto Rico.....	187
Tabla 7.9	Criterios necesarios para ser un destino competitivo.....	194
Tabla 7.10	Puntuación total de los destinos de convenciones basados en cuatro atributos.....	201

Lista de Figuras

Figura 3.1 Gráfica: Porción del mercado en el Caribe de visitantes hospedados (2000)	26
Figura 3.2 Gráfica: Aumento de empleos turísticos en Puerto Rico.....	29
Figura 3.3 Gráfica: Lugares de procedencia de los visitantes de Puerto Rico 2002.....	37
Figura 3.4 Diagrama: Enlaces del Buró de Convenciones con los demás sectores	42
Figura 3.5 Gráfica: Total de habitaciones generadas en el año fiscal 2003/2004 por las oficinas del PRCB.....	49
Figura 3.6 Gráfica: Porcentaje de habitaciones generadas por segmento de mercado julio-diciembre 2003	50
Figura 3.7 Gráfica: Total de habitaciones generadas por industria año Fiscal 2002/2003	51
Figura 3.8 Gráfica: Porcentos de habitaciones generadas por lugar de procedencia año fiscal 2002/2003.....	52
Figura 4.1 Diagrama: Pasos en la segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento del mercado.....	69
Figura 4.2 Diagrama: Ciclo de vida del producto turístico.....	70
Figura 4.3 Diagrama: Las tres estrategias competitivas genéricas de Porter.....	86
Figura 4.4 Diagrama: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	87
Figura 6.1 Figura: Diseño de la investigación	125
Figura 6.2 Figura: División estratificada de la muestra.....	135
Figura 7.1 Gráfica: Desarrollo del segmento de grupos y convenciones	173
Figura 7.2 Gráfica: Estrategias de promoción y mercadeo utilizadas por el segmento de grupos y convenciones.....	176

Figura 7.3 Gráfica: Rol del gobierno en el segmento de grupos y convenciones.....	177
Figura 7.4 Gráfica: Contribución del segmento de grupos y convenciones a la economía.....	178
Figura 7.5 Gráfica: Criterios importantes en las instalaciones para este tipo de eventos	179
Figura 7.6 Gráfica: Criterios para un destino competitivo	180
Figura 7.7 Gráfica: Estrategias de promoción y mercadeo necesarias para el sector	181
Figura 7.8 Gráfica: Desarrollo del segmento de grupos y convenciones	182
Figura 7.9 Gráfica: Rol del gobierno	189
Figura 7.10 Gráfica: Aportación del sector a la economía	190
Figura 7.11 Gráfica: Importancia del Centro de Convenciones para Puerto Rico.....	191
Figura 7.12 Gráfica: Aportación socio-cultural del Centro de Convenciones.....	192
Figura 7.13 Gráfica: Importancia de la educación en el sector.....	193
Figura 7.14 Gráfica: Criterios necesarios para la diferenciación de destinos.....	195
Figura 7.15 Gráfica: Promedio de la importancia asignada a los criterios de selección de destinos según los organizadores de eventos	200
Figura 7.16 Gráfica: Promedio del desempeño “general” para Puerto Rico y Hawaii según los organizadores de eventos.....	202
Figura 7.17 Gráfica: Promedio del desempeño “instalaciones” para Puerto Rico y Hawaii según los organizadores de eventos.....	203
Figura 7.18 Gráfica: Promedio del desempeño “precio” para Puerto Rico y Hawaii según los organizadores de eventos.....	204
Figura 7.19 Gráfica: Promedio del desempeño “mercadeo” para Puerto Rico y Hawaii según los organizadores de eventos.....	205

Figura 7.20 Gráfica: Promedio del desempeño “seguridad” para Puerto Rico y Hawaii según los organizadores de eventos.....	206
Figura 7.21 Diagrama: Matriz de importancia-desempeño para dos destinos de convenciones.....	208
Figura 8.1 Diagrama: Mercadeo vs. competitividad.....	230
Figura 8.2 Diagrama: Posible alianza estratégica para la investigación del sector turístico en Puerto Rico	233
Figura 8.3 Diagrama: Sistema de Transportación Intermodal Urbano (STIU)	238

Lista de abreviaturas y acrónimos

AMA	“American Marketing Association”
CHA	“Caribbean Hotel Association”
CLC	“Convention Laison Council”
CM	“Competitiveness Monitoring”
COCAL	Confederación de Organizadores de Convenciones y Afines de América Latina
CSA	“Caribbean States Association”
CST	Cuenta Satélite de Turismo
CTO	“Caribbean Tourism organization”
IACVB	“International Association of Convention & Visitors Bureau”
MPI	“Meeting Planners International”
NAICS	“North American Industry Classification System”
OMT	Organización Mundial de Turismo
PIB	Producto Interno Bruto
PYME’s	Pequeñas y medianas empresas
PRCB	“Puerto Rico Convention Bureau”
PRCC	“Puerto Rico Convention Center”
PRHTA	“Puerto Rico Hotel & Tourism Association”
SIC	“Standard Industrial Classification”
SMERF	“Social”, “military”, “educational”, “religious” & “fraternal”
SWOT	“Strengths”, “weaknesses”, “opportunities”, & “threats”

TIA	“Travel Industry Association”
UIA	“Union of International Associations”
WTTC	“World Travel & Tourism Council”

Lista de Apéndices

Apéndice 1	Producto bruto total e interno por sector industrial principal.....	260
Apéndice 2	Total de visitantes al Caribe 1999-2001	261
Apéndice 3	Modelo del Centro de Convenciones de Puerto Rico.....	262
Apéndice 4	Carta introductoria del cuestionario sobre importancia- desempeño	263
Apéndice 5	Cuestionario del análisis de importancia-desempeño.....	264
Apéndice 6	Pruebas de hipótesis T para diferencias de promedios.....	265
Apéndice 7	Tabla de respuestas y promedios del análisis de importancia-desempeño	281
Apéndice 8	Formato de preguntas para entrevistas vía correo electrónico	282
Apéndice 9	Formato de preguntas para entrevistas personales	283

Capítulo I. Introducción

1.1 Trasfondo del estudio

Hoy día el turismo representa una de las industrias más dinámicas a escala mundial. En el caso de los Estados Unidos, el turismo representa la industria de servicio más grande del país. Estadísticas del año 1996, demuestran que los gastos de visitantes de los turistas a nivel mundial fueron de \$400 billones, de los cuales \$64 billones se generaron en Estados Unidos. Se proyecta que ese número aumente por lo menos \$2 trillones para el año 2020 (Cateora & Graham, 1999). De igual manera para muchos países del Caribe tales como Aruba, Bahamas, Jamaica, entre otros, los gastos provenientes del turismo son su principal ingreso en la economía. En el caso de Puerto Rico aunque la manufactura constituye el principal sector económico, el turismo representa un 4%¹ del Producto Interno Bruto, ocupando la cuarta posición dentro del sector de servicios (véase Apéndice 1).

El turismo en la Isla se divide en tres grandes sectores: placer, corporativo y el sector de grupos y convenciones. Dentro de la industria turística, el segmento de grupos y convenciones se constituye como uno de los de mayor diversidad y mayor aportación al crecimiento del turismo mundial (Kim, Chon, & Chung, 2003). Con el desarrollo de proyectos hoteleros de mayor capacidad y la creación del Distrito del Centro de Convenciones en Isla Grande, el cual se espera este listo para el 2005, se estima que aumente el volumen de turistas y el gasto turístico en la Isla. Además, se pronostica que dicho Distrito diversificará el turismo, aumentará la cantidad de los hoteles y contribuirá a la creación de otros empleos².

El desarrollo del turismo en Puerto Rico se explica por las ventajas competitivas naturales que ofrece este país, como por ejemplo el clima, los recursos naturales y su ubicación geográfica. También, el endoso del sector gubernamental, a través de legislaciones e incentivos, ha permitido que este sector haya tenido un impulso en la

última década. Además, la política internacional y acuerdos internacionales, por otra parte, han creado una plataforma que favorece el desarrollo de la industria. En efecto, según datos publicados por la Organización Mundial de Turismo, se pronostica que el número de turistas internacionales globalmente aumentará a más de 1.56 billones (Guadalupe, 2002c).

En muchos países, el turismo constituye un sector clave porque es fuente de ingresos y de empleos, ya sean directos o indirectos, creando demanda de servicios de transportación, construcción, comunicaciones, recreación y deportes, agricultura y entretenimiento. Esto muestra que el mercadeo debe ser fuente primordial para el continuo aumento y crecimiento del sector turístico en los países.

El interés para la realización de esta investigación surge a raíz de ciertas interrogantes en cuanto al turismo y al segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico: ¿cuál será el impacto de la apertura del Centro de Convenciones para el sector de turístico, como para la economía del país?; ¿cuál es el rol del gobierno para con éste sector?; ¿de qué manera las estrategias de mercadeo pueden aportar a la competitividad del destino?; ¿cuáles son las estrategias de mercadeo que son más utilizadas en el segmento?; ¿cuál es la percepción de los organizadores de eventos ante Puerto Rico como destino de convenciones?; entre otras.

1.2 Objetivos del estudio

El objetivo primordial de ésta disertación es analizar las estrategias de mercadeo para el nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico como herramienta de competitividad para este segmento y el sector turístico en la Isla. En este contexto, esta investigación sugiere estrategias de desarrollo turístico y mercadeo que pueden añadir competitividad a Puerto Rico como destino de convenciones.

Para lograr el objetivo principal se realizó un estudio comparativo entre los planes de mercadeo del año 2004, elaborados para el Centro de Convenciones de Puerto Rico y el Centro de Convenciones de Hawaii. Se tomó en cuenta a Hawaii como destino de comparación por las múltiples similitudes con Puerto Rico tales como el clima, la moneda, destinos exóticos, territorio estadounidense, cuenta con instalaciones para convenciones, entre otras (véase Capítulo V, sección 5.1 y Capítulo VI, sección 6.3.1). También, este estudio identificó percepciones y opiniones de organizadores de eventos y de personas relacionadas a la industria sobre el segmento de grupos y convenciones en general y en Puerto Rico.

Esta investigación está subdividida en tres partes. Estas son el estudio de casos, el análisis de contenido y el análisis de importancia-desempeño.

1.2.1 Estudio de casos

La finalidad del estudio de casos fue comparar principalmente las estrategias de mercadeo del Centro de Convenciones de Puerto Rico con las estrategias de mercadeo del Centro de Convenciones de Hawaii, empleadas según los planes de mercadeo de ambos destinos para el año 2004 (véase Capítulo VI, sección 6.3.1). La realización de este estudio fue para determinar si algunas de las estrategias de Puerto Rico son similares a las de Hawaii, comparar e identificar cuál ha sido el alcance de éstas, conocer a qué mercados están dirigidos sus sistemas de promoción y mercadeo y comparar qué medios de comunicación o canales de distribución son los más utilizados para el segmento de grupos y convenciones.

1.2.2 Análisis de contenido

El propósito del análisis de contenido es investigar la opinión y percepción de personas relacionadas al turismo, sobre la importancia del segmento de grupos y convenciones (véase Capítulo VI, sección 6.4.1). Esto incluye las diferencias y

similitudes en los puntos de vista de cada una de estas personas. De éste modo, se conocieron sus perspectivas respecto al tema y como perciben las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el sector. Además, según sus opiniones, qué necesita un destino de convenciones para ser competitivo ante otros e identificar cómo este segmento contribuye a la economía. Entre los entrevistados estuvieron miembros de entidades universitarias tanto públicas como privadas que ofrecen estudios afines al tema. Estas entrevistas a profesores y expertos permitieron conocer el sentir del sector educativo en el turismo. Por otro lado, las entrevistas a funcionarios públicos permitieron conocer cuáles son los componentes del gobierno dentro segmento.

1.2.3 Análisis de importancia-desempeño

El fin de la realización del análisis de importancia-desempeño era identificar según los organizadores de eventos, cuáles de los criterios estudiados son más importantes al momento de selección de destinos. Los criterios estudiados fueron los siguientes: “instalaciones”, “precio”, “mercadeo” y “seguridad” (véase Capítulo VI, sección 6.4.2). Aunque los primeros dos atributos forman parte del concepto de mercadeo y las cuatro P’s (véase Capítulo IV, sección 4.2.2), el criterio “mercadeo” para efectos del análisis de importancia-desempeño se refiere a los canales de distribución utilizados para la promoción y publicidad, la marca o imagen del destino y cómo los organizadores de eventos perciben el mensaje. Se utilizó la palabra “mercadeo” para facilitarle el cuestionario al lector, ya que ésta encierra diferentes elementos del concepto y es un término comúnmente utilizado cuando se refiere a la promoción de un producto. Como parte del análisis de importancia-desempeño también se establecieron cuáles son los atributos en los que Puerto Rico debe prestar mayor atención, además se identificaron cuáles son las percepciones de los organizadores de eventos ante los atributos que posee Puerto Rico y se determinó cuál es la posición competitiva de Puerto Rico ante Hawaii.

1.3 Justificación del estudio

El crecimiento significativo de la industria de grupos y convenciones y el aumento en los niveles de competencia guardan estrecha relación con el incremento en las construcciones de facilidades de convenciones. Un método para aumentar las ventas en la industria ha sido el uso de actividades y estrategias de mercadeo que permitan atraer negocios potenciales al destino (Lee & Park, 2002).

Con el desarrollo de la industria turística, la sociedad moderna ha reconocido la importancia de las necesidades de los organizadores de eventos. Actualmente, es fundamental competir referente a los criterios que éstos consideran importantes y en un mejor entendimiento de esas necesidades (Go & Govers, 1999). Las compañías de manejo de destino deben conocer y pronosticar lo que los organizadores de eventos quieren y consideran importante al momento de seleccionar un destino de convenciones. Esto les permite conocer los puntos que deben mejorar y como enfocar sus estrategias de mercadeo, para lograr una ventaja competitiva (Bonn, Ohlin, & Brand, 1994). Además, estas compañías de manejo de destinos u organizaciones encargadas de la promoción y publicidad de los mismos, tienen presupuestos limitados para financiar estas actividades de mercadeo, por lo que es trascendental identificar aquellos atributos que se les debe prestar mayor atención y los que se les debe asignar el mayor esfuerzo de mercadeo (Crompton, 1979). La importancia de esto recae en la demanda y el crecimiento del segmento, lo que ha permitido a los organizadores de eventos tener más opciones y alternativas. El mercadeo representa un instrumento potencial considerable para poder alcanzar ventaja competitiva ante otros destinos con instalaciones de convenciones (Fyall, Callod, & Edwards, 2003).

De los criterios estudiados, este estudio permite identificar los de mayor importancia en la selección de destinos y a conocer el desempeño de la Isla ante estos criterios. Además, permite conocer las estrategias de mercadeo que el segmento está

utilizando para poder mejorar o formular estrategias que sirvan de herramienta para la competitividad de Puerto Rico como destino de convenciones.

1.4 Propósito de la investigación

Como se discutió anteriormente, el objetivo de este trabajo es evaluar y analizar las estrategias de mercadeo que se están utilizando para mercadear el nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico, según el plan de mercadeo del Buró de Convenciones de Puerto Rico para el año 2004. Este análisis tiene como propósito recomendar algunas estrategias que sirvan de herramienta de competitividad en el sector, además de hacer recomendaciones para investigaciones futuras.

La investigación se basa en los tres estudios mencionados anteriormente (véase Capítulo I, sección 1.2), por lo que la información obtenida ofreció datos claves sobre cuáles estrategias de mercadeo se deben implementar para el segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico y para el Centro de Convenciones. Además, el análisis arrojó a la luz, los puntos que deben ser tomados en consideración por el segmento para la integración de nuevas estrategias de mercadeo. Estas estrategias pueden ser empleadas por las entidades relacionadas al sector, como lo es el Buró de Convenciones de Puerto Rico, la Compañía de Turismo de Puerto Rico, entre otras agencias para incrementar la competitividad de la Isla. Las recomendaciones presentadas en esta disertación surgieron a raíz de los hallazgos de la investigación.

1.5 Importancia del estudio

La importancia primordial de esta investigación recae en el análisis del mercadeo para el Centro de Convenciones de Puerto Rico, que sirva de instrumento para añadir ventaja competitiva a la Isla como destino de convenciones. Según expuesto anteriormente, las estadísticas económicas en el mundo reflejan que el turismo puede representar un sector dinámico en el desarrollo de los países, pues ha tenido un continuo

crecimiento durante los últimos años, permitiendo desarrollar nuevas oportunidades para convertir más competitivo el sector ante otros destinos. Asimismo, el segmento de grupos y convenciones ha sido uno de los de mayor crecimiento dentro de la industria turística representado una oportunidad de desarrollo de este sector en específico (véase Capítulo I, sección 1.1).

Finalmente, se observa que los hallazgos de este estudio pueden servir de referencia para fortalecer el sistema de mercadeo actual del Centro. Las estrategias de mercadeo formuladas podrían ser utilizadas por el Centro de Convenciones en cooperación con el gobierno de Puerto Rico para desarrollar y fortalecer el segmento de grupos y convenciones en la Isla.

1.6 Definición de términos

Para el mejor entendimiento e interpretación de la información presentada en este trabajo de investigación, se definen a continuación los siguientes términos:

Análisis de competencia	evaluación de la competencia con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades en comparación a las propias; paso de la investigación de mercados (Astroff & Abbey, 1998).
Asociación	grupos de personas que se agrupan para un propósito en común (Astroff & Abbey, 1998).
Carácter perecedero	característica del servicio por lo que éste no se pueden almacenar, sino que se brindan y son utilizados al momento (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).
Competitividad	crecimiento sostenible en productividad que resulta en un mejorado estándar de vida para los ciudadanos. La competitividad de una nación es determinada por su micro-ambiente, macro-ambiente y calidad de las estrategias de negocio y de operaciones (Porter, 1990).

Convención	reunión de delegados de un grupo determinado para discutir un tema en particular. Usualmente envuelve una sesión general y pequeñas reuniones suplementarias. Las convenciones son producidas con o sin exhibiciones. Regularmente toman más de un día (Astroff & Abbey, 1998).
Grupos SMERF	acrónimo para el segmento de organizaciones sin fines de lucro, por sus siglas en inglés (“ <i>social</i> ”, “ <i>military</i> ”, “ <i>educational</i> ”, “ <i>religious</i> ”, y “ <i>fraternal</i> ”) que significan grupos sociales, militares, educacionales, religiosos y fraternales (Astroff & Abbey, 1998).
Heterogeneidad	característica del servicio que envuelve variabilidad y diversidad, por lo que la calidad de éste depende de quién lo proporcione, cómo, cuándo y dónde se ofrezca (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).
Inseparabilidad	característica de los servicios donde tanto el proveedor como el cliente tienen que estar presentes al momento de brindar y obtener el servicio (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).
Intangibilidad	característica de los servicios que implica que no se pueden ver, degustar, oír, sentir u oler antes de su compra (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).
Mercadeo	proceso de planificación y ejecución de precio, promoción y distribución de ideas, bienes o servicios para crear y mantener intercambios que satisfagan las metas de los individuos y las organizaciones. Proceso por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y quieren mediante la creación, ofrecimiento y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros (Kotler, 2000).
Mercadeo de destino	promoción enfocada a vender una localidad en particular como un sitio de reuniones y/o atracción turística. Se refiere a país o región geográfica (Astroff & Abbey, 1998).
Mezcla de mercadeo (“Marketing mix”)	la combinación de las cuatro de P’s (por sus siglas en inglés) de mercadeo - producto (“ <i>product</i> ”), precio (“ <i>price</i> ”), lugar (“ <i>place</i> ”) y promoción (“ <i>promotion</i> ”) – usadas para alcanzar objetivos de mercadeo para un mercado meta en específico (Astroff & Abbey, 1998).

Posicionamiento	una estrategia para desarrollar un producto o servicio como distinto y diferente a su competencia en las mentes de los consumidores. Esto es relativo a los deseos y necesidades de los mismos. El posicionamiento intenta distinguir a una firma ante sus competidores (Astroff & Abbey, 1998). La definición según los creadores de dicho término es: "... posicionamiento no es lo que tú le haces al producto. Posicionamiento es qué le haces a la mente del prospecto. Eso es, tu posición del producto en la mente del prospecto" (Ries & Trout, 1981, p. 3).
Producto	cualquier cosa que pueda ser adquirida, se le dé uso y que pueda ser consumida para satisfacer una necesidad o un deseo (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).
Servicio	negocios que proporcionan bienes intangibles o que realizan un trabajo útil a nombre de otro (Rachman, Mescon, Boveé, & Thill, 1996). Un servicio es un acto o desempeño que una persona puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no puede pertenecer a alguien (Kotler, 2000).
Teleconferencia	permite a las personas en diferentes lugares comunicarse por enlaces electrónicos (Astroff & Abbey, 1998).
Turismo	el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocio u otros motivos (Junta de Planificación, 1998).

1.7 Estructura de la tesis

La disertación es presentada en ocho capítulos. Los primeros capítulos proveen la estructura y trasfondo de la tesis. Los capítulos restantes muestran la metodología utilizada, exponen el análisis del estudio en general y presentan las conclusiones de la investigación.

Capítulo I. Introducción: este capítulo ofrece un breve trasfondo de la industria turística, los objetivos, el propósito y la importancia del estudio. También presenta las definiciones de los términos utilizados y la organización y estructura de la investigación.

Capítulo II. Revisión de Literatura: Este capítulo repasa la literatura sobre el tema del estudio, así como también investigaciones previas sobre el sector de turismo, el segmento de grupos y convenciones y los centros de convenciones.

Capítulo III. Trasfondo del turismo, el segmento de grupos y convenciones y el Centro de Convenciones de Puerto Rico: Este capítulo muestra un marco teórico de la industria turística y sus componentes, específicamente el segmento de grupos y convenciones. Esta información está expresada de forma macro ambiental a micro ambiental, comenzando del turismo mundial, turismo del Caribe hasta el turismo en Puerto Rico. Además, dentro del sector turístico, el segmento de grupos y convenciones en general, los grupos y convenciones en Puerto Rico, el Buró de Convenciones hasta el nuevo el centro de Convenciones de Puerto Rico.

Capítulo IV. Mercadeo y competitividad del turismo: Este capítulo presenta una introducción conceptual del tema del mercadeo como marco de referencia para la investigación. Este incluye la definición del término, su importancia y sus componentes. Asimismo, este capítulo introduce al lector a la teoría de la competitividad de Michael Porter y la importancia de ser un país competitivo ante otros destinos turísticos.

Capítulo V. El turismo en Puerto Rico y Hawaii: Estudio comparativo: Este capítulo presenta un análisis comparativo entre los perfiles de Puerto Rico y Hawaii, además de una comparación entre sus respectivos centros de convenciones. Igualmente, el capítulo discute las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para ambos destinos turísticos.

Capítulo VI. Metodología: Este capítulo expone la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. Este incluye los diferentes instrumentos que se utilizaron en el estudio, las muestras a quienes se les suministró las herramientas investigativas, el método de análisis para los resultados y el diseño del estudio.

Capítulo VII. Análisis de resultados: Este capítulo discute y analiza los resultados de la investigación. En el mismo se discuten los hallazgos encontrados en el estudio de casos, el análisis de contenido y el análisis de importancia-desempeño.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones: Este capítulo ofrece un resumen de la investigación. En este se presentan las conclusiones generales del estudio y las recomendaciones basadas en los resultados obtenidos. Igualmente, se incluyen las limitaciones del estudio, así como también recomendaciones para futuras investigaciones.

Notas del Capítulo I

¹ Este 4% fue obtenido de las estadísticas económicas de la Junta de Planificación de Puerto Rico para el año 2002. Es la división de gastos de visitantes entre el Producto Interno Bruto.

² Información obtenida de entrevista realizada a la Sra. Jennifer Ramírez, de la oficina de Relaciones Públicas de la Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico. Febrero, 2004.

Capítulo II. Revisión de Literatura

2.1 Introducción

El Capítulo II de revisión de literatura provee un contexto teórico para la investigación. Además, fue pieza fundamental para el análisis de la misma. Este capítulo discute investigaciones previas relevantes al tema de turismo y al segmento de grupos y convenciones. Además, presenta investigaciones empíricas y teóricas sobre centros de convenciones, mercadeo y competitividad en el sector. Cabe destacar que muchas de estas investigaciones comprenden más de uno de los conceptos mencionados y se interrelacionan algunas con otras.

2.2 La industria del turismo y el segmento de grupos y convenciones

La literatura muestra que, en muchas regiones o países, el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más significativas en términos de crecimiento económico y de generación de empleos. Además, el turismo es una de las industrias de mayor crecimiento en el mundo, por lo que se ha vuelto una necesidad importante investigar sobre su desarrollo, sus tendencias, los efectos y el impacto de este sector en los destinos (Davidson, 2003; Eugenio-Martin, 2003; Gooroochurn, 2003; Melián, & García, 2003; Oppermann, 1996; Wilkerson, 2003). Por esta razón, el turismo en general, al igual que sus múltiples segmentos han sido estudiados en los últimos años.

Actualmente, a la industria del turismo se le ha prestado igual importancia que a otros sectores de la economía, los cuales reciben comúnmente el mayor enfoque por parte de los investigadores. Medir la industria del turismo no es una tarea fácil para los destinos, a diferencia de la cuantificación de la aportación económica de otras industrias tales como la construcción y la manufactura (Wilkerson, 2003). No obstante, el turismo es medido comúnmente por los gastos de visitantes y por la generación de empleos. Tanto ha sido el crecimiento de este sector que se espera que para el año 2010, la

industria turística genere \$10 trillones y emplee aproximadamente 238 millones de personas¹ (véase Capítulo III, sección 3.2). Dentro del sector de turismo, el segmento de grupos y convenciones es uno de los de mayor crecimiento (Oppermann, 1996).

Actualmente, existen múltiples estudios sobre el segmento de grupos y convenciones que reflejan la importancia de este sector (Bohn, Ohlin, & Brand, 1994; Goel & Haghani, 2000; Go & Govers, 1999; Kim, Chon, & Chung, 2003; Morrison, Bruen, & Anderson, 1997; Oppermann, 1996; St. Marie, Kasavana, & Knutson, 2000). Las convenciones se han vuelto extremadamente importantes para el mundo de los negocios (Davidson, 2003), por lo que en este momento es una de las industrias de mayor crecimiento a nivel mundial (Kim, Chon, & Chung, 2003). En efecto, un gran número de países ven en la industria de grupos y convenciones un componente estratégico para su país, ya que este sector tiene un potencial de mayores ingresos en comparación con otros segmentos del turismo (Weber & Roehl, 2001).

Por esta razón, se ha estudiado el impacto económico de este segmento, que es muchas veces medido por la cantidad de visitantes y sus gastos. Kim, Chon y Chung (2002) resumen este impacto económico mediante los siguientes puntos: 1) el número de delegados de una convención es grande; 2) el número de días que se hospedan en un destino es mayor que los viajes de placer con otros propósitos; 3) la cantidad de los delegados de las convenciones internacionales es mayor, además éstos gastan y consumen más; 4) los delegados que participan de una convención también tienden a hospedarse antes o después de la misma (para propósitos de placer); y 5) las industrias afectadas por una convención son varias y están interrelacionadas. Sin embargo, a pesar de estos estudios, existen muy pocas investigaciones que midan los efectos económicos reales del segmento de grupos y convenciones. Algunas razones de esto, es que recientemente el segmento ha sido reconocido como un mercado importante, es difícil de rastrear los gastos específicos hechos por los delegados, auspiciadores o exhibidores. Además, otro factor es que ha sido difícil desagregar las industrias afectadas por este segmento debido a la variedad de las mismas (véase Capítulo III, sección 3.5.3).

No obstante, el segmento sigue siendo un gran contribuidor tanto para el sector turístico como para la economía. Según un estudio realizado por la revista “*Successful Meetings*” (2001) los gastos del segmento en Estados Unidos alcanzaron los \$40.8 billones en el año 2001. Para el año sub-siguiente (2002), en Puerto Rico la aportación de este segmento fue de unos \$80 millones (Convention Bureau pumps \$80 million local economy, 2002). La aportación de los centros de convenciones a la economía no son realmente los ingresos generados por la renta de espacio de convenciones. El real impacto es la contribución de los gastos de visitantes al destino, durante su estadía en la convención (Spickard, 1998).

Investigaciones previas en cuanto los centros de convenciones y sus destinos se han enfocado mayormente en estudiar las imágenes del destino, el uso de información, los procesos de selección de destino, impacto socio-económico y la competitividad de los mismos (Go & Govers, 1999; Kim & Uysal, 2003; Oppermann, 1996; St. Marie, Kasanava, & Knutson, 2000; Weber & Roehl, 2001) y han sido muy pocos los que especifican estrategias de mercadeo para los centros de convenciones (Sugihara, 1998; Digance, 2002). El mercadeo para estas instalaciones ha sido estudiado de una manera no sistemática, por lo que se refleja una falta de investigación en ese tema en particular.

2.3 Investigaciones previas sobre mercadeo

Al mercadeo del turismo se le ha prestado gran énfasis en las investigaciones. Debido al crecimiento segmento de grupos y convenciones, también ha habido un aumento en los estudios relacionados a los diferentes componentes del mercadeo para el mismo (Beldona, Morrison, & Anderson, 2003; Bonn, Boyd & Brand, 1994; Chon, 1990; Crompton, 1979; Jago, Calip, Brown, Mules & Ali, 2003; Lee & Park, 2002; Woodside & Lysonski, 1989). Sin embargo, a pesar de la importancia de los centros de convenciones dentro de este segmento, son pocos los estudios que se han hecho en relación al mercadeo específico de estas instalaciones (Digance, 2003; Sugihara, 1998).

Kotler define el mercadeo como el proceso por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y quieren mediante la creación, ofrecimiento y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros. Aunque el mercadeo se desarrolló originalmente para promocionar la venta de productos físicos, actualmente se le ha prestado gran atención a mercadear los productos intangibles o servicios (Kotler, 2000). La industria del turismo junto a todos sus segmentos es clasificada bajo el sector de servicios, por esto el mercadeo para la industria del turismo posee otra definición. La misma dice como sigue: “un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros” (Kotler, Bowen, & Makens, 1997) (véase Capítulo IV, sección 4.2).

La mezcla de mercadeo está compuesta por cuatro componentes conocidos como las 4 P's (“*product*”, “*place*”, “*promotion*” y “*price*”). Debido al aumento en la industria de servicios se han añadido otras 4 P's adicionales (“*people*”, “*packaging & programing*” y “*partnerships*”). Estos elementos resumen y simplifican el concepto de mercadeo (Middelton & Clake, 2001). Pese a que el mercadeo del turismo ha sido bastante estudiado, la mayoría de las investigaciones previas en este tema refieren el mercadeo como elementos sólo de la publicidad y promoción.

Según la literatura, en orden de obtener unas ganancias por el dinero de turismo invertido, tanto el segmento de grupos y convenciones como los centros de convenciones deben utilizar estrategias de mercadeo vanguardistas que le permitan acceder a una gran parte del mercado mundial. El crecimiento del Internet como medio de comunicación y canal de distribución, además del impacto de la tecnología en la industria del turismo, han servido de herramienta para la exposición de esas estrategias. En un estudio realizado por Digance (2002) sobre el mercadeo en línea de los centros de convenciones de Australia, señaló que el propósito de utilizar este medio es vender y promocionar una marca (posicionamiento e imagen del centro de convenciones) y proveer información detallada de sus instalaciones. Al mismo tiempo, este sirve como un punto de contacto

muy importante. No obstante, los resultados de la investigación arrojaron que los organizadores de eventos prefieren hacer contacto personal con los centros por medio del teléfono, en vez de utilizar el correo electrónico, además de seguir prefiriendo materiales impresos y demás elementos tecnológicos (e.g. Internet). Por lo tanto, la investigación concluyó que las formas de negocio y mercadeo tradicionales siguen siendo tan valiosas como la nueva tecnología.

Existe evidencia que apoya el que las percepciones deben ser la base de las estrategias de mercadeo. Van Raaij (1986) propone que el mercadeo del turismo y las políticas de investigación deben estar basadas en las percepciones de los consumidores y en sus preferencias. Las percepciones incluyen al menos tres procesos: concientización, categorización y asociación. Para fomentar las preferencias de un consumidor para un destino específico, deben crearse estrategias de mercadeo de turismo efectivas que permitan ganar parte del mercado de los más mencionados entre aquellos viajeros que están considerando un destino turístico. Woodside y Lysonski (1989) proponen un modelo ("*General model of travel destination choice*") que discute esta teoría. Este modelo sugiere que al momento de evaluar estrategias de mercadeo de turismo es importante contestarse ciertas preguntas. Algunas de estas son: ¿cuál es la porción del destino en la mente de los consumidores?, ¿qué proporción de viajeros colocan nuestro destino en sus destinos considerados? y ¿qué porcentaje menciona nuestro destino primero en los considerados al momento de viajar?² Estas preguntas orientan a los destinos sobre su nivel competitivo ante otros y permiten desarrollar estrategias de mercadeo dirigidas a aumentar esas ventajas competitivas.

El mercadeo de destinos es sumamente necesario para poder competir de forma efectiva en el mercado. Este es significativo ya que provee a los destinos con instrumentos estratégicos y oportunidades para lograr competitividad y mantener una posición estable ante la competencia (Kotler, Haider, & Rein, 1993).

2.4 Investigaciones previas sobre competitividad

Varias investigaciones han estudiado la competitividad de áreas geográficas en términos de mercadeo y manejo estratégico (Chako, 1997; Dwyer, Forsyth, & Rao, 2000; Go & Govers, 1999; Gooroochurn & Sugiyarto, 2003; Melian & García, 2003; Oppermann, 1996). La competencia entre destinos ha aumentado con el rápido crecimiento de la industria del turismo y del segmento de grupos y convenciones. La competitividad en destinos turísticos es de gran importancia especialmente para estos destinos que luchan por obtener una porción más grande del mercado (Gooroochurn & Sugiyarto, 2003), además ésta es un determinante crítico para conocer cuál es su desempeño con relación a otros competidores (Dwyer, Forsyth, & Rao, 2000).

Porter (1990) define competitividad como la capacidad de un país, empresa u organización, ya sea, pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas o absolutas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (véase Capítulo IV, sección 4.3). Sin embargo en el contexto del segmento de grupos y convenciones, Go y Govers (1999) definen competitividad como la habilidad del Buró de Convenciones de un destino, en diseñar, producir, mercadear y ofrecer servicios de convenciones que se desempeñen mejor que otros destinos en aquellos aspectos que son considerados importantes para los organizadores de eventos. La competitividad en general es un concepto complejo que comprende varios elementos, tanto observables como otros que no se pueden observar, por lo que muchas veces es difícil de medir (Gooroochurn & Sugiyarto, 2003).

Debido al aumento en la competencia del segmento de grupos y convenciones, se ha vuelto más importante para los destinos competir en base a ciertos criterios y a un mejor conocimiento de lo que esperan los clientes (Go & Govers, 1999). Como se mencionó anteriormente, las percepciones y opiniones juegan un papel importante dentro del mercadeo de destinos turísticos. Mediante estas, los destinos conocen las necesidades de los organizadores de eventos y los factores que éstos consideran más importantes,

además las percepciones advierten sobre el desempeño del destino en esos factores. Esto permite el desarrollo de estrategias de mercadeo que posibiliten el adquirir ventajas competitivas ante los competidores. Go y Govers (1999) aplicaron un análisis de importancia-desempeño³ a once destinos de convenciones de Asia, para conocer la competitividad de estos, según las percepciones de los organizadores de eventos. Los autores midieron los criterios que los organizadores consideran más importantes al momento de selección del destino de convenciones y luego midieron el desempeño de cada uno de esos factores en los destinos estudiados. Los resultados del estudio apoyaron investigaciones previas donde los atributos más importantes fueron las instalaciones, la calidad del servicio, accesibilidad y el precio. Entre los factores de menos importancia resultaron ser la imagen del destino, las atracciones y el clima. Otros estudios relacionados, como el caso de Oppermann (1996), arrojaron que entre los criterios más importantes se encuentran también las instalaciones, calidad del servicio y cantidad de habitaciones de los hoteles y la seguridad del destino. En otro estudio más reciente realizado por Crouch y Louvière (2004) sobre la industria de convenciones en Australia, reportó, asimismo, que los factores determinantes fueron las instalaciones de convenciones y las instalaciones de los hoteles. Debido a que varios estudios concuerdan favorablemente en cuanto a los criterios más importantes, existe evidencia substancial para decir que según los organizadores de eventos, las instalaciones de convenciones son el atributo más significativo al momento de elegir un destino de convenciones.

Go y Govers (1996) también midieron en su investigación, la competitividad de los destinos estudiados utilizando las mismas herramientas que utilizara Oppermann en un estudio sobre la imagen de destinos de convenciones. Como resultado, Singapur, Hong Kong y Tokio reflejaron ser los destinos más competitivos de Asia. Una manera más directa de analizar la competitividad de un destino es calcular lo que Oppermann refiere a la atractividad de un destino. Este utiliza a su vez el análisis de importancia-desempeño para medir imágenes de destino de convenciones. Oppermann (1996) expresó mediante una ecuación matemática este análisis para medir competitividad (véase Capítulo VI, sección 6.4.2).

A pesar de estudios como estos, la revisión de literatura revela una falta de investigaciones sobre las imágenes y la competitividad de destinos. No obstante, estos estudios son críticos para los destinos, ya que les permite conocer sus debilidades. Además, les permite poder conocer sus fortalezas para enfatizarlas en esfuerzos promocionales y de mercadeo que les permitan adquirir ventajas competitivas ante sus competidores (Opperman, 1996).

2.5 Resumen

El sector de turismo al igual que el segmento de grupos y convenciones han tenido un crecimiento notable en los últimos años. Por esta razón, se le ha prestado gran interés en investigaciones referentes al tema. Los centros de convenciones como factores importantes dentro del segmento han sido poco estudiados. El tema del mercadeo dentro de esta industria juega un papel importante para lograr la competitividad de los destinos (véase Capítulo II, sección 2.2 y Capítulo IV, secciones 4.2 y 4.3.1). Por esto, es necesario mantenerse utilizando los recursos más innovadores y estrategias de promoción que permitan adquirir una ventaja competitiva ante otros destinos. Existe evidencia substancial que las estrategias de mercadeo deben estar basadas en las percepciones de los viajeros, que en el caso del segmento de grupos y convenciones son los organizadores de eventos. En el ambiente actual del mercadeo competitivo, es imperativo que los manejadores de destinos comprendan como son percibidos, no sólo individualmente sino con respecto a su competencia (Bonn, Ohlin, & Brand, 1994).

Un estudio comúnmente utilizado para medir la competitividad de los destinos es el análisis de importancia-desempeño, donde primero se miden los criterios más importantes en la selección de un destino de convenciones y luego se calcula el desempeño de esos atributos en los destinos a estudiar. La revisión de literatura muestra que entre los criterios más importantes al momento de seleccionar un destino de convenciones son las instalaciones de convenciones, además de instalaciones hoteleras. En resumen, la importancia de estos estudios es que permite conocer las debilidades de

los destinos para poder ser mejoradas y conocer las fortalezas de estos para diseñar y establecer estrategias de promoción y mercadeo que puedan añadir competitividad al destino.

Notas del Capítulo II

¹ Información obtenida de la “*Puerto Rico Hotel and Tourism Association*”. (Folleto informativo de “PRHTA” basado en “*World Travel and Tourism Council*”, “*World economic impact*”, 1998). Activo Febrero, 2004.

² Otras de las preguntas de modelo son las siguientes: ¿qué destinos competidores están incluidos en las consideraciones de los clientes metas?, ¿qué asociación afectiva es hecha por los clientes en relación a un destino en específico?, ¿es esta asociación positiva, neutral o negativa? y por último, ¿cuál es la fortaleza del destino en comparación a destinos competidores?

³ El análisis de importancia-desempeño es una herramienta valiosa en el mercadeo estratégico, ya que revela específicamente las fortalezas y debilidades percibidas de un destino en particular (Oppermann, 1996).

Capítulo III. Trasfondo del turismo, el segmento de grupos y convenciones y el Centro de Convenciones de Puerto Rico

3.1 Introducción

Este capítulo presenta un trasfondo del turismo, el segmento de grupos y convenciones y del Centro de Convenciones de Puerto Rico. Este tiene como objetivo presentar un marco conceptual de la industria del turismo en general hasta llegar al Centro de Convenciones de Puerto Rico (un punto de vista de un nivel macro a micro), por lo que se subdividió en diferentes secciones. Los temas discutidos en este capítulo son: el turismo a nivel mundial, el turismo en el Caribe y el turismo en Puerto Rico; el segmento de grupos y convenciones en general y el desempeño de este segmento en Puerto Rico; por último, los precedentes de los centros de convenciones y del Centro de Convenciones de Puerto Rico.

3.2 Turismo mundial

En la actualidad, el turismo es el eje de desarrollo para muchas economías del mundo. La Organización Mundial de Turismo (OMT)¹ define el turismo como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios u otros motivos (Junta de Planificación, 1998).²

El comienzo del turismo y el aumento en los viajes por placer de varias élites sociales revelan el grado en que dichos grupos utilizaban esto para crear divisiones de clases. En Europa, por ejemplo, el turismo era una manera de definir las características de las posiciones sociales. En un pasado, las personas hacían turismo por diferentes propósitos tales como el comercio, migración o la guerra. En la Edad Media, la principal razón era por peregrinaje. Durante el Renacimiento, los artistas y escritores prestaron más énfasis al turismo en lugares donde podrían adquirir enriquecimiento cultural. A

pesar de que el turismo tradicionalmente estaba destinado a élites sociales altas, con la llegada de los ferrocarriles, aumentó dramáticamente el número de personas que podían sufragar los gastos del viaje, ya que era un medio de transportación mucho más económico. La conveniencia y la rapidez de los ferrocarriles hicieron posible para los turistas viajar a lugares nunca antes visitados. Aunque la mayoría de los turistas utilizaban el ferrocarril, las innovaciones tecnológicas de principios del Siglo XX, también renovaron el énfasis de viajar por carretera. En la primera década del pasado siglo, el automóvil se convirtió en el medio de transportación turística más importante para los aristócratas y la burguesía (Encyclopedia of European Social History, 2001).

El turismo juega un papel importante dentro de la economía del mundo. En todos los países, de alguna forma, la participación de esta industria dentro de sus economías es significativa (Jaura, 1999). Los grandes continentes como el europeo y el asiático son líderes de este sector. Sin embargo, Francia y los Estados Unidos poseen una base mayor de turismo doméstico y de negocios, éstos constituyen los dos países más poderosos en lo que se refiere al turismo internacional (Corner, 2001). El turismo en los Estados Unidos es considerado como una de las industrias más diversificadas. Cuenta con más de 1 millón de compañías que componen el sector, incluyendo: agencias de viajes, restaurantes, cadenas de hoteles, aerolíneas, entre otras. El 99% de estas compañías están clasificadas como pequeñas y medianas empresas (PYME's) (Montgomery & Strick, 1995).

De acuerdo con la OMT, los ingresos y gastos del turismo han crecido considerablemente en estas dos últimas décadas. Según la OMT, en el 1998 Europa tuvo la mayor participación en los ingresos mundiales del turismo (50.8%). En el continente occidental (Américas), que para el 1970 absorbió 26.8% de los ingresos mundiales del turismo, aumentó a 27.3% el año 1998 (Jaura, 1999).

Según datos ofrecidos por la “*Puerto Rico Hotel & Tourism Association*” (PRHTA), para ese mismo año (1998) la industria turística mundial generó \$4.4 trillones

a la actividad económica. Además, generó aproximadamente 231 millones de empleos. Para el año 2010 se estima que el turismo generará \$10.0 trillones y empleará cerca de 328 millones de personas³ (véase capítulo II, sección 2.2). Por esto, el turismo se clasifica como la industria de mayor exportación y un factor importante a la balanza de pago de numerosos países. Para el 1999 los recibos de pago del turismo internacional sobrepasaron la exportación de los derivados del petróleo alcanzando unos \$423 billones⁴. Igualmente, el turismo impacta directamente otros sectores de la economía, como por ejemplo: la industria de la manufactura y la construcción. Para el año 2010 se proyecta también que se invierta en capital turístico, alrededor de \$1.8 trillones por parte del sector privado como del sector gubernamental⁵. Asimismo, la Organización Mundial de Turismo pronostica que el número de turistas internacionales globalmente será de más de 1.56 billones para el 2020, (Guadalupe, 2002c).

Además, el turismo es la industria de mayor crecimiento en el mundo, con un crecimiento anual de 9%. Su rápido crecimiento se relaciona con el avance de la tecnología y las telecomunicaciones por lo que se considera una industria altamente globalizada (Schulte, 2003).

3.3 Turismo en el Caribe

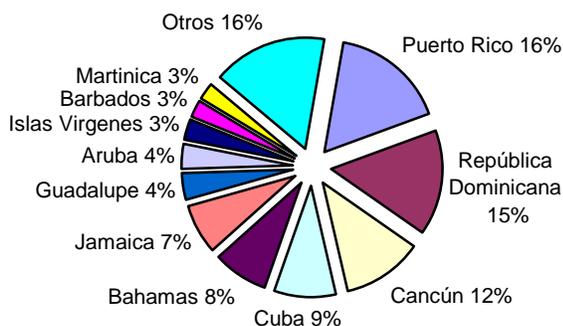
En el Caribe, el turismo se ha convertido en un sector prioritario en la economía de países con diversos niveles de desarrollo, como es el caso de Aruba, Jamaica, Bahamas y República Dominicana. En la gran mayoría de estos países su mayor actividad económica está basada en el turismo (Corner, 2001). Por ejemplo, la aportación de la industria turística al Producto Interno Bruto de República Dominicana es de 14.7% y un 33% para las Bahamas (Guadalupe, 2002c).

Según datos de la “*Puerto Rico Hotel & Tourism Association*”, el Caribe es la región de mayor crecimiento actual y una de las de mayor crecimiento futuro. Entre 1990 y 1998, los gastos de visitantes en la región caribeña han aumentado en un 85%⁶.

Además, desde el 1996 el Caribe ha demostrado un aumento de 6% en el número de visitantes. Cuba es uno de los países con más ritmo de crecimiento en la actividad turística del área. Cuba ha tenido un promedio de crecimiento anual de 15% entre 1995 y el 2000 absorbiendo el 10% del total de visitantes turísticos de la región del Caribe (Guadalupe, 2002c).

Otro destino que ha experimentado un crecimiento significativo de 11% en los últimos cinco años ha sido República Dominicana, que está ganando gran parte del mercado caribeño con aproximadamente 15% del mercado total (véase Figura 3.1). Puerto Rico sigue teniendo la porción de mercado más grande de la región en términos de visitantes hospedados, con un total de 16% ó 3.3 millones, seguido por Cancún con 12%, Cuba con 9%, Bahamas con 8% y Jamaica con 7% (Guadalupe, 2002c) (véase Apéndice 2).

Figura 3.1
Porción del mercado en el Caribe de
visitantes hospedados (2000)



*Fuente: Caribbean Tourism Statistical Report Year 2000. (Guadalupe, 2002c)

*Porcentos basados en un total de 19.7 millones de visitantes al Caribe. Por efectos de redondeo, la gráfica no reflejó el 16.7% (17%) que obtuvo Puerto Rico.

Esta región ha tomado conciencia de la importancia del turismo en sus economías, lo que ha llevado a los gobiernos a implementar políticas de desarrollo turístico, además que se han creado organizaciones que fomentan el turismo en la región. Un ejemplo de

éstas es la Organización de Turismo del Caribe (CTO por sus siglas en inglés) y la Asociación de Hoteles del Caribe (CHA por sus siglas en inglés).

Los destinos en la zona caribeña cuentan con múltiples ventajas, como por ejemplo el clima, variedad histórica y diversidad cultural. Sin embargo, una desventaja del Caribe es que se encuentra situado en zonas propensas a desastres naturales, como huracanes, ciclones y terremotos (Corner, 2001). Otra desventaja de la industria es que es susceptible a los cambios y recesiones económicas, como a los conflictos mundiales. Cabe destacar que luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 al “*World Trade Center*” en la ciudad de Nueva York, el turismo del Caribe se vio enormemente afectado. En Santa Lucía el porcentaje de llegadas de turistas bajó de un 12.5% en el año 2000 a un 11.5% en el año 2001 (Renwick, 2002). En Granada descendió un 4.3%; en San Vicente bajó 15.5%; en Antigua y Bermuda 6.6%; y en Barbados 6.9% (Renwick, 2002). Los conflictos bélicos, la guerra en Irak, otros ataques terroristas y el síndrome respiratorio “SARS” también han influenciado de forma negativa en el ritmo de crecimiento de la actividad turística de estos países (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

Para contrarrestar este panorama, la CTO ha hecho mejoras y ha reestructurado su plan de mercadeo para las islas caribeñas participantes. Este programa de mercadeo se ha dirigido a los mercados específicos de Estados Unidos, Europa, Sur América y el Caribe (Myers, 2000). Además, la CTO ha establecido un plan estratégico para la industria de turismo en el Caribe que provee una visión futura de la industria. El mismo busca aumentar los gastos de turismo por lo menos un 5% por año durante la próxima década, aumentar las estadías al menos 1%, incrementar el nivel de empleo y de oportunidades locales para el sector, mejorar la calidad de los servicios, y minimizar los impactos ambientales (Guadalupe, 2002c).

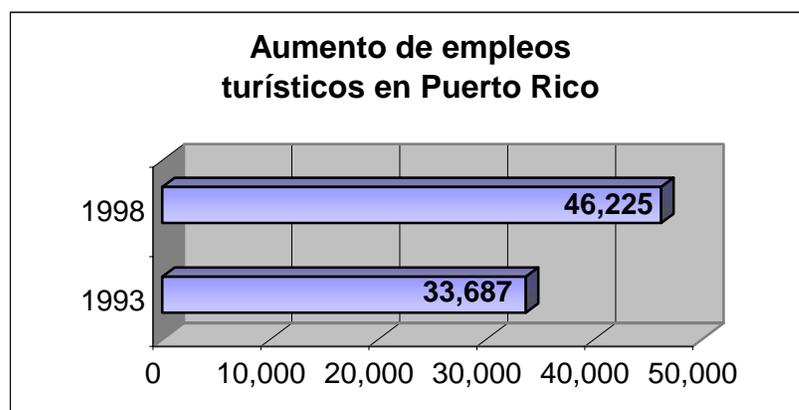
Entre las proyecciones del turismo para el año 2010 se encuentran que la actividad turística generará \$77 billones y que empleará a más de 3.7 millones de

personas⁷. También, se estima que el turismo aporte el 25% del Producto Nacional Bruto de toda la región y que genere el 28% del total de empleos en el Caribe. Asimismo, se estima que la demanda turística en los próximos diez años aumente más de un 100%⁸. La Organización Mundial de Turismo también predice para la zona del Caribe, un aumento en el total de visitantes (que se hospedan al menos una noche) de 20 millones a 46 millones para el año 2020, lo que significaría un promedio de crecimiento anual de 4.3% (Guadalupe, 2002c).

3.4 Turismo en Puerto Rico

Aunque la contribución de la actividad turística al Producto Interno Bruto del país se ha mantenido estable durante los últimos años (véase Apéndice 1 y Tabla 3.1), esta actividad ha tenido un crecimiento en otros aspectos relacionados al turismo. Por ejemplo, durante el período del 1993 a 1998 se evidenció un aumento de 37% en la generación de empleos (véase Figura 3.2). Para el año fiscal 1999, Puerto Rico recibió a 4.2 millones de visitantes, un aumento de 23% en comparación con el año 1994. Los gastos de visitantes de \$1,827 millones en el 1994, aumentaron a \$2,138 millones para el año 1999. El número de habitaciones disponibles durante el 1990 alcanzaba las 7,036 habitaciones, lo que aumentó en el año 2000 a un total de 11,928. Además, de los ingresos por concepto de máquinas tragamonedas ubicadas en los casinos, se generó \$132 millones los cuales fueron destinados a la Universidad de Puerto Rico y \$86 millones destinados a la Compañía de Turismo y al Fondo de Desarrollo Turístico.⁹

Figura 3.2



*Fuente: Folleto Informativo PRHTA.

Actualmente, Puerto Rico es considerado como el cuarto destino mundial con mayor ocupación hotelera (hasta el año 2003), ubicándose como el principal destino turístico del Caribe. La firma “*Deloitte & Touche*” realizó un estudio (“*The Hotel Benchmark Survey*”) para medir el desempeño de la industria turística de 320 mercados, tras los sucesos ocurridos mundialmente. Este estudio se basó en el desempeño de la industria hotelera para los años de 1999 al 2003. Puerto Rico obtuvo una tasa de ocupación hotelera de 77.8%, ubicándolo en la cuarta posición. Años anteriores, Puerto Rico había obtenido otras posiciones: posición número 14 en el año 2002 y la número 51 en el 2001 (Compañía de Turismo de Puerto Rico, 2004).

3.4.1 Tendencia histórica de la actividad turística en Puerto Rico

Históricamente, el turismo en Puerto Rico ha estado determinado por una serie de factores que han influenciado su desarrollo. Durante las primeras tres décadas del siglo pasado, la actividad turística en Puerto Rico fue de poco dinamismo. En esos momentos, la Isla no se proyectaba como un destino turístico, sino solo como un productor agrícola, especialmente de azúcar. Para el 1918, durante la Primera Guerra Mundial, el País afrontaba grandes problemas económicos. Debido a la recesión económica, los costos de construcción aumentaron significativamente. Esta situación retrasó las iniciativas de desarrollo y construcción de instalaciones turísticas en el País (Junta de Planificación,

1998). Para el año 1920, operaba el primer hotel en Puerto Rico (Hotel Condado Vanderbilt) pero la condición económica de la Isla hacía casi imposible el desarrollo de esta industria en el país (Junta de Planificación, 1992).

Desde las primeras décadas del siglo pasado, ya Puerto Rico manifestaba tener una gran viabilidad para desarrollar el turismo. Esto quedó evidenciado en el primer informe del gobernador Blanton Winship a Washington en el año 1934, cuando planteó el gran potencial de la Isla para el impulso de la actividad turística (Junta de Planificación, 1993).

Durante la década de los años treinta, el gobierno de Puerto Rico había comenzado a trabajar con estrategias para el desarrollo del turismo en el país. Entre estas estrategias se incluían programas de incentivos para los Estados Unidos y estrategias de promoción y mercadeo. Sin embargo, la crisis económica por la que atravesaba Estados Unidos retrasó todos los esfuerzos para el crecimiento de la industria turística, ya que a través de los años, el principal mercado turístico para Puerto Rico ha sido el estadounidense (Junta de Planificación, 1992). Por otro lado, el gobierno de Puerto Rico le prestó mayor importancia a las áreas de cooperativas agrícolas, el programa de parcelas y el establecimiento de fábricas para el desarrollo económico de la Isla, dejando a un lado los planes de desarrollo del turismo. Sin embargo, el Modelo de Desarrollo Económico basado en programas de incentivos para la inversión por capital foránea “Operación Manos a la Obra” (Maldonado, 1997), abrió paso al resurgimiento de la actividad turística. Este programa promovido e implementado por Teodoro Moscoso, transformó a la Isla de una situación económica estancada a una sociedad industrial. Con la llegada de empresarios de estas compañías, surgió la necesidad de construir instalaciones de alojamiento para éstos, propulsando así el turismo en el país. La búsqueda de instalaciones hoteleras de mejor calidad para estas personas, dio lugar a que se presentara un proyecto para la construcción de un hotel por parte del gobierno. La apertura del Hotel Caribe Hilton en el año 1949 marcó el desarrollo de esta industria en Puerto Rico (Carpenter, 1962). El ímpetu de la industria manufacturera provocó un

movimiento de empresarios a la Isla, desarrollándose así un nuevo mercado turístico (Junta de Planificación, 1990). Además, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la reducción en los costos de transportación estimuló el movimiento de pasajeros entre Estados Unidos y Puerto Rico (Junta de Planificación, 1998). El dinamismo de la industria para esa época, se evidenció por la disponibilidad de vuelos comerciales, como por ejemplo el primer vuelo sin escalas de Nueva York a Puerto Rico en el año 1947.

La situación mejoró enormemente durante las décadas de 1950 y 1960 con un aumento en el turismo y el incremento en la inversión de proyectos hoteleros (Junta de Planificación, 1992). Durante los años sesenta, el gobierno construyó varios hoteles y promovió la participación privada en estos proyectos mediante incentivos. En el 1962, se creó el Buró de Convenciones de Puerto Rico cuyo propósito era promover a Puerto Rico como destino en el Caribe para la realización de reuniones, convenciones y eventos (Junta de Planificación, 1998).

El 8 de junio de 1970, se aprobó la Ley 10 para establecer la Compañía de Turismo con el fin de fomentar el desarrollo de esta industria en Puerto Rico (Junta de Planificación, 1998). A pesar del mejoramiento en la industria, durante esa misma década, la actividad turística experimentó una etapa de crisis. Esta actividad se contrajo por la apertura y el desarrollo de nuevos mercados caribeños, y porque Puerto Rico no alcanzó posicionarse como un destino diferente a los demás (Junta de Planificación, 1993). Además, el alza en el costo del combustible provocó aumentos operacionales en la actividad turística y un incremento en las tarifas aéreas (Junta de Planificación, 1998). Para afrontar esta crisis, el gobierno de Puerto Rico adoptó varias medidas, como la Ley 52 del 2 de junio de 1983 (Ley de Incentivos Turísticos). Esta ley, otorgó alivios contributivos, exenciones y otros incentivos a los desarrolladores de hoteles. Además, permitió la operación de casinos y tragamonedas durante el día (Junta de Planificación, 1990).

Para el período de 1985 al 1990, el restablecimiento de la economía estadounidense, trajo un mejoramiento fundamental en el número de visitantes a la Isla. Además, hubo un crecimiento en el turismo internacional, especialmente de visitantes japoneses y europeos debido a la desreglamentación de la industria turística norteamericana y la estabilización de los precios del petróleo (Junta de Planificación, 1992). En la década de 1990, ocurrieron eventos tanto políticos, económicos, ambientales y climatológicos que tuvieron un impacto en la actividad turística de Puerto Rico. Para comienzos de la década, hubo un auge en los barcos cruceros que visitaban el puerto de San Juan convirtiéndolo en la base de operaciones de la mayoría de los cruceros que viajaban en la región del Caribe. Entre 1991 y 1992, el turismo en el país tuvo un aumento que se explica por las festividades de la Gran Regata Colón como parte de la celebración del Quinto Centenario del Descubrimiento de América. En esa ocasión, Puerto Rico fue puerto para embarcaciones de todas partes del mundo lo que tuvo un efecto positivo por la gran exposición global (Junta de Planificación, 1998).

El 20 de noviembre de 1991, se creó la Corporación de Desarrollo Hotelero como subsidiaria de la Compañía de Fomento Industrial. Esta corporación tenía la función de gestionar, negociar, desarrollar y construir instalaciones hoteleras con la participación operacional de la empresa privada. Para el 1993, el gobierno aprobó la Ley de Fomento Turístico de Puerto Rico con el propósito de facilitar el acceso al financiamiento de inversiones en la construcción de nuevas instalaciones hoteleras (Junta de Planificación, 1993).

3.4.2 Factores que han influenciado la actividad turística

A través de los años, los factores exógenos y los endógenos han afectado la industria del turismo en Puerto Rico y en el mundo. Dentro de los factores exógenos se encuentran los acontecimientos climatológicos y políticos. Los desastres más recientes que han impactado el turismo del país se encuentran: el huracán Hugo, que azotó a Puerto Rico para el mes de septiembre de 1989. Este huracán, provocó pérdidas de unos \$40

millones en la industria turística; \$30 millones en daños a la infraestructura y \$10 millones en términos de la reducción del flujo de visitantes (Junta de Planificación, 1990). Durante el año 1996 también Puerto Rico se vio afectado por los estragos del fenómeno atmosférico “*Hortense*” (Junta de Planificación, 1997) y el huracán “*Georges*” en el año 1999. Este último fue el de mayor impacto para la industria, ya que causó grandes daños tanto a instalaciones hoteleras como de recreación. Además, de los daños causados a la fauna y flora de la Isla como en el caso del bosque forestal El Yunque. Debido a esto, hubo una falta de energía eléctrica al igual que de agua potable, lo que hizo más difícil ofrecer servicios hoteleros al punto de que muchos hoteles cesaron operaciones por un tiempo o cerraron en su totalidad. La Junta de Planificación de Puerto Rico estimó los daños en la actividad turística a causa del huracán “*Georges*” por unos \$157.1 millones, de los cuales el 89.1% fue daños a la infraestructura (Junta de Planificación, 1999).

Entre los factores económicos se encuentra el impacto del conflicto bélico del Golfo Pérsico para los meses de enero a marzo del año 1991. Este efecto se pudo observar en el lugar de procedencia de los visitantes, ya que el número de visitantes sólo aumentó un 0.5 % (Junta de Planificación, 1991). El 11 de septiembre de 2001 es recordado como el día en que ocurrieron los ataques terroristas al “*World Trade Center*” en Nueva York, así como al edificio del Pentágono en Washington y el secuestro a otro avión en los Estados Unidos. Estos sucesos afectaron mayormente el sector de las aerolíneas, donde hubo pérdidas de más de \$5,000 millones; una reducción de sus vuelos alrededor del mundo de un 20%, y despidos de aproximadamente unas 80,000 personas (Junta de Planificación, 2002). Actualmente, la Guerra en Irak ha repercutido en una desaceleración de las actividades turísticas a escala mundial. Este fenómeno afectó el turismo puertorriqueño, ya que el turismo exterior hacia Puerto Rico proviene mayormente del mercado norteamericano. Entre 1990 y 1992, la economía norteamericana sufrió una leve recesión, mayormente en el área noreste del país, principal originadora de turismo a la Isla (Junta de Planificación, 1993). Pero no fue hasta el año 2001, luego de los ataques del 11 de septiembre, que la industria del turismo

global se afectó enormemente, pues creó una recesión en la economía que influyó en el turismo de vacaciones.

Entre los factores endógenos se encuentran las actividades culturales así como desastres o crisis internas. Entre los sucesos que afectaron positivamente el turismo fue la celebración del Gran Regata Colón que se llevó a cabo en San Juan del 10 al 14 de junio de 1992, como parte de la celebración del Quinto Centenario. En esta actividad embarcaciones de diferentes partes del mundo arribaron a la Isla. La misma tuvo repercusión en el turismo puertorriqueño, además de la exposición que tuviera globalmente como un destino con capacidad organizacional de eventos a gran escala (Junta de Planificación, 1992). Como parte de las crisis internas en el país se encuentra el racionamiento del agua que afectó la zona metropolitana de San Juan (primer ente turístico de la Isla) para el año 1994 (Junta de Planificación, 1994). Además, la huelga de pilotos de “*American Airlines*” en el 1999 que trajo como consecuencia que la aerolínea cancelara 167 vuelos a Puerto Rico (Junta de Planificación, 1999).

3.4.3 El turismo como segmento económico de Puerto Rico

Dentro del sector de servicios, el turismo se destaca como una de las actividades económicas más importantes (Junta de Planificación, 1993). Este sector incluye una amplia variedad de actividades de servicios a individuos, establecimientos comerciales y de gobierno, además de otras organizaciones (Junta de Planificación, 1995). El sector de servicios es uno altamente heterogéneo, por lo que diversas industrias dentro del mismo no necesariamente siguen un patrón en su comportamiento económico. Por esto, desde 1940 ha surgido la necesidad de desagregar el sector en el mayor número posible de subsectores (Junta de Planificación, 1994). Anteriormente, el sistema de clasificación de industrias en Estados Unidos era conocido como SIC (“*Standard Industrial Classification*”) hasta 1987 que el sistema fue remplazado por NAICS (“*North American Industry Classification System*”),¹⁰ pero no fue hasta hace unos años que las oficinas gubernamentales norteamericanas adoptaron esta nueva clasificación.

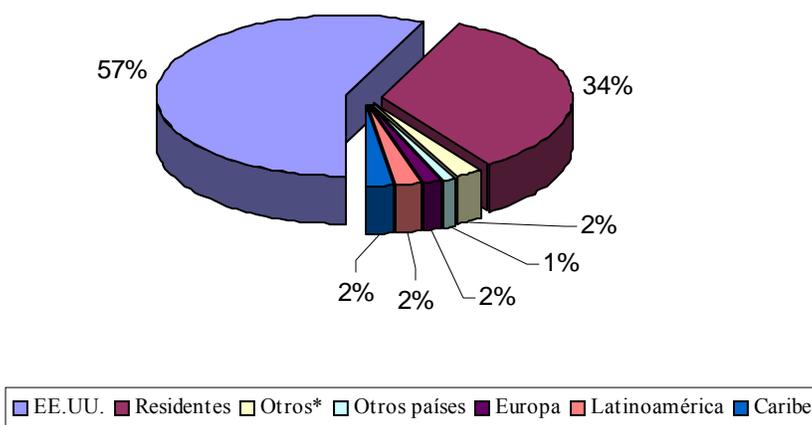
La actividad turística no se considera un sector de la economía, sino un conjunto de actividades industriales y comerciales que satisfacen la demanda que se origina por los visitantes a la Isla y el turista local. La demanda que origina el turismo conlleva unas necesidades de bienes y servicios que son provistas por los demás sectores de la economía. Su impacto total puede apreciarse mediante la cuantificación del efecto multiplicador que ejerce el gasto turístico a través de las diferentes ramas de la actividad económica (Junta de Planificación, 1990), como por ejemplo, el comercio al detal, la transportación y la recreación (Junta de Planificación, 1995). Esta industria promueve la producción en sectores primarios tales como la agricultura, la manufactura y la construcción. La actividad turística estimula la demanda de instalaciones de infraestructura necesarias para el turismo, lo que aumenta la demanda de mano de obra y de construcción, de la misma forma que la actividad comercial. El turismo se relaciona con todos los sectores económicos, ya sea de forma directa o indirecta. La demanda de bienes y servicios por parte de los turistas estimula la producción y la distribución de los mismos; la compra y venta de mercancías y servicios, estimula la inversión en maquinaria y equipo, así como en infraestructuras. También, como parte del efecto multiplicador, esta industria mejora el nivel de vida, genera empleos y aumenta el ingreso personal (Junta de Planificación, 1998). Conjuntamente, el turismo internacional sirve como un mecanismo de exportación de servicios (Junta de Planificación, 1992).

Toda actividad alrededor del movimiento turístico representa una entrada monetaria adicional al sistema económico. Además, el gobierno recibe beneficios directos de la actividad turística mediante las ganancias obtenidas de las tragamonedas en los casinos, las contribuciones de ingresos, las patentes (Junta de Planificación, 1990) e ingresos recaudados por la Autoridad de Puertos, por cargos de uso de instalaciones portuarias y aeropuertos (Junta de Planificación, 1992). De la misma forma, el tráfico aéreo y marítimo produce ingresos adicionales, ya que estas empresas hacen uso de servicios de mantenimiento, abastos y transportación terrestre, entre otros (Junta de Planificación, 1998). La aportación de la actividad turística también conlleva ingresos misceláneos por concepto de cargo por pasajeros a las líneas de cruceros e impuestos en

las habitaciones hoteleras, entre otros (Junta de Planificación, 1993). El gasto turístico representa la cuantificación monetaria de la demanda de bienes y servicios que realiza el turista durante su estadía en el país (Junta de Planificación, 2000). En Puerto Rico, se mide la aportación del turismo por la totalidad de sus visitantes por año, los cuales son clasificados y por la aportación en sus gastos, que es el principal ingreso de esta industria (Junta de Planificación, 2001).

Para efectos de las cuentas nacionales, los visitantes se dividen entre visitantes regulares y visitantes especiales. Los visitantes regulares son los no residentes que permanecen más de un día en la Isla pero menos de un año, con propósitos de recreación, negocios y otros fines. El visitante regular, también denominado como turista internacional, no debe tener como motivación principal de la visita ejercer una actividad que sea remunerada en el país visitado. Los visitantes regulares se componen de aquellos que se alojan en condominios, hoteles, condo-hoteles, casas de familiares y amigos o algún otro tipo de alojamiento. Los visitantes especiales también denominados como excursionistas, están constituidos por turistas que visitan el país por un periodo inferior a 24 horas y no incluye pernoctar en la Isla. Esta categoría incluye los visitantes de barcos cruceros. Estos representan un componente importante en la economía, ya que una vez hayan venido a la Isla pueden motivarse a visitarla nuevamente como visitante regular (Junta de Planificación, 1990). Si se analiza la composición de los visitantes en Puerto Rico, se encuentra que la mayoría proviene mayormente de los Estados Unidos (véase Figura 3.3).

Figura 3.3
Lugares de procedencia de los visitantes de Puerto Rico
 (Porcentaje de habitaciones de hotel para el año fiscal 2002)



*Fuente: Carmona, J. (2003, May 8). A Fountain of Hope. *Caribbean Business*.

*Otros: empleados de aerolíneas y otros no especificados

El gasto de estos visitantes posee ese efecto multiplicador que es el resultado de los insumos, tanto locales como importados, necesarios para satisfacer los gastos originales. Por ejemplo, entre 1990 y 2003 (véase Tabla 3.1), el mayor gasto de visitantes fue de \$2,728.10 (2001). Sin embargo, luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre, se puede ver una reducción en los años subsiguientes del total de gastos generados por los visitantes. La mayor aportación del turismo proviene de las industrias que son receptoras inmediatas de los gastos principales de estos visitantes, como por ejemplo: en hoteles, restaurantes, medios de transportación y otras actividades. Sin embargo, la aportación del turismo trasciende los gastos de visitantes.¹¹ Como parte del impacto que tiene el turismo en la economía están los insumos producidos localmente, como por ejemplo: bebidas, comidas, artesanías, etc., además del aporte eventual de talento empresarial y artístico puertorriqueño (Junta de Planificación, 1992).

Tabla 3.1
Número y gastos de visitantes en Puerto Rico

Años	Total de Visitantes (en miles)	Cambio Porcentual	Gastos de Visitantes (en millones)	Cambio Porcentual
1990	3,420,100	6.2	\$1,367.30	9.0
1991	3,517,400	2.8	\$1,445.20	5.1
1992	3,703,200	5.7	\$1,445.00	4.7
1993	3,871,119	4.0	\$1,629.10	7.2
1994	4,022,600	4.0	\$1,736.60	6.7
1995	4,085,767	1.6	\$1,826.10	5.7
1996	4,110,160	0.6	\$1,898.30	3.9
1997	4,349,700	5.8	\$2,046.30	7.8
1998	4,670,800	7.4	\$2,232.90	9.1
1999	4,221,300	9.6	\$2,138.50	4.2
2000	4,566,000	8.2	\$2,387.90	11.7
2001	4,907,800	7.5	\$2,728.10	14.2
2002	4,364,061	11.1	\$2,486.40	8.9
2003	4,402,300	0.9	\$2,676.60	7.6

*Fuente: Informes Económicos al Gobernador de 1990 al 2003 de la Junta de Planificación del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

En conclusión, se pueden reconocer tres niveles de participación del turismo en la economía, tanto en Puerto Rico como en otros países. En primer lugar, los efectos directos que se generan con los gastos de turistas, incluyendo todas las actividades tradicionales del turismo como agencias de viajes, hoteles, restaurantes, recreación, entre otros, así como también el gasto del turismo doméstico. En segundo lugar, los efectos indirectos que se refieren a la cadena de compra y gastos en bienes y servicios que realizan las empresas relacionadas al turismo, como es el caso de los suplidores. En tercer lugar, los efectos inducidos, que son los gastos locales que se originan con los ingresos de los empleados de las empresas relacionadas al turismo, allí se incluyen los impuestos sobre rentas y gastos al gobierno (Corner, 2001).

3.5 Segmento de grupos y convenciones en general

El turismo comprende todos los segmentos de viajes, no solamente el turismo de ocio sino también el de negocios y los grupos y convenciones que forman una parte sustancial del gasto en escala internacional y nacional de los países (Corner, 2001). Una gran parte del ingreso del turismo proviene del segmento de grupos y convenciones (Montgomery & Strick, 1995). Según el libro “*Convention Sales and Services*” una convención se define como una reunión de delegados para una acción de un tema en particular. Esta usualmente envuelve una sesión general y reuniones pequeñas suplementarias. Cuando se habla de grupos y reuniones se refiere a convenciones, conferencias, congresos, simposios, foros, discursos, seminarios, talleres, clínicas, institutos, retiros, paneles y exhibiciones. Este segmento se divide en tres categorías, las corporaciones, asociaciones y las organizaciones sin fines de lucro (Astroff & Abbey, 1998).

El Caribe lleva décadas de experiencia en importantes eventos internacionales para grandes y pequeñas organizaciones en el sector de negocios. Esto se debe a las múltiples ventajas que el Caribe ofrece tales como fácil acceso de las Américas, África y Europa, vuelos directos a los aeropuertos, sistemas de tecnología y comunicación, servicios de banca y finanzas, entre otras. Para Puerto Rico, los grupos y convenciones es uno de los tres mercados potenciales de la industria del turismo en la Isla. Esto explica la creación en el año 1962 del Buró de Convenciones de Puerto Rico, con el propósito de promover la Isla como destino en el Caribe para reuniones y convenciones (Junta de Planificación, 1998). Con el nuevo Centro de Convenciones que se construye en la Isla, el gobierno está trabajando una campaña educativa que se concentra en el turismo de negocios. Se planifica presentar una imagen más seria, mientras mantiene un balance entre los mercados de negocios y placer. Como parte de su estrategia, no solamente venderán el espacio en los salones de hoteles, si no que también se mercadeará a Puerto Rico con instalaciones de un centro de convenciones.

3.5.1 Buró de Convenciones

A través de la historia, han existido numerosas razones por la cual las personas se reúnen. Desde la edad de piedra, donde se reunían para cazar; el César que reunía sus oficiales militares para idear estrategias, y el Rey Arturo que reunía a sus caballeros de la mesa redonda para planificar el futuro de Camelot (Weirich, 1992). Por años, en las ciudades siempre la gente se reunía buscando intereses comunes, para efectos de comercio o para discutir problemas. Cuando las ciudades se convirtieron en ejes de actividades comerciales y mejoró la transportación de localidad a localidad, la habilidad de encontrarse para la discusión de intereses comunes se volvió más prevaleciente. Además, el aumento en organizaciones y asociaciones trajo consigo la necesidad de realizar reuniones entre sus miembros. En el 1896 un grupo de hombres de negocios de la ciudad de Detroit, Michigan (Estados Unidos) coincidieron que esos grupos y las reuniones que hacían proveían ingresos significativos al lugar donde se celebraban. Estos mismos fueron quienes organizaron lo que se reconoce hoy como el primer Buró de Convenciones.

A pesar de que esta industria experimentó un crecimiento, también tuvo sus contratiempos. Los hoteles no estaban diseñados para acomodar grandes grupos de personas, ni contaban con instalaciones de reunión. No fue hasta el 1950 que algunas cadenas de hoteles como Holiday Inn, Sheraton, Hyatt y Marriott reconocieron la importancia de este segmento de turismo. Para esa época, estos hoteles comenzaron a construir instalaciones para ese tipo de actividades trabajando en conjunto con los organizadores de eventos de las ciudades (Montgomery & Strick, 1995).

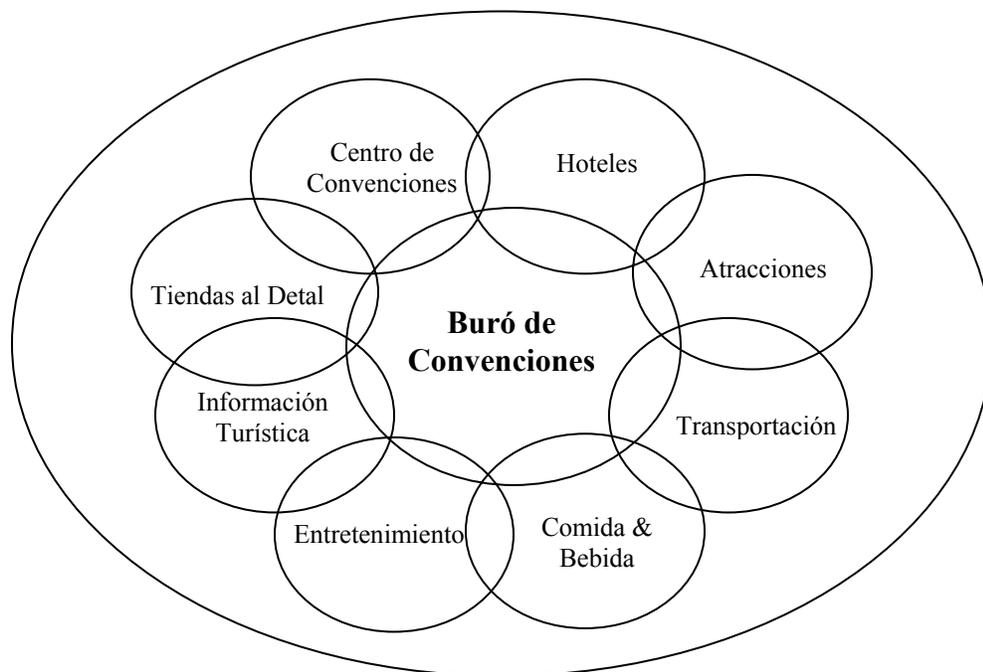
Hace apenas unos cincuenta años que los grupos y convenciones se formalizaron como una industria y un segmento dentro del sector turístico. Hasta 1960, las reuniones hechas por las corporaciones y asociaciones eran sólo un programa simple de reservación de un espacio de hotel y un acuerdo de almuerzo o comida. Las personas a cargo de la organización eran las secretarías o algún ejecutivo. Hoy, estas reuniones son mucho más

numerosas, formalizadas y complejas. Al convertirse esta actividad en parte integral de los negocios y la industria, las corporaciones comenzaron a entender su valor y comprender que esas reuniones eran una inversión monetaria que generaba unas ganancias. Por esto, la función de planificar una reunión o convención pasó a ser parte de la estructura corporativa, creándose la posición de gerente de grupos y convenciones (Weirich, 1992).

El Buró de Convenciones es un concepto organizacional que ha sido la fuerza central en el desarrollo de la industria turística, mediante el mercadeo de destinos. El motivo primordial para la creación de estas organizaciones era atraer los grupos y convenciones a las diferentes ciudades del país. Debido a su auge y crecimiento, se formó en el 1920 la “*International Association of Convention & Visitors Bureaus*” (IACVB).

Entre los roles del Buró de Convenciones están el mercadeo y promoción de destinos atrayendo grupos y convenciones (Morrison, Bruen, & Anderson, 1997). Este segmento comprende reuniones de todo tipo, desde pequeñas reuniones con un máximo de 30 personas, a grandes convenciones y exhibiciones que atrae miles de delegados. Sin embargo, el rol más importante es servir como punto focal dentro de la comunidad. Asimismo, el Buró de Convenciones sirve como sombrilla de diversas organizaciones e individuos relacionados a la industria del turismo (Weirich, 1992). El Buró sirve también como una organización representada por todos los componentes de la industria, incluyendo hoteles, restaurantes, facilidades de convenciones, operadores turísticos, transportación, entre otros. La Figura 3.4 muestra el enlace del Buró de Convenciones con las demás industrias dentro de las comunidades (Gartell, 1994).

Figura 3.4
Enlaces del Buró de Convenciones con los demás sectores



*Fuente: Gartell, R. (1994). *Destination Marketing for Convention and Visitors Bureaus*. (2nd ed.). Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company

Algunas de las funciones del Buró de Convenciones son verificar disponibilidad de hoteles, solicitud de propuestas, conducir inspecciones de instalaciones, sugerir programas, proveer transportación y otras asistencias de logística. Los roles se pueden resumir en ser conductores económicos generando ingresos, empleos y diversidad en la economía local; mercader la comunidad o destino; servir de coordinador de la industria velando por el crecimiento del sector; servir de representante cuasi-público añadiendo legitimidad a la industria; y aportando a la calidad de vida de la sociedad (Morrison, Bruen, & Anderson, 1997). Atrayendo convenciones a las ciudades, también se generan noches de habitación y gastos producidos por las noches hospedadas (Gartell, 1994).

3.5.1.1 Buró de Convenciones de Puerto Rico

En el año 1962, un grupo de comerciantes y líderes cívicos de Puerto Rico vieron los viajes de grupos como una oportunidad de desarrollo y una fuente de ingresos

importante para el País. Una vez incorporados como el Buró de Convenciones de Puerto Rico (PRCB por sus siglas en inglés),¹² se afiliaron a asociaciones profesionales como la “*International Association of Convention and Visitors Bureaus*” (IACVB). Para principios de la década de 1970, mejoraron las condiciones de la industria de turismo en Puerto Rico por lo que se beneficiaron las gestiones de convenciones en la Isla, sin embargo existía la necesidad de un centro de convenciones con espacio para grupos grandes. En esa misma década, se construyó el Centro de Convenciones de San Juan pero el mismo representó límites de tamaño y accesibilidad. Para el 1980, el gobierno aprobó una ley para financiar el PRCB, lo que proporcionó un presupuesto estable para la organización. Durante la pasada década, se abrieron otras oficinas complementarias del PRCB en las ciudades de Nueva York, Washington, Chicago y Miami en los Estados Unidos, igualmente se abrió una oficina en Madrid, España. En el 1999, el PRCB se convirtió en el agente oficial de ventas del nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico (PRCC por sus siglas en inglés).

Entre los servicios del PRCB se encuentra planificar el evento, reunir propuestas de hoteles y otros servicios, coordinar visitas de inspección, reclutar oficiales de gobierno para conferencias, ayudar con programas protocolarios, promover el evento, entre otros.¹³

3.5.2 Componentes del segmento de grupos y convenciones

Entre los mayores componentes de éste segmento se encuentra los planificadores y el grupo a quienes representan, las instalaciones del lugar anfitrión y los servicios especializados. Los organizadores de eventos (“*meeting planners*”) son individuos o grupos que planifican las reuniones, convenciones o exposiciones. Existen varias categorías tales como los organizadores corporativos, que trabajan exclusivamente con una corporación o empresa; los organizadores de asociaciones, que trabajan exclusivamente con las asociaciones; y los organizadores independientes quienes son contratados tanto por corporaciones como asociaciones. Los destinos anfitriones proveen el alojamiento, las instalaciones para reuniones y convenciones, la comida y bebida, así

como otro tipo de asistencia. Por último, los servicios especializados se refieren a todo individuo u organización que provea apoyo para este segmento de la industria. Entre estos servicios figuran suplidores, decoradores, compañías de transportación, atracciones y guías turísticos.

En este segmento existen diferentes tipos de eventos, en donde se reúnen personas con propósitos de intercambio de información (Montgomery & Strick, 1995). Entre éstos se encuentran las reuniones,¹⁴ que pueden ser definidas como un grupo de personas congregadas con intereses similares, con el fin de conseguir una meta en particular. Estas pueden ser tanto corporativas como sociales. Las reuniones corporativas varían considerablemente según su tamaño y usualmente incluyen estadía de un día para otro. Entre otros se encuentran las reuniones sociales, que son organizadas con el propósito de reunir grupos de familia, estudiantes, grupos militares y grupos similares; estos eventos muchas veces envuelven actividades de entretenimiento (Gartell, 1994). Otro ejemplo son las ferias comerciales (“*trade shows*”), las cuales son eventos diseñados para que personas de negocios puedan promover sus productos, equipos o servicios a través de puestos de exhibición. Estas son auspiciadas por una organización y representan a un grupo o una industria determinada; normalmente son exclusivas para miembros ya que no se permite la entrada de público en general. Cuando las reuniones y las exposiciones son combinadas se les conoce como convenciones. Estas son reuniones formales que requieren usualmente alojamiento por algunos días. Las convenciones pequeñas también se les conocen como conferencias (Montgomery & Strick, 1995).

Entre otras clasificaciones de reuniones figuran los seminarios, donde se reúne un grupo de personas para intercambiar información proveniente de resultados obtenidos mediante investigaciones o algún curso de estudio, o para discutir alguna información en particular sobre un tema en específico. También, el taller, que es un tipo de programa educacional corto e intensivo para un pequeño grupo de personas dentro de un campo de trabajo, donde se enfatiza la participación en la solución problemas. Otra clasificación es el panel, el cual está compuesto por un grupo de expertos que presentan diferentes puntos

de vista sobre un tema en particular. Por último, aunque los grupos de incentivos no son un tipo de reunión, se consideran parte de esta industria, ya que los planificadores de grupos y convenciones muchas veces son los encargados de estos programas de incentivos. Un incentivo significa algo que incita a una determinación o acción, por tal razón estos programas son desarrollados para aumentar las ventas o solucionar problemas dentro de las empresas (Weirich, 1992).

Según la IACVB, la industria de grupos y convenciones se define por diferentes alcances. Entre éstos se encuentran: reuniones internacionales (provenientes de otro lugar que no es el país donde se realiza la reunión), que incluyen más de un continente o país envuelto; reuniones europeas realizadas solamente en Europa; reuniones canadienses efectuadas sólo en Canadá, reuniones norteamericanas celebradas en cualquiera de los siguientes: Estados Unidos, Canadá, México y el Caribe. También, las reuniones nacionales, donde se reúnen sólo en ese país; reuniones regionales, que se refieren a grupos definidos de los estados en Estados Unidos pero que además incluyen a Puerto Rico, territorios norteamericanos y a provincias canadienses; reuniones de estados, auspiciadas por organizaciones y están restringidas a un solo estado; y reuniones locales, generadas por organizaciones de alguna ciudad en específico (Gartell, 1994).

De acuerdo con Astroff y Abbey (1998), el segmento turístico de los grupos y convenciones se divide en tres grandes sectores o mercados: las corporaciones, las asociaciones y las organizaciones sin fines de lucro. Las reuniones corporativas han formado parte importante y necesaria de los procedimientos de las compañías. Al igual que las corporativas, la realización de reuniones por parte de las asociaciones ha tomado gran auge para diferentes propósitos. Estas, a su vez, se subdividen en: asociaciones de comercio, profesionales y científicas, de veteranos o militares, educacionales y sociedades técnicas. Por último, las organizaciones sin fines de lucro que también se subdividen en: agencias de gobierno, uniones laborales, grupos religiosos y otros grupos “*SMERF*”. La industria de grupos y convenciones utiliza el acrónimo “*SMERF*” cuando se refiere a los grupos sociales, militares, educacionales, religiosos y fraternales (Astroff

& Abbey, 1998). Los grupos que más celebran convenciones son las asociaciones seguido por las corporaciones. A pesar de la gran similitud de ambos grupos, existen diferencias marcadas que los hacen desiguales. La Tabla 3.2 muestra algunas de estas diferencias (Hoyle, Dorf, & Jones, 1995).

Tabla 3.2
Diferencias de las reuniones y convenciones entre corporaciones y asociaciones

Diferencias	Corporaciones	Asociaciones
Razones para realización de reuniones	Opcional	Mandataria
Presupuesto	Establecido	Flexible
Asistencia	Mandataria	Voluntaria
Participación	Mandataria	Voluntaria
Homogeneidad de los asistentes	Consistente	Variable
Tiempo para reservación y preparación	Relativamente corto	Relativamente largo

*Fuente: Hoyle, L., Dorf, D., & Jones, T. (1995). *Managing Conventions and Group Business*. Michigan, US: Educational Institute of America. Hotel and Motel Association.

Este tipo de eventos se celebran tradicionalmente en hoteles en las ciudades, los cuales ofrecen instalaciones para reuniones de negocios, además de estar localizados en centros urbanos; rodeados de oficinas, restaurantes, atracciones, entre otras ventajas. Una nueva modalidad es reunirse en los hoteles de los aeropuertos, ya que cuentan con la ventaja de su conveniente localización, especialmente cuando la misma envuelve personas de diferentes países. Por su parte, los hoteles “*resorts*” son los mayormente elegidos por grupos y convenciones que buscan combinar los negocios con vacaciones. Actualmente, los barcos cruceros ofrecen también instalaciones para reuniones con la ventaja de los precios de todo incluido. Los centros de conferencias y convenciones en los últimos años se han convertido en instalaciones completas para este tipo de eventos. Estas propiedades habitualmente ofrecen alojamiento debido a que cuentan con un hotel adyacente a sus instalaciones, además de poseer un grupo de empleados altamente capacitado dentro de la industria (Weirich, 1992).

3.5.3 Aportación de los grupos y convenciones a la economía

Actualmente, existen pocos estudios sobre la verdadera aportación del segmento de grupos y convenciones a las economías. Este es un mercado al cual sólo recientemente se le ha reconocido su importancia. Además esto ocurre, por diferencias entre convenciones, ya que varían de acuerdo a su naturaleza o fin, tipo de auspiciador, cantidad de delegados, largo del evento, escala de presupuesto, entre otros. Igualmente, es muy difícil disgregar las industrias que se afectan con las convenciones, debido a que el segmento está ligado a muchas otras industrias. El impacto económico que producen las convenciones puede ser resumido bajo lo siguiente: (1) la cantidad de delegados para una convención normalmente es grande, por lo que el gasto de visitantes es mayor; (2) los delegados muchas veces extienden el número de días en el destino para vacacionar; y (3) con la realización de convenciones se afectan múltiples industrias y sectores (véase Capítulo II, sección 2.2). Algunos de los sectores interrelacionados son: hoteles, establecimientos de comida y bebida, ventas al por menor y misceláneos, establecimientos de recreación y diversión, servicios de transportación, suplidores de materiales de construcción y jardinería, transportación aérea, imprenta, servicios de publicidad, servicios audiovisuales, servicios legales, entre otros (Kim, Chon, & Chung, 2003). Como se mencionó anteriormente, este segmento aporta a las economías mediante la creación de empleos, impuestos y gastos secundarios en las ciudades (Lee & Park, 2002).

De acuerdo a un estudio realizado por la “*Union of International Associations*” (UIA), el número total de convenciones celebradas a nivel mundial fue de 9,433 en el año 2000. Los países anfitriones más importantes fueron: Estados Unidos (1,303; 13.8% del mercado de convenciones mundial), Francia (632; 6.7%) Inglaterra (613; 6.5%), Alemania (591; 6.3%) e Italia (430; 4.5%) (Kim, Chon, & Chung, 2003b). Por otro lado, un estudio efectuado por “*Convention Liason Council*” (CLC) señala que los gastos aproximados de los visitantes por convenciones fueron de alrededor de \$198 diarios a diferencia de \$158 de los viajeros por placer (Lee & Park, 2002).

De acuerdo con estadísticas de la Compañía de Turismo de Puerto Rico, las corporaciones estadounidenses efectúan cerca 797,100 reuniones anuales, que generan aproximadamente \$8.6 billones; las asociaciones 175,600 reuniones que producen alrededor de \$11.9 billones; además de aproximadamente 10,900 convenciones que generan \$16.8 billones. De este número, el 65% se hacen en Estados Unidos y el restante 35% en el Caribe (Guadalupe, 2000a). Según un estudio realizado por la revista “*Meetings & Conventions*”, en el 2001 se celebraron 1,033,600 reuniones en los Estados Unidos, 2% más que el año 1999. El total de asistentes ascendió de 78.9 millones de personas en el 1999 a 79.9 millones en el 2001. Los gastos en la industria fueron de aproximadamente \$40.8 billones. Las reuniones de asociaciones tuvieron un gasto total de \$4.6 billones, incluyendo \$2.8 billones en convenciones y \$1.8 billones en reuniones (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

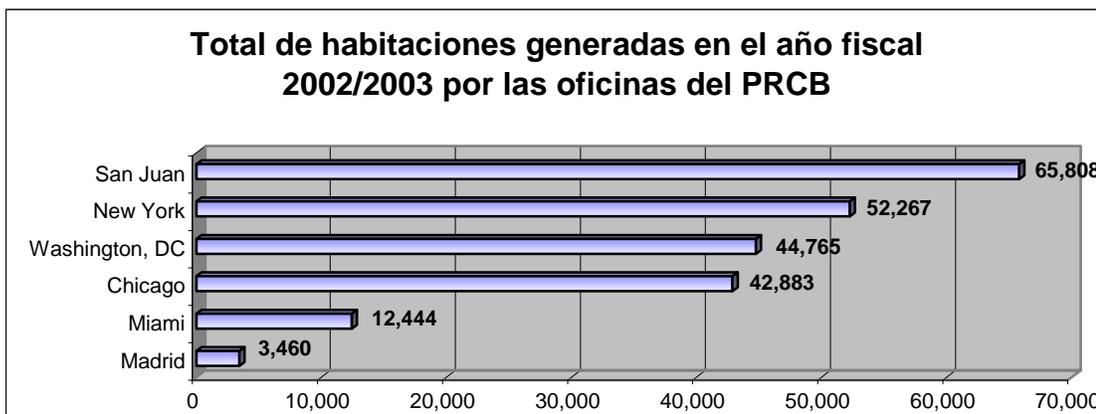
Debido a la situación económica que enfrentan los países, como en el caso de guerras, bancarrotas en líneas aéreas, desempleo, entre otras; la industria de negocios ha experimentado algunas bajas. Según un estudio reciente de la “*Travel Industry Association*” (TIA), se experimentó un 5.5% de disminución en los viajes de negocios para el año en 2002. En cuanto al capital gastado hubo una disminución de 5.7% en el 2002 y 5.2% en el 2001, lo que no se había percibido desde la segunda guerra mundial (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). Sin embargo, se pronosticó una rápida recuperación para el pasado año 2004 y los años subsiguientes.

3.5.3.1 Aportación del los grupos y convenciones a la economía de Puerto Rico

En Puerto Rico, para el año fiscal 2002, este segmento aportó \$80 millones a la economía. Ese mismo año, se registraron 453 contratos, lo que resultó en un total de 227,980 noches de habitación. Esto reflejó un aumento de 2.3% en comparación al año 2001 (Convention Bureau pumps \$80 million local economy, 2002). Además, se efectuaron un total de 460 contratos para convenciones generando 221,627 noches de habitación. Esto permitió cubrir un 94% de los contratos y un 91% de las habitaciones

pronosticadas. La mayor cantidad de habitaciones generadas provino de contratos hechos en las oficinas del Buró de Convenciones de Puerto Rico en San Juan, Nueva York y Washington D.C. (véase Figura 3.5).

Figura 3.5



*Fuente: Puerto Rico Convention Bureau, 2003f.

El segmento de mercado que más generó habitaciones en ese año fue el corporativo, con un total de 83,021 habitaciones, luego las asociaciones con 80,284 habitaciones y por último el segmento “*SMERF*” con 58,322 habitaciones. El segmento corporativo además de generar más habitaciones, produjo un total de 207 contratos. Sin embargo, a pesar de que las asociaciones generaron gran cantidad de habitaciones por noche, sólo efectuaron 129 contratos los cuales fueron de mayor número de personas (Puerto Rico Convention Bureau, 2003f).

Tabla 3.3

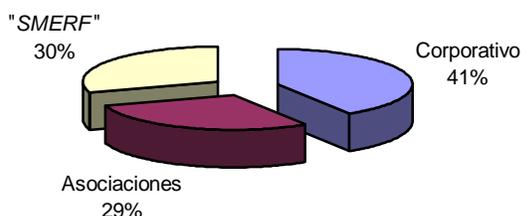
Total de contratos y habitaciones generadas para el período julio-diciembre 2003 y el año fiscal 2002/2003 y el

Año Fiscal	Cantidad de Contratos	Cantidad Habitaciones Generadas
2002/2003	460	221,627
Jul.-Dec. 2003	238	113,127

*Fuente: Puerto Rico Convention Bureau, 2003e y Puerto Rico Convention Bureau, 2003f.

Según informes del PRCB, durante la segunda mitad del año fiscal 2003/2004, se generó un total de 238 contratos, 23 contratos más en comparación a los 175 de ese mismo periodo en el año anterior 2002/2003 (véase Tabla 3.3). Asimismo, para ese periodo se generaron 113,127 habitaciones, 19,351 más en comparación al año 2002. Del total de habitaciones por noche generadas (véase Figura 3.6), el mayor segmento fue el corporativo (41%), luego “SMERF” (30%) y por último las asociaciones (29%).

Figura 3.6
Porcentaje de habitaciones generadas por segmento de mercado julio-diciembre 2003



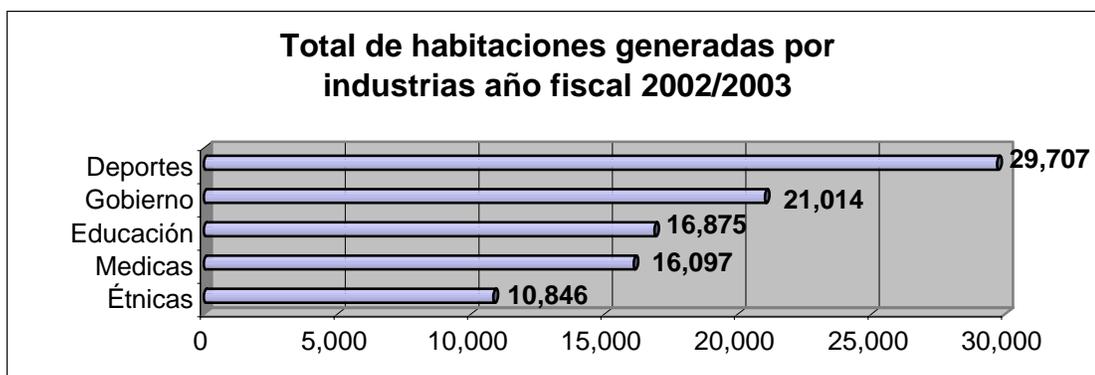
*Fuente: Puerto Rico Convention Bureau, 2003e

Actualmente, el Buró de Convenciones de Puerto Rico confirmó un total de 554 grupos definitivos para el año fiscal 2004, lo que se traduce en 231,400 noches de estadía y representa un aumento de 4.4% sobre el pasado año fiscal 2003. La producción total de estas noches de estadía representa aproximadamente \$81 millones de dólares. Parte de esta producción es resultado de un alza considerable en los esfuerzos de ventas y mercadeo en el segmento de deportes, el cual produjo un total de 16,593 noches de hotel y aproximadamente \$5.8 millones. Los segmentos de la industria que produjeron mayor número de noches de estadía fueron salud/médico, gobierno, finanzas/seguros, deportes y negocios/servicios (Puerto Rico Convention Bureau, 2004).

Como se mencionó anteriormente en la sección 3.4.3, los códigos de clasificación de industrias han sido modificados por NAICS, aún así el Buró de Convenciones de Puerto Rico sigue utilizando los SIC¹⁵ para dividir sus mercados. Como muestra la Figura 3.7, entre las industrias que mayor cantidad de habitación por noche generaron en el 2003 fueron: deportes, actividades de gobierno y educación. A pesar de que el

mercado salud/médico solo generó 16,875 cuartos, es la primera industria en cantidad de contratos, ya que la tendencia es pequeños grupos en reuniones y convenciones más frecuentes. Las clasificaciones de gobierno y educación también demostraron un aumento a diferencia del año fiscal 2002.

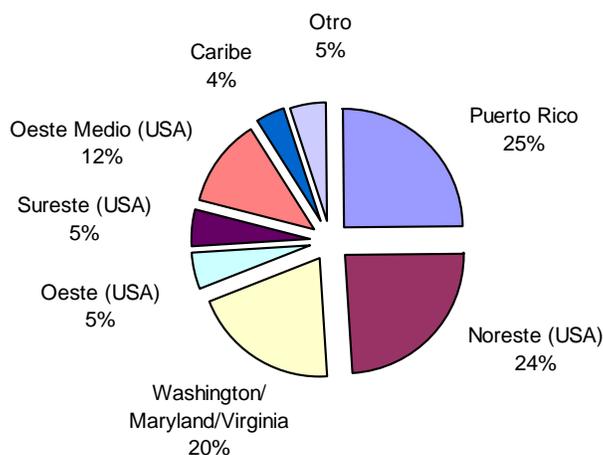
Figura 3.7



*Fuente: (Puerto Rico Convention Bureau, 2003f).

La mayoría de los grupos y convenciones en el 2002/2003 (véase Figura 3.8) provinieron de Puerto Rico (25%), del noreste de los Estados Unidos (24%), de Washington D.C., Maryland y Virginia (20%) y el oeste medio de los Estados Unidos (12%) (Puerto Rico Convention Bureau, 2003f).

Figura 3.8
Porcientos de habitaciones generadas por
lugar de procedencia año fiscal 2002/2003



*Fuente: Puerto Rico Convention Bureau, 2003f

A pesar de los múltiples beneficios económicos que genera el segmento de grupos y convenciones, existen otros beneficios sociales y culturales tales como: realzar la imagen del país o ciudad y aumentar la calidad de vida de los residentes. En adición, la industria de las convenciones no genera tanta contaminación en comparación con la industria eléctrica, química u otras industrias de manufactura (Kim, Chon, & Chung, 2003).

Por otro lado, las comunidades, ven en esta industria efectos sociales tanto positivos como negativos. Por ejemplo, traer grupos a las comunidades aumenta el nivel de vida pero a su vez trae consigo aumentos en los precios de bienes y servicios. Igualmente, aumenta la generación de empleos en las comunidades pero se acrecienta el crimen y la congestión vehicular (Kim & Uysal, 2003).

Debido a que los eventos sirven como atrayentes de turistas a los destinos donde se llevan a cabo, además de que tienen la capacidad de proveer beneficios tanto tangibles

como intangibles a las comunidades, las ciudades ven en esta industria una manera de diversificar y visualizar su economía a largo plazo (Kim, & Uysal, 2003). Esto se explica, ya que es uno de los sectores de mayor crecimiento dentro de la industria turística mundial (Lee & Park, 2002).

Una razón detrás de su crecimiento es la necesidad de comunicarse con otras personas cara a cara. Según indican expertos de la industria, se cree que este crecimiento se debe a diferentes factores tales como el aumento en la cantidad de organizadores de eventos y de buró de convenciones, ofreciendo mejores servicios y más participación de la industria. Otro factor, ha sido la madurez de la industria de viajes. Esto ha permitido que grandes grupos de personas puedan viajar de un lugar a otro rápidamente, además del aumento en el flujo de vuelos a destinos no visitados y la disminución en los costos de los pasajes. Asimismo, la industria de hoteles ha reconocido la importancia financiera de este segmento, por lo que se ha expandido y ha creado nuevas instalaciones para estos eventos. Además, los cambios en la tecnología han sido otro factor clave, ya que los avances tecnológicos permiten servicios más eficientes y de mayor rapidez. Por último, la construcción y expansión de centros de convenciones con facilidades capaces de acomodar grandes grupos y varios eventos al mismo tiempo (Hoyle, Dorf, & Jones, 1995).

3.5.4 Tendencias en la industria de grupos y convenciones

El segmento de grupos y convenciones, al igual que el turismo en general, es susceptible a los cambios económicos mundiales. Para el año 2004, se espera que Puerto Rico haya tenido un crecimiento de 4% en los viajeros de negocios y 3.4% en el tráfico aéreo doméstico (Estados Unidos) y un aumento de 3.5% en el volumen de viajes domésticos. Asimismo, las industrias con mayor potencial en el segmento de convenciones y exhibiciones son: construcción, cuidado médico, manufactura, recreación y tecnología (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e).

Para los organizadores de eventos, los meses del año favoritos para la celebración de convenciones son septiembre, seguido de junio, mayo, julio y octubre. Desde el 1992, la duración de estos eventos era de aproximadamente 4.8 días, a partir del 1997 al 2000 disminuyó a 4.5 días, aunque se ha notado un aumento en la cantidad de días en estos últimos años (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). Otra tendencia se refleja en el ciclo de contratos para las convenciones. Tradicionalmente éste es de tres a cinco años con antelación a las mismas (Sugihara, 1998). No obstante, recientemente, se han evidenciado contratos con menos tiempo de antelación. Igualmente, grupos de aproximadamente 10 a 100 personas continúan realizando contratos con menos anticipación, con alrededor de 30 a 90 días antes del evento (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e).

Entre otras de las tendencias de la industria se encuentran un incremento en la construcción o expansión de centros de convenciones en los Estados Unidos y otros países, representado por un aumento de más de 100% en los pasados quince años (Sugihara, 1998). Otra tendencia es el aumento en el número de acompañantes (esposas/os) de los delegados o participantes de las convenciones. Una porción de éstos, ocupa más de un tercio (1/3) de los asistentes de las convenciones de asociaciones y un quinto (1/5) de las convenciones corporativas. Por otro lado, otras tendencias han sido el impacto de la dieta del Dr. Atkins (dieta baja en carbohidratos) en las meriendas y comidas que se ofrecen durante estos eventos, requerir solicitar instalaciones con ambientes libres y áreas de no fumar, entre otras (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e).

Asimismo, los avances tecnológicos han sido pieza fundamental en el desarrollo de este segmento. Además, a los métodos de mercadeo tradicionales, el uso del Internet ha revolucionado la industria convirtiéndose en una herramienta indispensable. Se pronosticó para el año 2004, un aumento de un 6% en los contratos efectuados vía Internet. El aumento en la demanda de instrumentos inalámbricos es otra tendencia que

se ha podido evidenciar en estos últimos tiempos (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e).

Además, de las tendencias mencionadas anteriormente, existen otros factores que han influenciado los patrones de los viajes de negocio y las convenciones. Algunos de éstos son: el reemplazo de los viajes por teleconferencias, específicamente en el sector corporativo y cambios económicos impredecibles debido al terrorismo y otras situaciones externas (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

Algunos pronósticos para el segmento de grupos y convenciones en general son: aumento de 4% en gastos e ingresos, un potencial de 11% en aumentos de grupos y convenciones internacionales provenientes de Norteamérica. Se predice que el 22% de los grupos serán internacionales especialmente de Europa y Canadá, además de un incremento de 23% en grupos y convenciones mayormente de Estados Unidos y América Central. También, 3% de crecimiento de empleos en la industria y al menos un 5% en los presupuestos de adiestramiento. Del mismo modo, se espera un aumento de 10% en ingresos generados por los grupos y convenciones, a diferencia del 6% de aumento en el pasado año 2003 (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e).

Otros pronósticos del estudio referentes a los organizadores de eventos son aumentos en los presupuestos de los organizadores de Estados Unidos de alrededor de 25% y el aumento del uso de Internet por éstos de aproximadamente 20% (Meeting Profesional International, 2004). Según otro estudio realizado por la revista “*Meetings & Conventions*” el 68% de los organizadores considerará destinos domésticos nuevos, mientras que el 21% considerará destinos internacionales nunca antes visitados (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e).

Al igual que las tendencias en el segmento de grupos y convenciones en general, en Puerto Rico los negocios se están realizando también en un corto plazo con menos días de anticipación. Por ejemplo, se planifican grupos con 15 a 60 días de adelanto en

comparación a lo acostumbrado de un tiempo mínimo de 90 a 160 días, igualmente se está dando un tiempo de respuesta crítico para obtener el negocio. Otra tendencia es reuniones y grupos más pequeños pero con mayor frecuencia. También, los clientes están más conscientes de los costos y están buscando destinos más cerca de sus ciudades, ya que lo consideran menos arriesgado (Puerto Rico Convention Bureau, 2003f).

Sin embargo, Puerto Rico cuenta con un gran potencial de crecimiento futuro. Un estudio realizado por la revista “*Successful Meetings*” (2003) escogió los destinos, para el segmento de grupos y convenciones, que tendrán mayor crecimiento durante los próximos años. Del total de diez destinos, que incluyen a Boston, México, Dubai, entre otros, Puerto Rico fue escogido como el principal destino con oportunidades de crecimiento. Esto se debe al aumento de sobre 4,000 habitaciones de hoteles, la formación del capítulo de “*Meeting Planners International*” (MPI) de Puerto Rico, el aumento de vuelos directos a la Isla y la construcción del nuevo Centro de Convenciones, entre otras (Hardin, 2003).

3.5.5 Centros de Convenciones

Durante la época de 1960, los grupos y las convenciones eran sinónimos de hoteles. Los organizadores de estos eventos tenían muy pocas alternativas sobre en lugar donde llevar a cabo sus actividades. Sin embargo, desde el 1970, comenzó un auge para la construcción de centros de conferencias y convenciones (Hoyle, Dorf, & Jones, 1995). Para la década de 1980, el mercadeo de grupos y convenciones experimentó un crecimiento significativo. Muchas asociaciones descubrieron o se percataron que este tipo de eventos era instrumento eficaz para la recaudación de dinero de las mismas (Spickard, 1998). Para el año 1980, Estados Unidos ya contaba con 145 ciudades que tenían centros de convenciones. A pesar de la gran cantidad de estos centros en todo el mundo, la continua construcción y expansión de los mismos ha sido necesaria para estar a la par con el crecimiento que han tenido las asociaciones u otras organizaciones. Estas asociaciones normalmente realizan convenciones anuales. Además, ha surgido la

modalidad de realizar exposiciones, mercado que antes realizaba sólo el sector corporativo (Hoyle, Dorf, & Jones, 1995).

Según un estudio de la “*International Association of Convention & Visitors Bureau*” (IACVB), realizado a una muestra de 150 de sus miembros sobre el perfil de los diferentes Buró de Convenciones, 75% de los destinos cuentan con un centro de convenciones y 88% de los centros son propiedad del Estado. También, 57% de los centros son manejados por entidades públicas y 33% por empresas privadas. El 40% de las responsabilidades de mercadeo de los centros recae en los Buró de convenciones. Alrededor de 10 hoteles y 2,700 habitaciones se encuentran adyacentes a los centros (International Association of Convention & Visitors Bureau, 2003).

Los beneficios de los centros de convenciones son medidos en términos de visitantes, noches de habitación ocupadas, impuestos y ventas. El éxito de éstos está medido por su habilidad de generar beneficios económicos para las comunidades,¹⁶ mas que por los ingresos generados por el alquiler de los mismos. Las personas que rentan las instalaciones de reuniones por algunas horas, no contribuyen al impacto económico, sino que es el capital importado, o sea, los gastos de visitantes generados que estimulan la economía local (Spickard, 1998).

Un factor importante para los organizadores de eventos es el costo de renta de las facilidades para convenciones. Sin embargo, la creencia de que el centro de menor costo es el más atractivo no es cierta. Los organizadores están conscientes en cuanto al presupuesto y los costos pero también en el ingreso que generará ese evento. Este factor explica que éstos le presten atención a instalaciones con atracciones y otros servicios añadidos para lograr el atractivo entre los asistentes (“*customer value chain*”), quienes serán los que tomarán la decisión de asistir o no al evento. Cabe destacar que centros que ofrezcan más espacio, recursos y tecnología son más atractivos, aunque en muchas ocasiones la estructura de las instalaciones no es el elemento primordial en la toma de decisiones. Factores como la calidad de los servicios, la variedad de hoteles, la cantidad

de habitaciones de hotel en el destino, la proximidad a otros hoteles, acceso al aeropuerto y atracciones influyen grandemente en ese proceso decisional. Por lo que se puede concluir que el centro no es un atrayente aislado del destino, sino la creación de todo un conjunto de infraestructura turística (Spickard, 1998) en el contexto del desarrollo del “*customer value chain process*”.

La ventaja de los centros de convenciones es que son más grandes en términos de espacio de exhibición, además de que cuentan con acceso y instalaciones de almacén y son capaces de acomodar todas las actividades de una convención y una exhibición bajo un mismo techo. Algunas de las consideraciones de los organizadores para la celebración de exhibiciones en los centros son las siguientes: total de pies cuadrados y espacio; mantenimiento y limpieza en las áreas, el acceso al salón de exhibición (e.g., corredores, escaleras, ascensores); utilidades (e.g., servicios de agua, electricidad, teléfonos); señales (e.g., identificación, direccionales, salidas de emergencia); decoraciones de los puestos de exhibición (e.g., alfombras, sillas, mesas); servicios adicionales (e.g., comida y bebida, instalaciones para la prensa); detalles de embarque (e.g., acceso a los almacenes, capacidad); seguros (e.g., accidentes, fuego, robo); y regulaciones de las instalaciones (e.g., alcohol, licencias), entre otras (Hoyle, Dorf, & Jones, 1995).

Según el estudio “*Meeting Market Report*” (2002), realizado por “*Northstar Travel Media*”, los factores más importantes para los organizadores de eventos en el proceso de selección de un centro de convenciones son: número, tamaño y calidad de los salones de reuniones (87%); costos de comida, bebida y cuartos de hotel (80%); costo de las instalaciones (80%); calidad en el servicio de la comida (71%); y número, tamaño y calidad de los cuartos de hotel (71%). Por otro lado, los criterios más importantes en la selección de un destino de convenciones fueron: instalaciones para las reuniones (75%); costos del destino (68%); seguridad en el destino (57%); sistemas de transportación (57%); distancia a viajar para llegar al destino (49%); y costos de transportación (49%).¹⁷

3.5.5.1 Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico

El Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico es el proyecto de desarrollo económico y turístico más ambicioso en la historia de Puerto Rico.¹⁸ Además, es el proyecto de desarrollo frente al mar más grande en los Estados Unidos y sus territorios (Puerto Rico Convention Bureau, 2003d). Este proyecto urbanístico será el eje central del Triángulo Dorado, un plan maestro de reurbanización que une al Viejo San Juan, la zona del Condado y el área de Isla Grande.¹⁹ La estrategia se enfoca en posicionar a Puerto Rico como un destino con instalaciones para atraer convenciones internacionales y nacionales de gran tamaño. Estos servicios no habían podido ser ofrecidos anteriormente en la Isla porque Puerto Rico no contaba con instalaciones de esta amplitud o envergadura.²⁰ Igualmente, el Distrito tiene como propósito el desarrollo turístico de la zona, revitalizar el área urbana de Isla Grande y localidades adyacentes, maximizar el uso de la Bahía de San Juan para el crecimiento turístico, fomentar el desarrollo de nuevas industrias y servicios, así como la creación de nuevos empleos (Compañía de Turismo de Puerto Rico, 2001b). Se estima que el proyecto aumentará el volumen de turistas y el gasto turístico en la Isla, se diversificará el turismo, se aumentará la capacidad de los hoteles y se contribuirá a la creación de otros empleos.²¹

Este proyecto turístico es uno de usos múltiples, ya que integrará el nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico, dos hoteles, áreas de oficinas y residencias, cines, tiendas, restaurantes, un parque lineal y áreas verdes. Los parques y zonas verdes se diseñaron para la recreación activa y pasiva y el disfrute de la zona cercana al mar con pistas para trotar y correr bicicletas, áreas para picnic, bancas, entre otros.²² Además, el proyecto contará con espacios verdes a lo largo del área de la costa de San Juan, conectará el distrito con el Viejo San Juan, servirá de entrada para los visitantes de cruceros y promoverá el desarrollo futuro de áreas cercanas.²³

La construcción del Distrito del Centro de Convenciones cuenta con un total de 4,082,588 pies cuadrados. La misma tiene una inversión total de aproximadamente \$1.2

billones de aportación tanto privada como pública. El distrito con una proyección de terminación en quince años, ha sido dividido en tres fases. La fase inicial, constituye la construcción de la primera ala del Centro de Convenciones y la infraestructura del Distrito que incluye la construcción de carreteras, sistema de fuentes y el parque lineal, entre otros. Esta primera fase requerirá una inversión pública estimada de \$415 millones, además se contempla la construcción de un hotel con aproximadamente 852 habitaciones. Las fases subsiguientes consistirán en la construcción y desarrollo de áreas de oficinas, residencias, un segundo hotel de alrededor de 920 habitaciones, cines, restaurantes, diversos comercios y la expansión del Centro de Convenciones.²⁴

3.5.5.2. Centro de Convenciones de Puerto Rico

El desarrollo del Centro de Convenciones de Puerto Rico es un proyecto para la creación de instalaciones adecuadas para atraer y acomodar grandes grupos nacionales e internacionales que desean llevar a cabo convenciones, exhibiciones, reuniones, entre otros eventos. Como se indicó anteriormente, Puerto Rico no cuenta con este tipo de instalaciones que pueda aglomerar grandes grupos, por lo que este centro viene a suplir esa necesidad (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

El Centro de Convenciones de Puerto Rico será el centro de convenciones más grande del Caribe y toda América Latina. Su primera fase de construcción comenzó en el 2001, la misma comprenderá de 580,000 p² de espacio desarrollado, 159,000 p² y una altura de 30 p² en el salón de exhibiciones, 80,000p² de espacio para reuniones, 40,000 p² salón de baile divisible en dos secciones, 40,000 p² en pequeños salones, 85,000 p² espacio prefunción, 239,000 p² para áreas de servicio y administración y sobre 950 espacios para estacionamiento adyacentes al edificio.²⁵ Las fases II y III de expansión incluyen dos espacios adicionales de 150,000 p² para áreas de exposición.²⁶ Además, el Gran Salón (“*ballroom*”), será el más grande del Caribe (Puerto Rico Convention Bureau, 2003d).

Asimismo, contará con la tecnología más avanzada de los centros de convenciones de América Latina y el Caribe. La infraestructura tecnológica incluye capacidad para realizar video conferencias, comunicaciones inalámbricas, controles que programan los niveles de iluminación, conexión a satélite, sistema de audio tipo circuito cerrado, conexiones de fibra óptica, control de luces y sonido, dispositivo para proyección de “láser”, conexión a televisión, entre otros (Puerto Rico Convention Bureau, 2003c). Por otro lado, entre los servicios que ofrecerá el centro se encuentran: servicio de publicidad, equipo audiovisual y de computadoras, un centro de negocios, servicios de comida y bebida, personal y mano de obra para los eventos, estacionamientos y servicios de utilidad (e.g., agua, aire, electricidad, telecomunicaciones, drenaje, entre otros).²⁷

La arquitectura del Centro de Convenciones está inspirada en el Mar Caribe. La estructura del mismo contará con un techo en forma de ola y una pared de vidrios que permitirá la vista al océano, la bahía de San Juan y a los hoteles del área (véase Apéndice 3). Este Centro de Convenciones es considerado un edificio “*State of the Art*”, ya que promueve el arte y la cultura del destino. El diseño de los interiores realiza diferentes estampas nativas como por ejemplo las puertas del Viejo San Juan y El Yunque. El diseño arquitectónico del Centro de Convenciones sirvió de marco para la estructura promocional y de mercadeo del mismo (Puerto Rico Convention Bureau, 2003d).

El Centro de Convenciones estará localizado en la antigua base naval de Isla Grande en Miramar. Su localización se encuentra frente al mar donde los visitantes podrán experimentar un ambiente de negocios en un destino exótico y tropical. Entre las zonas adyacentes al centro se encuentran: el Condado, el Viejo San Juan (1.7 millas) y Miramar. Además, se encuentra localizado a 6.1 millas del aeropuerto internacional Luis Muñoz Marín, .5 millas del Hotel Caribe Hilton y a .7 millas del Hotel Condado Plaza. Asimismo, el aeropuerto regional Rivas Dominicci se encuentra localizado dentro de Isla Grande al noreste de las instalaciones del centro.²⁸ El Centro de Convenciones es el eje central en el desarrollo del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico.

La Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones²⁹ es la agencia de gobierno responsable para el desarrollo de este centro y de las instalaciones que componen el distrito. Este proyecto está estructurado como una sociedad cuasi-pública con inversiones de ambas partes. La Compañía de Turismo de Puerto Rico es la agencia gubernamental responsable para el desarrollo e implementación de la política pública de la industria y del sector turístico en general. En el año 2002, se le asignó al Buró de Convenciones de Puerto Rico la responsabilidad del mercadeo del nuevo Centro de Convenciones.³⁰ Esta organización (PRCB) está encargada de mercadear y vender a las convenciones con contratos realizados con 24 meses o más de adelanto. El centro contará también con su propio departamento de ventas y mercadeo dirigido por su operador SMG, que se encargará de vender a las convenciones con contratos de menos de 24 meses.³¹ La compañía SMG será, además, la empresa encargada de manejar el nuevo centro de convenciones. Esta corporación cuenta con dos divisiones operacionales: estadios y centros de convenciones donde actualmente manejan 49. Actualmente, operan el 98% de los espacios de exhibición públicos operados por la empresa privada en Estados Unidos. En el pasado año 2003, sobre 16 millones de personas asistieron a más de 4,500 convenciones y exhibiciones efectuadas en las facilidades que ellos operan.³²

El impuesto por habitación permitirá financiar parte del Centro. La distribución actual del impuesto por habitación es una distribución mensual de ingreso por jerarquía descendiente, como por ejemplo a las operaciones del Departamento del Tesoro, al Buró de Convenciones de Puerto Rico (12%) y al centro de convenciones y a otras entidades (Compañía de Turismo de Puerto Rico, 2001b).

Para la fecha de apertura del Centro de Convenciones, este no contará todavía con el hotel, situación similar que enfrentó el Centro de Convenciones de Fort Lauderdale en la Florida en el momento de su inauguración. Esto podría resultar en una limitación para mercados potenciales, ya que muchos organizadores de eventos no quieren utilizar instalaciones que no tengan un hotel adyacente. Puerto Rico tiene actualmente suficientes habitaciones para acomodar varias convenciones, sin embargo el área de San

Juan aún no está preparada para recibir convenciones de gran tamaño o que implique recibir miles de personas (Guadalupe, 2002d). A finales del 2002, ya se había completado la primera etapa del proceso de calificación de los operadores del primer hotel. Entre los finalistas estuvieron Hyatt, Marriott y Starwood (Puerto Rico Convention Bureau, 2003a). Sin embargo, ya se seleccionó a “*Starwood Hotels & Resorts*” bajo la bandera de Sheraton como el operador del hotel ancla, el cual contará con 500 habitaciones y abrirá para el año 2007 (Puerto Rico Convention Bureau, 2004).

El Centro de Convenciones complementará las demás actividades económicas generadas por la creación de los otros componentes del Distrito.³³ Este proyecto espera estimular el mejoramiento económico de las industrias relacionadas al turismo, como también a la transportación, los restaurantes, la recreación y ventas al detal. Con el estímulo de estas industrias se proveerán nuevas y más oportunidades de empleo, inyectando beneficios importantes para el bienestar general de los puertorriqueños.³⁴ Además, fomentará la creación de pequeñas y medianas empresas. Entre las oportunidades futuras para éstas se encuentran las de transportación, guías turísticos, actividades de entretenimiento, diseñadores de exhibiciones y coordinadores de eventos.³⁵

3.6 Resumen

El turismo es una de las industrias de mayor crecimiento en el mundo, destacándose la región del Caribe en la actualidad y proyectándose como una de las de mayor incremento futuro. En Puerto Rico, aún cuando la manufactura constituye el principal sector económico, el turismo representa el 4% del Producto Interno Bruto (PIB). Aunque la contribución de la actividad turística al PIB del país se ha mantenido estable durante los últimos años, esta actividad ha tenido una prominencia en otras áreas relacionados al sector.

Dentro del sector de servicios, el turismo se destaca como una de las actividades más importantes. Su impacto total puede apreciarse mediante la cuantificación del efecto multiplicador que ejerce el gasto turístico a través de diferentes ramas económicas. La industria del turismo comprende todos los segmentos de viajes pero no solamente el segmento de ocio sino también el de negocios y grupos y convenciones. Dentro del sector, el segmento de grupos y convenciones es uno de los de mayor crecimiento. Entre los mayores componentes de este segmento se encuentran: los organizadores de eventos y los grupos que representan, las instalaciones del destino anfitrión y los servicios especializados. Este segmento se divide en tres grandes sectores: corporativos, asociaciones y organizaciones sin fines de lucro.

Para Puerto Rico, el segmento de grupos y convenciones, es uno de los mercados potenciales de la industria del turismo en la Isla. Por tal razón, en el año 1962 se creó el Buró de Convenciones de Puerto Rico. Es esta una organización sin fines de lucro cuya función es promocionar a Puerto Rico como destino de convenciones y es la ahora responsable del mercadeo del nuevo Centro de Convenciones.

Este Centro forma parte del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico. Con respecto al Distrito se deben mencionar dos de sus aspectos más relevantes: en Estados Unidos será el proyecto de mayor tamaño frente al mar y para Puerto Rico el de desarrollo económico y turístico más grande en la historia de la Isla. El establecimiento de este Centro permitirá atraer y acomodar a grupos de mayor tamaño, nicho que nunca antes se había podido mercadear. El Centro de Convenciones de Puerto Rico será el más grande del Caribe y el más avanzado tecnológicamente en la región caribeña y latinoamericana.

El siguiente capítulo presenta un trasfondo del mercadeo. Este incluye la definición del término, su importancia y sus componentes. Además, el Capítulo IV introduce al lector a la teoría de la competitividad de Michael Porter y la importancia de ser un país competitivo ante otros destinos turísticos.

Notas del Capítulo III

¹ La Organización Mundial de Turismo (OMT) es la organización oficial de consultoría turística de las Naciones Unidas, la cual promueve el turismo como un vehículo para el entendimiento entre los países, la paz mundial y para fomentar el respeto por los derechos humanos. Además, es la organización clave que vela por el desarrollo económico, implementa políticas, y efectúa el mercadeo y promoción de la industria turística internacional. La OMT comprende dos tercios de los gobiernos del mundo y sus miembros se componen de afiliados, tanto gubernamentales como no gubernamentales, realizando actividades que sirven de puente entre los sectores públicos y privados de la industria del turismo en general (Gartell, 1994).

² El vocablo turista proviene de la palabra “tour” en el idioma inglés y fue la primera designación que se le dio al término de viaje o turismo por placer (Junta de Planificación, 1998).

³ Información obtenida de la “*Puerto Rico Hotel and Tourism Association*”. (Folleto informativo de “PRHTA” basado en “*World Travel and Tourism Council*”, “*World economic impact*”, 1998). Activo Febrero, 2004.

⁴ Información obtenida de la “*Puerto Rico Hotel and Tourism Association*”. (Folleto informativo de “PRHTA” basado en “*World Tourism Organization*”, “*Leading the world largest industry*”, 2000). Activo Febrero, 2004.

⁵ Véase nota número 3.

⁶ Información obtenida de la “*Puerto Rico Hotel and Tourism Association*”. (Folleto informativo de “PRHTA” basado en “Santander en los negocios”, volumen 11, julio-septiembre 2000). Activo Febrero, 2004.

⁷ Información obtenida de la “*Puerto Rico Hotel and Tourism Association*”. (Folleto informativo de “PRHTA” basado en “*World Travel and Tourism Council*”, “*Caribbean economic impact*”, 1998). Activo Febrero, 2004.

⁸ Véase nota número 7.

⁹ Información obtenida de la “*Puerto Rico Hotel and Tourism Association*”. (Folleto informativo de “PRHTA” basado en la Compañía de Turismo de Puerto Rico, “Informe semestral operación máquinas tragamonedas”, segundo semestre 1999-2000). Activo Febrero, 2004.

¹⁰ Este es un sistema de clasificación de establecimientos de negocios que refleja la estructura económica de los Estados Unidos, México y Canadá, donde incluye el marcado crecimiento del sector de servicios y de los nuevos avances tecnológicos en las industrias. (Información obtenida de la página de Internet del “*US Census Bureau*” del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. <http://www.census.gov/epcd/www/naicsdev.htm>. Activo marzo, 2004). Algunas de las clasificaciones en la estructura de NAICS en Puerto Rico que incluyen diferentes actividades turísticas dentro del sector de servicios son: tiendas de comida y bebida (42-445000), turismo de ocio y hospitalidad (70-000000), servicios de alojamiento y de comida (70-72000), y lugares de bebida (70-722000). Estas clasificaciones (además de otras) incluyen: hoteles, servicios personales, lugares de diversión y recreación, restaurantes, bares, entre otros. (Información obtenida de la página de Internet del “*Bureau of Labor Statistics*”, Departamento del Trabajo de los Estados Unidos <http://www.bls.gov/sae/prstructures.htm>. Activo marzo, 2004).

¹¹ La información que existe sobre la economía en general y sobre el turismo en particular no es la adecuada en muchos países, ya que no cuentan con instrumentos que permitan rastrear enlaces de esa industria con otros sectores de la economía (Corner, 2001). Los instrumentos de medición convencionales que se utilizan, muchas veces no son totalmente apropiados para cuantificar el impacto económico real del turismo. Existen muchas facetas del turismo que no se miden, como por ejemplo el tipo de turista que no se aloja en hospedaría, entre otros. Por esta razón, muchos países han optado por el desarrollo de una cuenta satélite de turismo que pueda medir la aportación verdadera y real del turismo a la economía. A través de la Cuenta Satélite de Turismo (CST), se puede medir el impacto total del turismo incluyendo: la generación de empleos, la inversión de capital, ingresos y gastos del gobierno, el comercio exterior y los gastos de negocios relacionados a la industria. Además, describe los flujos monetarios del turismo en el interior del país y con el exterior; apoya el análisis histórico del turismo y genera estadísticas básicas (Junta de Planificación, 2001). Organismos como la Asociación de Estados del Caribe, promueven el conocimiento y la capacitación para elaborar Cuentas de Satélite de Turismo en países del Caribe. En la región caribeña, República Dominicana fue pionera comenzando a trabajar con este ejercicio para el año 1991. Actualmente países como Canadá, México y Cuba, también han producido su propia cuenta CST (Corner, 2001).

¹² El Buró de Convenciones de Puerto Rico es una organización sin fines de lucro dedicada a mercadear a Puerto Rico como destino para grupos, convenciones, congresos y viajes de incentivo. Tiene como misión promover y desarrollar el negocio de grupos y convenciones a través de estrategias de mercadeo integradas, lo que resulta en el mejoramiento y crecimiento económico de la Isla, beneficiando a sus socios y asociados. La organización sirve como enlace entre los planificadores de eventos y sus miembros. Esta se encarga de las etapas de planificación, promoción y ejecución del evento a realizarse. La organización cuenta con más de 500 socios suplidores y proveedores de servicios. Los fondos de la organización provienen del 12% de los impuestos de habitación en

Puerto Rico, permitiendo así, ofrecer muchos servicios libre de costos. Estas organizaciones pueden ser públicas, cuasi-públicas, sin fines de lucro u organizaciones privadas.

¹³ Información obtenida de la página de Internet del Buró de Convenciones de Puerto Rico (www.meetpuertorico.com). Activo enero, 2004.

¹⁴ Toda reunión tiene una razón de ser. Algunas de las razones para la realización de este tipo de eventos son: reuniones de ventas en las compañías para establecer metas, recompensar desempeños pasados, motivar las ventas o para instruir sobre nuevos productos o servicios. Además, reuniones de accionistas donde se les informa el estatus del negocio, se presentan reportes, discuten problemas o eligen nuevos miembros. Igualmente, las reuniones gerenciales donde gerentes y oficiales corporativos discuten sucesos y problemas, construyen nuevos planes y estrategias o exponen tendencias y cambios en los negocios. Otro ejemplo son las reuniones de juntas directivas. Estas pueden ser un simple almuerzo o cena aunque algunas veces pueden ser sesiones de dos o tres días en algún destino exótico. Asimismo, las reuniones anuales de asociaciones que pueden ser de miembros locales o internacionales, donde normalmente se elige la nueva junta directiva. Estas convenciones varían en tamaño, ya que las mismas pueden ser de cientos o miles de asistentes. Además, se encuentran las reuniones de adiestramiento tanto para los nuevos empleados de una empresa en donde se presenta la compañía, sus objetivos e instrucciones de trabajo, o puede ser de tipo educacional para empleados existentes sobre nuevas políticas, procedimientos, entre otros. También, reuniones motivacionales para motivar a los empleados a producir o vender más, o para desarrollar una mejor actitud en el trabajo. Por último, reuniones informales donde se introducen nuevos productos, otros procesos o se presentan nuevos beneficios para los empleados (Weirich, 1992).

¹⁵ Algunos de los SIC utilizados por PRCB son: agricultura, medio ambiente, salud/médico, farmacéuticas, construcción, transportación, ingeniería, manufactura, alta tecnología/computadoras, comunicaciones, educación, religioso, artes y entretenimiento, eventos sociales/especiales, recreación y deportes, distribución, grupos y convenciones, gobierno, administración pública, entre otros (Información obtenida del Buró de Convenciones de Puerto Rico mediante correo electrónico). Activo marzo 2004.

¹⁶ Información obtenida de la página de Internet de “PricewaterhouseCoopers International Limited” (<http://www.pwcglobal.com/extweb/industry.nsf/docid/D99642A0D974E3D385256C5C00613E73>). Activo enero, 2004.

¹⁷ Información obtenida mediante entrevista vía correo electrónico a Jonathan Vatner, Editor Asociado de “*Meetings & Conventions Magazine*”. Activo febrero, 2004.

¹⁸ Información obtenida mediante entrevista a Sra. Jennifer Ramírez, Directora Relaciones Públicas de la Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico. Activo febrero, 2004.

¹⁹ Véase la nota número 13.

²⁰ Véase la nota número 18.

²¹ Véase la nota número 18.

²² Véase la nota número 13.

²³ Información obtenida de la página de Internet del Centro de Convenciones de Puerto Rico (<http://www.prconvention.com>). Activo marzo, 2004.

²⁴ Véase la nota número 13.

²⁵ Véase la nota número 23.

²⁶ Véase la nota número 13.

²⁷ Véase la nota número 23.

²⁸ Véase la nota número 23.

²⁹ La Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico se crea bajo la enmienda de la Ley Núm. 351 del 2000, para incorporar en un solo organismo la Autoridad del Centro de Convenciones y la Corporación del Distrito de Comercio Mundial de las Américas. Algunas de las leyes relacionadas al Centro de Convenciones son también la Ley Núm. 400 del año 2000 para la creación de la Autoridad del Centro de Convenciones de Puerto Rico y la Ley Núm. 142 del 2001 que derogó la Ley Núm. 400. Entre otras leyes se encuentran: la Ley Núm. 299 del 2000 con el fin de modificar la fórmula establecida para la distribución del ingreso obtenido por concepto del Impuesto. Esta ley se creó para que un porcentaje de los recaudos recibidos por los impuestos de habitación fueran asignados para cubrir los costos de la construcción y desarrollo de la infraestructura del centro de convenciones. Además, en el 2003 se creó la Ley Núm. 272 para establecer una nueva fórmula en la distribución de los fondos cobrados por concepto del canon por ocupación de habitación (Información obtenida de la página de Internet Lexjuris de Puerto Rico. <http://www.lexjuris.com>. Activo octubre, 2003).

³⁰ Véase la nota número 23.

³¹ Véase la nota número 18.

³² Información obtenida de la página de Internet de la compañía de manejo de Centros de Convenciones SMG (<http://www.smgworld.com>). Activo marzo, 2004.

³³ Véase la nota número 18.

³⁴ Véase la nota número 18.

³⁵ Véase la nota número 23.

Capítulo IV. Mercadeo y competitividad en el turismo

4.1 Introducción

El capítulo IV se divide en dos partes. La primera parte de la literatura citada presenta un cuadro teórico del mercadeo en general como del mercadeo de servicios. Este presenta la definición de mercadeo, su importancia, sus componentes y ejemplos de estrategias de mercadeo. La segunda parte del capítulo presenta la teoría de la competitividad y sus componentes, la competitividad en la industria turística y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Además, éste presenta la competencia para Puerto Rico en el segmento de grupos y convenciones.

4.2 El mercadeo y su definición

El mercadeo en sus principios se desarrolló para promocionar la venta de productos físicos. Hoy día, también se le ha prestado gran atención a mercadear los servicios, debido al crecimiento que han experimentado los mismos. Un servicio es un acto o desempeño que una persona puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no puede pertenecer a alguien. Su producción puede o no estar atada a algún producto físico (Kotler, 2000). El 95% de los nuevos empleos estadounidenses creados desde 1969 y más del 75% del Producto Interno Bruto, corresponde a los servicios (Kotler, Bowen, & Makens, 1997). El sector de turismo y todos sus segmentos forman parte de esta creciente industria.

El mercadeo se define como: “un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros” (Kotler, Bowen, & Makens, 1997). El continuo desarrollo de empresas de la industria del turismo en los países, ha hecho que al mercadeo se le dé mucha más importancia en este sector (véase Capítulo II, sección 2.2). Por esto, como respuesta a las presiones competitivas, los destinos turísticos planifican y

trabajan más en la creación de estrategias que sean efectivas. El mercadeo del turismo depende de la ayuda de las agencias gubernamentales. Estas desempeñan una parte importante en el mercadeo por medio de la legislación dirigida al fomento de la industria y a través de la promoción de su país.

Para comprender la definición antes mencionada, deben entenderse los siguientes términos:

- Necesidad, deseo y demanda - Los seres humanos tienen muchas necesidades que incluyen las básicas tales como alimentos, ropa, seguridad, diversión, descanso, entre otras. Los deseos constituyen la forma en que las personas comunican sus necesidades. La demanda ocurre cuando los deseos se pueden satisfacer a través de la compra.
- Producto - es cualquier cosa que afecte un mercado, que pueda ser adquirido y se le dé uso, que pueda ser consumido para satisfacer una necesidad o un deseo. En Puerto Rico, el producto es el destino mismo (sus atracciones, Centro de Convenciones, infraestructura, etc.).
- Valor, precio y satisfacción – El valor y el precio es lo que la persona está dispuesta a pagar por una necesidad. Satisfacción es la percepción del cliente de que ha recibido el valor esperado del servicio por el precio o costo pagado (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).

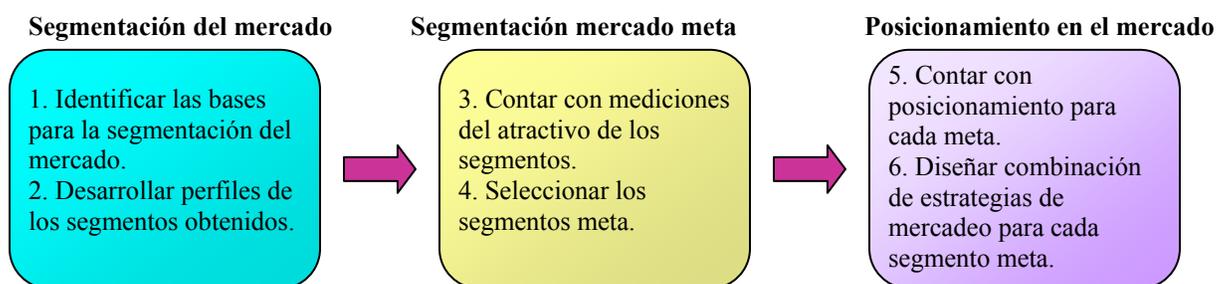
Existen cuatro características que diferencian el mercadeo de un producto al de un servicio, estos son: la intangibilidad, los servicios no se pueden ver, degustar, sentir, oír u oler antes de su compra; inseparabilidad, en el caso de los servicios tanto el proveedor como el cliente tienen que estar presentes al momento de la transacción; heterogeneidad, la calidad del servicio depende de quién lo proporcione, cómo, dónde y cuándo se ofrezca; por último, carácter perecedero, los servicios no pueden almacenarse, si no que son al momento (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).

El vender un destino es parte del mercadeo de servicios o de productos intangibles. El concepto de mercadeo, “mezcla de destino”, significa un lugar que incorpora e interconecta unas atracciones, eventos, servicios y productos complementarios con los cuales se crea una experiencia total (Jago, Chalip, Brown, Mules, & Ali, 2003). Otra definición para destino es una región geográfica que los turistas entienden como una entidad única con unos atributos únicos (Fyall, Callod, & Edwards, 2003).

El mercadeo de destino es necesario para poder competir efectivamente en el mercado. La importancia del mercadeo radica en que éste provee a los destinos con herramientas estratégicas y oportunidades para poder tener ventaja competitiva y mantener una posición estable ante sus competidores (Kotler, Haider, & Rein, 1993). Para vender un destino turístico se deben aplicar estrategias de mercadeo, pero antes de la implantación de éstas se debe realizar un análisis de mercado (véase Figura 4.1). Este análisis de mercado es un estudio potencial de demanda para un negocio. Este comprende el analizar los segmentos de mercado, luego hacer una segmentación del mismo y escoger un mercado meta (Middleton & Clarke, 2001).

Figura 4.1

Pasos en la segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento del mercado



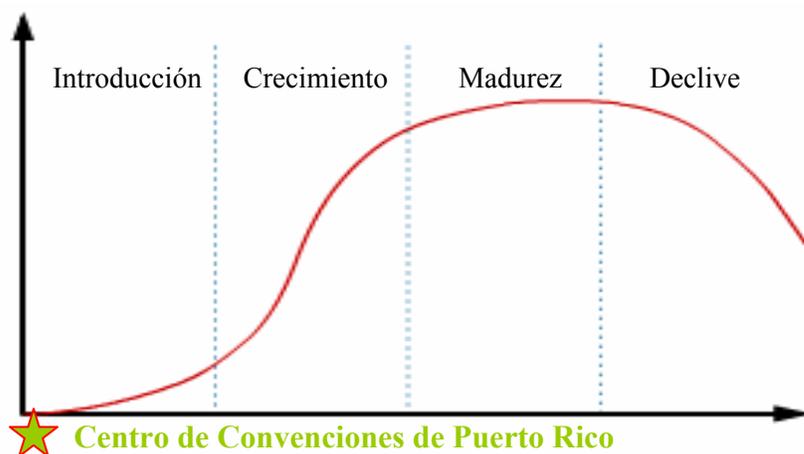
*Fuente: Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. (1ra ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Además, de este análisis y la segmentación, el proceso de mercadeo involucra otros pasos. Los pasos son los siguientes: diagnóstico (análisis del mercado); pronóstico, que son las predicciones a base de la diagnosis; el análisis “SWOT” (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades); luego se establecen los objetivos (metas medibles de un destino para lograr llegar al mercado meta en un período de tiempo específico); establecer un presupuesto; escoger la mezcla de mercadeo y los canales de distribución (estrategias); por último, el monitoreo, evaluación y control de las mismas (Morrison, 1996).

Los destinos turísticos, al igual que cualquier otro producto, tienen ciclos de vida. Estos ciclos tienen cuatro etapas: descubrimiento o introducción, crecimiento y desarrollo, madurez y declinación (Coltman, 1989). La efectividad de las estrategias de mercadeo puede variar dependiendo en la etapa del ciclo de vida en que se encuentren. En estos momentos el Centro de Convenciones de Puerto Rico se encuentra en la etapa de introducción (véase Figura 4.2), ya que su apertura será a finales del año 2005. Esta es la etapa en la que un nuevo servicio es ofrecido al público por primera vez. Se considera un período de pocas ganancias por los altos gastos de promoción entre otros costos (Middleton & Clarke, 2001).

Figura 4.2

Ciclo de vida del producto turístico



4.2.1 Importancia del mercadeo

Existe evidencia substancial de que las percepciones y preferencias de los consumidores deben ser la base para el mercadeo de turismo (Woodside & Lysonski, 1989). La percepción es el proceso en el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta una información para hacerse la idea de un hecho. Con la percepción, los consumidores utilizan todos sus sentidos, para la formación de una imagen basada en información recibida (Middleton & Clarke, 2001). Para poder fomentar la preferencia de un destino en particular en los turistas, se necesitan unas estrategias de mercadeo efectivas que permitan capturarlos. Las estrategias y decisiones deben estar tomadas en relación a como los consumidores perciben los hechos, más que en los hechos mismos. Los consumidores no sólo deben estar motivados a comprar, sino que perciban que el servicio a ser recibido satisfaga sus necesidades (Middleton & Clarke, 2001).

La función principal del mercadeo es satisfacer las necesidades y los requerimientos de los clientes como primera prioridad (Middleton & Clarke, 2001). Para lograr estos objetivos se emplean una serie de estrategias que se encaminan a buscar esos resultados. Muchas personas erróneamente tienen la creencia de que el mercadeo es meramente promoción y publicidad. Sin embargo, éstos son sólo unas de las actividades del proceso de mercadeo. El mercadeo implica mucho más que eso. Por ejemplo, el mercadeo de un destino se puede definir como el diseñar unas estrategias de desarrollo turístico y de mercadeo sobre un lugar en específico, que satisfagan las necesidades de sus mercados metas. Por lo tanto, parte del concepto es también mejorar, planificar y desarrollar nuevas atracciones, además del mejoramiento y la conservación de las ya existentes, y la concienciación sobre esos atributos mediante la utilización de estrategias de mercadeo (Kotler, Haider, & Rein, 1993).

La estructura de mercadeo de los destinos turísticos es diferente a la que se utiliza para un producto o servicio tradicional. La misma envuelve diferentes organizaciones, individuos y agencias gubernamentales. Por ejemplo, el Buró de Convenciones de un

destino juega un papel importante dentro de esa estructura. Estas organizaciones están a cargo del mercadeo de los destinos de convenciones y tienen como objetivo atraer turistas de negocios y grupos que generen ingresos para la economía de estos destinos. Entre las funciones de mercadeo de estas organizaciones se encuentran: posicionar el destino en el mercado mediante la creación de una imagen; coordinar los elementos constituyentes de la industria y el sector público, trabajar directamente con los organizadores de eventos, presentarle a los suplidores los pedidos de los visitantes y proveer liderazgo para la industria. El Buró de Convenciones no solamente trabaja con suplidores individuales, sino que debe colaborar con varios suplidores al mismo tiempo, tales como los centros de convenciones, hoteles, atracciones, entre otros (Beldona, Morrison, & Anderson, 2003).

4.2.2 Componentes del mercadeo

En la definición de mercado se incluyen todos los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Por otro lado, un producto es cualquier elemento que se ofrezca a un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o necesidad (Kotler, Bowen, & Makens, 1997). Estos incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. El mercado de la industria de convenciones es uno homogéneo porque está compuesto principalmente por los organizadores de eventos. Sin embargo, este mercado está subdividido en diferentes grupos tales como organizadores de eventos de asociaciones, de corporaciones, grupos de incentivos, entre otros. Para poder conocer a qué mercado dirigir los esfuerzos de mercadeo y entender los diferentes tipos de clientela es necesaria la segmentación.

En esta industria o sector se puede segmentar por propósito de viaje, motivaciones del consumidor, características del uso del producto, perfil demográfico o geográfico, entre otros. En el caso del segmento de convenciones se pueden subdividir en tipo de evento, provisiones especiales, instalaciones con espacios más grandes, mayor cantidad de habitaciones de hotel, entre otras (Morrison, 1996).

Una vez escogido el mercado meta o el mercado principal a quienes va dirigido los esfuerzos de mercadeo, se procede a posicionar el producto. El posicionamiento es la manera en que los consumidores definen el producto en cuanto a sus características importantes. Según Ries y Trout, creadores del concepto, es lograr una posición en la mente de los consumidores con relación a la competencia (Ries & Trout, 1981).¹

Para tener un posicionamiento efectivo es imprescindible conocer las necesidades del mercado meta, tener conocimiento sobre las ventajas y desventajas competitivas, familiarizarse con los competidores, conocer las fortalezas y debilidades e informarse cómo los clientes perciben el producto. Existen diferentes maneras de posicionamiento, como por ejemplo, según sus atributos, los aspectos del servicio o los beneficios que obtendrá el consumidor (Middleton & Clarke, 2001). Para el posicionamiento de un producto se debe escoger una característica de sus fortalezas y promoverse como el número uno en ellas. En el caso del segmento de grupos y convenciones se utiliza mucho la calidad del servicio, los atributos de sus instalaciones de convención, el mejor precio o la mejor ubicación (Kotler, Bowen, & Makens, 1997). Por esta razón, las organizaciones encargadas del mercadeo deben transmitir un mensaje distintivo o singular que comunique sus principales fortalezas. Para poder mercadear correctamente un posicionamiento, se requiere la evaluación de las percepciones de los turistas sobre el destino (Chako, 1997).

Cuando en la competencia, los productos parecen similares, los consumidores perciben una diferencia a base de la imagen o marca.² La percepción de una marca o imagen puede jugar un rol importante en la actitud de los consumidores hacia un producto o servicio. Una buena marca beneficia a los negocios y a los consumidores, ya que atrae clientes leales, además una marca reconocida puede lograr identificación con el producto o servicio al momento de decidir consumirlo (Jago, Chalip, Brown, Mules, & Ali, 2003). Todos los segmentos dentro de la industria del turismo invierten grandes cantidades de dinero tratando de construir una imagen. La imagen o marca de un destino puede ser difundida como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona

tiene de un destino en particular. En años recientes, se ha prestado mayor atención al rol de la imagen en el proceso de selección de destino. Estudios demuestran una relación entre la imagen y la toma de decisión en cuanto al producto turístico (Crompton, 1979). Chon (1990) presenta un modelo sobre la relación de la imagen del destino y el comportamiento del turista. El mismo tiene cuatro fases principales: construcción de imagen primaria, anticipación y decisión a viajar, viaje al destino y regreso al lugar de procedencia, y por último, la recolección y modificación de imagen (Chon, 1990).

A pesar de cambios dramáticos que puedan ocurrir, las imágenes tienden a tener una estabilidad con el tiempo (Crompton, 1979). Un ejemplo de un destino con una imagen ya establecida es Hawaii. La imagen y marca de Hawaii ha sido construida basada solamente en las fortalezas de sus activos, tales como sus atractivos, recursos naturales, su gente y su cultura (Hawaii Tourism Authority, 1999). Sin embargo, ese no es el caso de Puerto Rico, el cual no ha tenido éxito en establecer una identidad de marca o imagen para el turismo de la Isla. En los pasados diecisiete años, el país ha cambiado radicalmente cuatro veces su estrategia de promoción y mercadeo.³ Asimismo, mientras el número de visitantes se ha duplicado en Puerto Rico, el presupuesto se ha triplicado, lo que refleja una posible dificultad de mercadeo. La clave de la efectividad en una imagen debe ser la consistencia. Para que una marca sea eficaz o efectiva debe mantenerse por muchos años o al menos décadas (Guadalupe, 2002e).

Las imágenes secundarias son formadas por información recibida de recursos externos como noticias, documentales, anuncios publicitarios y de promoción, películas, entre otros. Un estudio conducido por el “*US Travel Services*” (1977) concluyó que las percepciones de las personas y las imágenes muchas veces estaban basadas en reportes noticiosos sobre el destino (Gartner, 1993).⁴ Por otro lado, las imágenes primarias se forman cuando el cliente visita el destino. Si un turista se lleva una buena impresión del destino visitado, comúnmente, éste recomendará el destino a otras personas. Esto es conocido como el “*word of mouth*” o información de un servicio basado en experiencias pasadas de clientes. Un “*word of mouth*” positivo es crucial en el éxito de la industria del

turismo y es una de las maneras más importantes de promocionar un destino, además que éste no implica costo alguno. Para mantener un “*word of mouth*” positivo, hay que proveer una consistencia en la calidad de los servicios (Middleton, & Clarke, 2001).

La mezcla de mercadeo está compuesta por lo que le llaman las cuatro P’s. Estas son: producto (“*product*”), que es lo que ofrece en este caso un destino, el conjunto de todos los productos tangibles y los servicios intangibles. La segunda es distribución o lugar (“*place*”), que es el mecanismo o sistema de distribución por el cual los productos o servicios se le hacen llegar al segmento o mercado meta. Esta incluye el trabajar con grupos intermediarios en los canales de distribución tales como suplidores, agentes, intermediarios, Internet, entre otros. Le sigue promoción (“*promotion*”) que son las técnicas de publicidad utilizadas. Esta es la mezcla promocional (“*promotional mix*”), que incluye estrategias de publicidad, venta personal, mercadeo directo, relaciones públicas, entre otros. Por último, el precio (“*pricing*”); este sector debe tener cierta prioridad en el plan de mercadeo, ya que es un determinante de ingresos. Este tiene que tomar en consideración los costos, tarifas especiales, incentivos monetarios, descuentos, entre otros (Middleton, & Clarke, 2001).

Además de las cuatro P’s de mercadeo, existen como parte de los elementos del mercadeo de servicio otras cuatro P’s. La primera de estas es personas (“*people*”), esta industria está compuesta por personas y por un servicio al cliente. En el turismo los empleados son parte de ese producto turístico. Le sigue el empaque y la programación (“*packaging*” y “*programming*”), estas técnicas son conceptos dirigidos al cliente. Por ejemplo, el ofrecimiento de paquetes especiales para los consumidores (transportación, hotel, instalaciones de reunión, etc.), además esto puede ayudar a alterar la demanda mediante el uso de especiales, incentivos, entre otros, para atraer clientes en las temporadas bajas. Por último, alianzas (“*partnerships*”), que son esfuerzos cooperativos de mercadeo entre agencias de la industria turística. Estas se utilizan mucho para la promoción y publicidad porque aumenta el presupuesto de mercadeo, ya que comparten

los costos, aumentan la imagen del auspiciador y presentan una mejor relación entre las organizaciones y los suplidores (Middleton, & Clarke, 2001).

4.2.3 Estrategias de mercadeo

Para que una campaña de promoción y mercadeo sea exitosa, se deben implementar aspectos de publicidad, relaciones públicas y venta directa que se complementen unos con otros (Hoyle, 2002). La “*American Marketing Association*” (AMA por sus siglas en inglés) define publicidad como cualquier forma pagada de presentación no personal de una promoción de ideas, bienes o servicios dirigida a un mercado en específico. La persona promedio está expuesta a entre 1,500 a 2,000 anuncios publicitarios cada día, de los que sólo una pequeña porción se retiene en la mente. Por esta razón, se deben realizar estrategias de mercadeo creativas que capturen la atención de los consumidores (Morrison, 1996). Entre las estrategias de publicidad y mercadeo de mayor preferencia por los organizadores de eventos se encuentran las publicaciones en revistas especializadas. Esto se logra mediante la ejecución creativa de anuncios utilizando fotos, símbolos, palabras, frases o lemas que capturen la atención y creen una imagen (Morrison, 1996). Algunos canales de distribución son: prensa escrita, revistas, carteles publicitarios, entre otros. Un ejemplo de un slogan o lema es “*I love New York*” o “*The Big Apple*”, los cuáles han reconocido internacionalmente a la ciudad de Nueva York. El lema para el nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico es “Una nueva ola de inspiración e innovación emerge en el Caribe”.⁵ La Tabla 4.1 presenta algunos ejemplos de los lemas de otros centros de convenciones en los Estados Unidos. Muchos destinos cambian continuamente sus lemas, sin embargo para que éste sea exitoso debe ser también constante. El promedio en años de cambio de “*slogan*” (lemas) en Puerto Rico ha sido de tres a cuatro años (Guadalupe, 2002e).

Tabla 4.1

Ejemplos de lemas de diversos centros de convenciones en Estados Unidos⁶

Centro de Convenciones	Localización	Lema o “slogan”
<i>“Hawaii Convention Center”</i>	O’hau, Hawaii	<i>“Where Business and Aloha Meets”</i>
<i>“Masachussets Centrum Center”</i>	Masachussets	<i>“The Center for it All”</i>
<i>“Los Angeles Convention Center”</i>	Los Angeles, California	<i>“World Class Facility, World Class Service”</i>
<i>“The South San Francisco Conference Center”</i>	San Francisco, California	<i>“The San Francisco Peninsula's Premier Meeting Facility”</i>
<i>“Orange County Convention Center”</i>	Orlando, Florida	<i>“The Center of Hospitality”</i>
<i>“Washinton D.C. Convention Center”</i>	Washinton D.C.	<i>“We Are Open in A Big Way”</i>
<i>“Colorado Convention Center”</i>	Denver, Colorado	<i>“A Place for All Seasons”</i>
<i>“McCormick Place Chicago Convention Center”</i>	Chicago, Illinois	<i>“America's Premier Convention Facility”</i>
<i>“Jacob K. Javits Convention Center”</i>	New York	<i>“Marketplace for the World”</i>
<i>“Savannah International Trade & Convention Center”</i>	Savannah, Georgia	<i>“Old World Charm, New World Meeting Space”</i>

Otra estrategia es el mercadeo directo. Este es el uso de medios de comunicación masiva para crear un efecto rápido en la audiencia. Algunas de las herramientas de mercadeo directo son el teléfono, correo regular y el correo electrónico. Al igual que el mercadeo directo, la venta personal es uno de los medios favoritos para el organizador de eventos, ya que es la herramienta más efectiva en el proceso de negocios. Una de las estrategias más utilizadas como venta directa es la participación en exhibiciones o ferias comerciales relacionadas a la industria del turismo o al segmento de grupos y convenciones. En estos eventos (“*tradeshows*”), se mercadean y venden los destinos turísticos o de convenciones, así como también se generan listas de prospectos o clientes potenciales. Las relaciones públicas forman también parte de las estrategias utilizadas por el sector. Estas son todas las actividades que el destino haga para mantenerse mejor relacionado con otras organizaciones (Kotler, Haider, & Rein, 1993). Algunos ejemplos

de los medios utilizados para diseminar información mediante las relaciones públicas son: publicaciones para empleados, manuales, folletos informativos, tabloneros de edictos, teleconferencias, videos, discursos, entre otros (Engel, Warshaw, & Kinnear, 1994).

Actualmente, el Internet es uno de los recursos más importantes disponibles para la investigación y promoción de destinos (Digance, 2002). El país líder en el mundo por mayor número de usuarios de Internet es Estados Unidos (179,854,855 usuarios en el año 2003). En el Caribe, los países con mayor cantidad de usuarios son Puerto Rico (600,000) y Jamaica (600,000), seguido por República Dominicana (300,000) y Cuba (120,000).⁷ Competir en el mercado internacional significa tener una página de Internet, ya que personas de otros países muchas veces no pueden esperar por paquetes promocionales enviados por correo regular. Además, las actualizaciones de la página sirven para tener ventaja competitiva debido a que actualmente la mayoría de los centros de convenciones incorporan el mercadeo en línea a sus estrategias y planes de mercadeo. Esto le brinda al cliente otras alternativas en los canales de distribución que se utilizan normalmente. Una de las herramientas más efectivas actualmente en cuanto al mercadeo en línea es el uso de folletos informativos vía correo electrónico o en las páginas de Internet. Aunque el Internet es una herramienta de información rápida que sirve para promocionar marcas, destinos y servicios, todavía los organizadores de eventos siguen prefiriendo materiales promocionales impresos y la interacción personal al momento de hacer negocios (Digance, 2002). Para los organizadores de eventos de las corporaciones, el Internet es considerado la herramienta más importante utilizada para mercadear el segmento de grupos y convenciones. Sin embargo, los organizadores de eventos de las asociaciones consideran el mercadeo directo como el instrumento primordial para la promoción del segmento, seguido entonces por el Internet (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

4.3 La competitividad y su definición

Competitividad se puede definir como la capacidad de un país, empresa u organización, ya sea, pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas o absolutas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (véase Capítulo II, sección 2.3). Según los enfoques teóricos sobre competitividad de Michael Porter, ésta se ha vuelto una de las preocupaciones centrales en el gobierno y las industrias de cada nación (Porter, 1990). Un país debe conocer cual es su mayor característica o sus mayores atributos que determinen su habilidad o inhabilidad para crear y sostener ventaja competitiva en escalas internacionales. Michael Porter trata el concepto de la competitividad como un crecimiento sostenible en productividad de la nación que resulta en un mejorado estándar de vida para los ciudadanos. La competitividad de una nación es conducida por su micro-ambiente, macro-ambiente y calidad de las estrategias de negocio y de operaciones. Las diferencias en las estructuras económicas de los países, los valores, la cultura y las instituciones, contribuyen grandemente al éxito de la competitividad de los mismos (Porter, 1990).

La competitividad en muchas industrias se ha internacionalizado, no solo en industrias de manufactura y alta tecnología, sino también en la industria de servicios, la cual comprende el sector de turismo (Porter, 1990). Dentro del sector de turismo, el segmento de grupos y convenciones ha experimentado un crecimiento impulsado por el incremento en el establecimiento de centros de convenciones. Esto hace más ardua la competencia entre destinos para atraer eventos internacionales, la cual se ha acrecentado también. Para concepto de este estudio, se utilizó el análisis teórico sobre competitividad expuesto por los autores Go y Govers (1999), ya que estos han aplicado el concepto al sector de turismo y de grupos y convenciones. Los mismos definen competitividad como la habilidad que tiene del Buró de Convenciones de un destino para diseñar, producir, mercadear y brindar un servicio que se desempeñe mejor que otros destinos en esos aspectos de servicios que son considerados importantes para los organizadores de

eventos. Para ser competitivo dentro de este mercado, el centro como el destino, deben tener atributos comparables en precio, atracciones y otras características que sean más atractivas que las de sus competidores (Go & Govers, 1999).

En la actualidad, muchos países desarrollados o en vías de desarrollo encuentran en el segmento de convenciones un componente importante del turismo por su potencial de inyectar insumos sus economías. A medida que la competencia aumenta entre destinos, se vuelve más importante competir a base de ciertos criterios como los servicios que ofrecen y las expectativas de los clientes (Go & Govers, 1999). La competitividad del turismo se interrelaciona con las condiciones de sostenibilidad del producto. Estas condiciones son: insumos económicos, sociales y del medio ambiente; la creación de infraestructura general y de turismo; los flujos de capital; incentivos otorgados; mano de obra capacitada; y flujo de visitantes (Corner, 2001).

Una teoría que se puede aplicar al potencial competitivo de turismo de un área geográfica, es la teoría basada en recursos de Wernerfelt (1984). Esta refiere el término de área geográfica a un destino que posea ciertos recursos y/o capacidad que le permita llevar una actividad económica en particular. Esta teoría involucra un análisis de los aspectos internos del destino, los cuales varían de un destino a otro. Entre los recursos que se pueden aplicar a un destino turístico están las playas, montañas y otros recursos naturales, además de activos culturales como museos, tradiciones, festivales, entre otros (Melían & García, 2003). Otros estudios refieren la competitividad de un destino por razones de demanda internacional, volumen de mercado, precios, costos de viaje, niveles de ingreso, características y los motivos de viaje de los turistas (Melían & García, 2003).

4.3.1 Competitividad en la industria turística

Dentro del mercado de las organizaciones, industrias o empresas existen otros productos y servicios que son semejantes. A éstos se les considera como sus competidores indirectos. Normalmente, los objetivos de éstos son los mismos: crecer

para lograr el éxito, por lo que muchas veces se encuentran en guerra para ganar mercados y clientes. Como en las batallas, es necesario conocer a los competidores en términos de cómo piensan y cuáles son sus ventajas y desventajas. Las industrias en competencia son las que ofrecen los mismos productos o servicios, las que ofrecen servicios y productos similares, las que pueden ofrecer productos y servicios equivalentes o iguales en el futuro y las que pueden remover la necesidad del uso del producto o servicio.⁸

Cuando se hace referencia a un destino turístico, la competencia es muy importante especialmente para aquellos países que busquen expandirse a nuevos mercados relacionados a los segmentos que componen el sector. La competitividad es un concepto complejo que en ocasiones implica varios elementos observables y no visibles, por lo que resulta difícil de medir. Además, ésta puede ser un concepto relativo donde sus medidas pueden variar dependiendo las variables escogidas (Gooroochurn & Sugiyarto, 2003).

Un paso importante en la investigación de mercado es el análisis de la competencia. El mismo consiste de una evaluación de los competidores con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades en comparación a las propias (Astroff, 1998). Existen diferentes maneras de medir la competitividad en destinos turísticos. Algunos estudios utilizan indicadores como los niveles de ocupación hotelera y el crecimiento en construcción de hoteles, entre otros (Sugihara, 1998). Una de las formas más utilizadas es mediante encuestas y cuestionarios para conocer las percepciones y opiniones de los turistas sobre sus experiencias en distintos destinos. El Concilio Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) junto a otros institutos de investigación turística crearon un Monitoreo de Competitividad (CM por sus siglas en inglés). Debido a la naturaleza multidimensional de la competitividad, CM identificó variables o elementos que pueden componer la misma en los destinos. El CM distingue sólo ocho variables para hacer el análisis, las cuales son: precio, desarrollo de infraestructura,

calidad ambiental, recurso humano, adelantos tecnológicos, turismo humano, desarrollo social y capacidad de expansión (Gooroochurn & Sugiyarto, 2003).

La competitividad en precio es uno de los factores más importantes para un destino y es un determinante significativo de cómo se desempeña en su mercado. Este factor depende de los costos de los diferentes sectores que componen la industria. Estos sectores incluyen: hoteles, entretenimiento, facilidades de convenciones, costos de viaje, alquiler de autos, entre otros. La competitividad en precio puede ser desagregada en diferentes sectores con respecto a sus productos y servicios, además se puede utilizar para medir el impacto total del destino o el de un segmento de la industria en particular (Dywer, Forsyth, & Rao, 2000). Sin embargo, ésta información puede ser difícil de obtener por lo que muchos se enfatizan solamente en las tarifas de los hoteles.

El indicador de turismo humano mide el involucramiento de las personas en actividades turísticas. Este se estima según la suma de las llegadas y salidas de turistas como una proporción de la población del país o destino. Por otro lado, el indicador del recurso humano mide la calidad de la fuerza laboral del destino. Se ha demostrado que una mejor calidad de labor lleva a una mejor calidad de los productos y servicios turísticos. Esta información también puede resultar difícil de obtener entre los países. Otro indicador es el de desarrollo social, el cual mide la calidad de vida de los residentes que de cierto modo contribuye a la experiencia del turista. Un factor importante a considerar en este indicador son los niveles de criminalidad en los destinos. Al igual que el caso anterior, esta información también es limitada (Gooroochurn & Sugiyarto, 2003).

Entre otros de los indicadores del CM se encuentra el desarrollo de infraestructura, el cual muestra la competitividad mediante la construcción y desarrollo de carreteras, facilidades de sanidad y agua potable, cantidad y calidad de aeropuertos, sistema de telecomunicaciones, entre otros. Además del CM, otros estudios han considerado el ambiente como un factor importante y muchas veces determinante para el crecimiento del turismo. El indicador ambiental envuelve la calidad del ambiente físico y

cómo los países o destinos están concientizados y envueltos en el manejo de los recursos naturales. Por otra parte, el indicador de expansión, o de estar abiertos al mercado, puede ser otro determinante primordial en el desarrollo de los destinos. Este puede estar representado por la capacidad de trabajar nuevos mercados internacionales y el turismo internacional (Gooroochurn & Sugiyarto, 2003).

Por último, se encuentra el indicador de tecnología avanzada, ya que es importante reconocer que el turismo y todos sus segmentos comprenden una industria de información continua. Este factor indica los avances del destino en la adquisición de infraestructura y sistemas de tecnología moderna, también representado por el uso del Internet, líneas telefónicas, teléfonos celulares y empresas de exportación de alta tecnología (farmacéuticas, instrumentos científicos, computadores, entre otros). La tecnología en el turismo impacta principalmente áreas como mercadeo, distribución y ventas, además que el uso de este tipo de avances tecnológicos permite facilitar la rapidez y eficiencia de los servicios y de la información procesada. Es importante considerar que esto no sólo se refiere a poseer computadoras y tener facilidades para teleconferencias, sino un sistema completo de tecnología computadorizada y de comunicaciones. Igualmente, no es que cuenten con este tipo de tecnología sólo las líneas aéreas, hoteles u otras empresas sino todos los componentes de la industria turística para poder asegurar la competitividad. El turismo de hoy día es uno más identificado con los cambios tecnológicos del día a día por lo que la competitividad radica en la importancia de mantenerse avanzados tecnológicamente (Poon, 1993).

Otros estudios ven entre los factores competitivos de los destinos el mercadeo y las relaciones públicas. El crecimiento de destinos turísticos como el flujo de visitantes a nivel mundial ha sido notable. Este aumento también ha sido atribuido al incremento en publicidad y mercadeo que permite la promoción de esos destinos hacia nuevos nichos y mercados específicos. El posicionamiento es una forma de comunicación que juega un papel importante en aumentar el atractivo de un destino turístico y adquirir ventaja competitiva, además de ser una de las herramientas más efectivas en mercadeo. El

objetivo del posicionamiento es crear un lugar distintivo en la mente de los consumidores potenciales (véase Capítulo IV sección 4.2.2). Esto se refiere a crear una posición que evoque la imagen del destino cuando se mencione su nombre y a efigies que diferencian al destino de otros competidores similares (Chako, 1997).

Una estrategia de posicionamiento efectiva provee competitividad a un destino que está intentando transmitir sus atractivos turísticos a un mercado en particular. La importancia de estas estrategias radica en resaltar los atributos principales que son los más importantes para los consumidores. Algunos destinos turísticos muchas veces cometen errores relacionados al posicionamiento y al mercadeo. Por ejemplo, el destino está forzado a competir directamente con un competidor más fuerte, sino se tiene buena imagen sobre el destino, las personas pueden tomar las decisiones a base de otros factores (localización más cercana, precio, entre otros). Otro error puede ser que el posicionamiento del destino no esté claro, por lo que sus mercados no reconocen el mensaje que se les está enviando. Esto ocurre cuando un destino intenta ser todas las cosas para todas las personas (Chako, 1997). Este caso en particular puede ser aplicado a Puerto Rico donde no existe una diferenciación marcada, sino que la Isla ha tenido múltiples lemas publicitarios (“*slogans*”), donde el consumidor puede verse confundido. Por último, puede ser que el destino no tenga identidad propia o tenga alguna imagen negativa en la mente de los consumidores, por lo que no se crea suficiente demanda turística (Chako, 1997). Este último, puede ser aplicado a Puerto Rico también, ya que la Isla no posee una identidad propia y los altos niveles de criminalidad presentan una imagen negativa del país.

En el caso de los centros de convenciones, algunos de los criterios utilizados para medir la competitividad son: la localización (ciudades, áreas rurales), su categoría (lujosos, económicos, tecnología avanzada, entre otros), los mercados dirigidos, cantidad de espacio, número de habitaciones, cantidad y tipos de recreación, precio promedio, tipo de servicios ofrecidos y personal capacitado (Hoyle, 1995).

Un análisis de competitividad debe hacerse periódicamente. Para monitorear la competencia se deben estudiar las promociones y la publicidad de éstos, obtener literatura de otros Buró de Convenciones (destinos competidores) o Cámaras de Comercio, estudiar investigaciones en el tema, hacer encuestas a los consumidores o visitantes, examinar constantemente las páginas de Internet, entre otros. Aún así, la información obtenida puede resultar repetitiva, de años pasados, incompleta o malentendida, aunque la misma puede ofrecer un marco sobre la competencia. Este análisis puede ayudar a señalar segmentos de mercado que no se han tomado en cuenta. Además, provee información sobre la manera de cambiar las estrategias de competitividad y mercadeo para generar negocios adicionales (Astroff & Abbey, 1998).

Las estrategias de competitividad son políticas y procedimientos desarrollados por las industrias para asumir posiciones competitivas ante sus mercados. Como existe gran competencia en la industria de turismo, ésta ve a las estrategias de competitividad como uno de los factores más importantes para sobrevivir y competir dentro del sector. Para poder mantenerse competitivos, los componentes de la industria deben poner a los clientes y al medio ambiente primero, ser líderes en calidad, ser innovadores, fortalecer su posición estratégica, hacer del turismo un sector importante dentro de su economía, fortalecer los canales de distribución y mercadeo y desarrollar un sector privado dinámico (Poon, 1993). Otra estrategia es utilizar todos sus recursos disponibles. Para ese fin, el Buró de Convenciones puede ser un aliado poderoso para ser competitivos. El éxito recae en la habilidad de la industria de formar una sociedad fuerte con sus componentes, ya que el trabajo en grupo es necesario para lograr la competitividad del país tanto como destino turístico como destino de negocios (Montgomery, 1995).

Michael Porter (1998) propone tres estrategias competitivas genéricas que pueden ser utilizadas por cualquier tipo de empresa o industria. Estas estrategias son: la de bajo costo, diferenciación y enfoque (véase Figura 4.3).

Figura 4.3

Las tres estrategias competitivas genéricas de Porter

		Ventaja Estratégica	
		Lo único, lo que lo hace diferente	Posición de bajo costo
Mercado Estratégico	Industria en general	DIFERENCIACIÓN	LÍDER EN COSTO
	Segmento en particular	ENFOQUE	

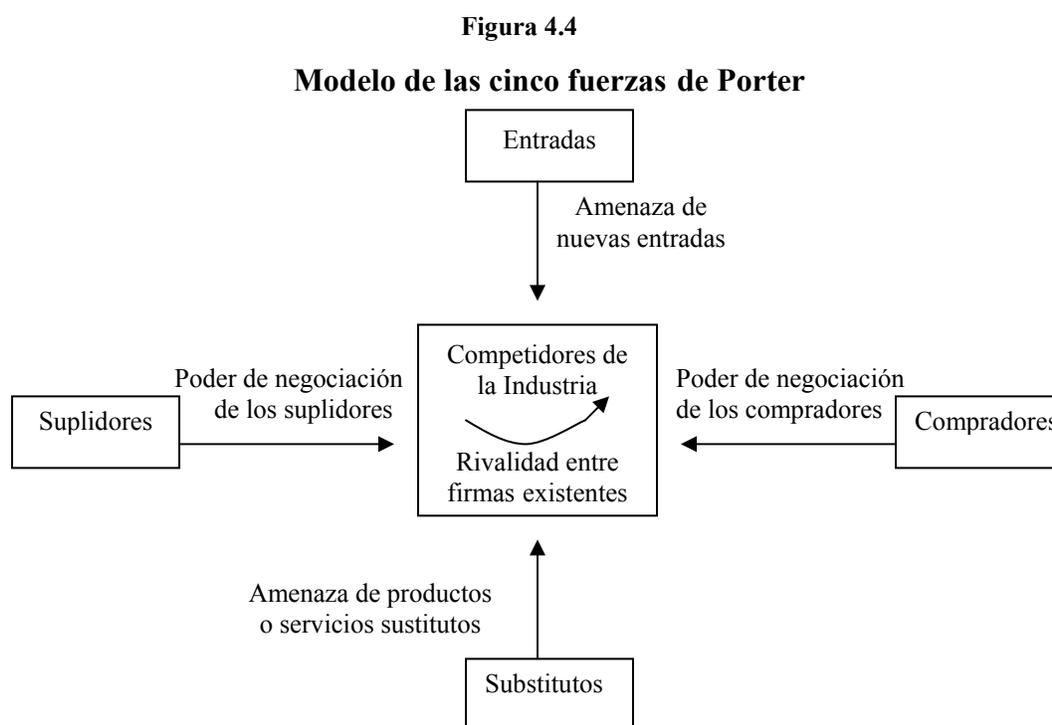
*Fuente: Porter, M. (1998). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

La estrategia de bajo costo consiste en la habilidad de diseñar, producir y mercadear un producto o servicio de forma más eficiente que sus competidores. La estrategia de diferenciación es la habilidad de proveer valores únicos y superiores a los productos y servicios en términos de calidad y características especiales. La última estrategia es enfocarse en un grupo en específico, segmento o un mercado en particular. Esta estrategia recae en la premisa de que se puede servir al mercado meta más eficientemente que sus competidores utilizando alguna de las estrategias anteriores (diferenciación y bajo costo) o combinadas (Porter, 1998). En el caso de Puerto Rico, su estrategia competitiva debe estar basada en la de enfoque y diferenciación. Como el segmento de grupos y convenciones está dirigido sólo a un mercado en particular puede clasificarse bajo enfoque. Además, Puerto Rico puede buscar cualidades que hagan del destino uno diferente y único en comparación a sus grandes competidores para crear diferenciación ante los demás. Esto puede estar asociado al diseño de una imagen o marca distintiva y constante que pueda resultar en lealtad por parte de los consumidores, además de una barrera de entrada para esos nuevos competidores. Para aplicar esta estrategia es importante cumplir con ciertos requerimientos propuestos por el mismo autor. Entre estos se encuentran: fortalecer las habilidades de mercadeo, tener una penetración al mercado que sea creativa, contar con un sistema de investigación más

capacitado, ofrecer incentivos, tener buena reputación en la calidad de sus servicios y tener buena coordinación entre mercadeo y otras funciones (Wheleen & Hunger, 2004).

4.3.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Los niveles de intensidad de la competencia en una industria están determinados por cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales forman parte del Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este modelo encierra la relación entre los competidores dentro de una industria en particular, así como el potencial de los nuevos competidores, suplidores y compradores (véase Figura 4.4).



*Fuente: Porter, M. (1998). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

A pesar que este modelo es conocido por sus cinco elementos, el mismo puede estar compuesto por seis fuerzas competitivas: entrada de nuevos competidores, rivalidad entre compañías establecidas, poder de negociación de los compradores, poder de

negociación de los suplidores y el poder relativo de otros accionistas (Wheelen & Hunger, 2004).

Algunos de los componentes del análisis de la industria de grupos y convenciones en Puerto Rico son los siguientes:

Entrada de nuevos competidores

Nuevas entradas de competidores a la industria le permiten a éstos la oportunidad de ganar algún porcentaje del mercado. Sin embargo, existen barreras que obstruyen y que pueden hacer difícil su entrada a la industria.

- Gran competitividad entre destinos turísticos tanto en el Caribe como en otros países. La apertura del mercado turístico de placer y de negocios de Cuba y República Dominicana a precios atractivos y con el concepto de todo incluido, hace aún más difícil para Puerto Rico competir como destino turístico. En efecto, República Dominicana figura como uno de los competidores principales en la región del Caribe.
- Gran número de destinos que posean centros de convenciones o que estén desarrollando nuevas instalaciones de esta índole. La proliferación de destinos con centros de convenciones es otra barrera de entrada de gran impacto.
- Gran competitividad en cuanto al precio debido a altos costos de mano de obra. Debido al valor en el mercado del dólar y a que el país se rige por ciertas regulaciones de los Estados Unidos, el costo de mano de obra es uno de los más altos en la región caribeña. Por lo tanto, la aparición de destinos en la zona con costos laborales bajos es otra barrera de entrada.
- Puerto Rico es uno de los países más costosos del Caribe. Puerto Rico al igual que las Islas Caimán presentan ser los destinos con los costos de vida más caros en comparación a otras islas caribeñas.

Rivalidad entre compañías establecidas

Los movimientos que ejerce la competencia pueden afectar en gran manera a sus competidores. La rivalidad entre éstos puede estar relacionada con ciertos factores tales como el número de competidores, el porcentaje de crecimiento, características del producto o servicio, capacidad, diversidad entre competidores, ente otros. Algunos de los factores para Puerto Rico pueden ser:

- Puerto Rico como destino turístico compite con otras islas del Caribe y con Hawaii, ya que los atractivos turísticos son muy parecidos.
- Gran competencia entre Puerto Rico con otros destinos dentro de Estados Unidos, Latinoamérica y el Caribe que cuentan con instalaciones para acomodar mega convenciones. Aunque el Centro de Convenciones de Puerto Rico va a ser el más grande del Caribe, existen otros centros que poseen mayor espacio de convenciones en términos de pies cuadrados.
- La construcción del nuevo Centro de Convenciones permitirá la oportunidad de atraer nuevos mercados. Esto se debe a que Puerto Rico no contaba con instalaciones de convenciones de esta índole, por lo que trabajará con mercados nunca antes mercadeados.
- El Centro de Convenciones de Puerto Rico cuenta con la capacidad para expansión futura. Allí radica la habilidad de los inversionistas de reconocer las oportunidades y decidir cuando se amerita la expansión de las facilidades para que ésta sea costo-efectiva.
- Ciertas características del destino y del Centro pueden resultar ventajosas para muchos organizadores de eventos. Algunas de las características pueden ser: localización, variedad de servicios y la tecnología que tendrá.

Poder de negociación de los compradores (turistas y/o visitantes)

Los compradores tienen la habilidad de afectar las industrias demandando precios más bajos, alta calidad y más servicios, entre otras. En Puerto Rico esto se puede traducir por demandas de:

- más y mejores servicios que sean de alta calidad,
- precios más cómodos y más competitivos en comparación a otros destinos,
- opción de los organizadores de eventos de escoger entre una variedad de destinos que cuenten con centros de convenciones que puedan cumplir satisfactoriamente sus necesidades, diferenciación del producto que se ofrece para crear así conciencia entre los compradores,
- y por último, según las expectativas de los consumidores, los servicios pueden ser sustituidos por otros destinos para la realización de sus próximos eventos por lo que es importante recalcar en la calidad de los mismos para crear lealtad entre los visitantes.

Poder de negociación de los suplidores

Los suplidores pueden afectar también las industrias mediante la habilidad de aumentar los precios o disminuir la calidad de los productos y servicios.

- Primero, si los paquetes promocionales y ofertas ofrecidas por los centros de convenciones, líneas aéreas, hoteles u organizaciones no se ajustan a las necesidades de los organizadores de eventos, se pierde el esfuerzo realizado ocasionando que el mismo no sea costo efectivo y se pierda un posible consumidor.
- Segundo, el aumento en los costos de servicios, tanto de las instalaciones del centro, hoteles, como también de los suplidores puede afectar negativamente la relación con los compradores.

- Tercero, los hoteles a pesar de su poca capacidad para acomodar mega convenciones, compiten relativamente con los mismos centros de convenciones por salones de reuniones, entre otros espacios.

Poder relativo de otros accionistas

El gobierno, comunidades locales, asociaciones, grupos de intereses especiales y las uniones son algunos de los grupos que comprenden esta fuerza. En Puerto Rico algunos de los elementos que pueden afectar la competitividad de la industria son:

- Desarrollo de nuevas leyes laborales que repercuten en el aumento de la mano de obra puertorriqueña.
- Desarrollo de nuevas regulaciones y leyes que puedan afectar los costos de productos y servicios.
- El recurso de hacer paros y huelgas por parte de los suplidores importantes para resolver problemas o conflictos (e.g., huelga de taxistas turísticos).
- La importancia del desarrollo de programas de incentivos o de relevo de impuestos o arbitrios locales son importantes para atraer a los consumidores, si los mismos no son atractivos los organizadores de eventos podrían considerar otros destinos.
- La importancia de mantener la sinergia entre las entidades gubernamentales, quasi-públicas y privadas como elemento de competitividad.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos dentro de una industria tienen el poder de limitar la lealtad de un producto o servicio en específico. Estos sustitutos aparentan ser diferentes pero pueden satisfacer las mismas necesidades de los consumidores. Los organizadores de eventos, por ejemplo, escogen sus destinos turísticos tomando en cuenta factores como tarifas, servicios ofrecidos, localización, atracciones aledañas, acomodo de hoteles, entre otros. Si no se logra la calidad y diferenciación de los servicios ofrecidos y del producto

turístico que el consumidor espera, esto puede resultar en que los mismos opten por otros destinos que ofrezcan mejores ofertas, al igual que otros centros de conferencias u hoteles que a su vez satisfagan y cumplan sus necesidades.

4.3.3 Competencia de Puerto Rico en el segmento de grupos y convenciones

Actualmente, la competencia primordial de Puerto Rico en el segmento de grupos y convenciones es México (Cancún), Bahamas, Jamaica, República Dominicana, Florida (Miami y Fort Lauderdale), Arizona y Hawaii (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e). Otros destinos que están emergiendo como destinos de convenciones y que representan una amenaza para la Isla son: México, particularmente los estados de León y Ciudad México, Curitiba y Río de Janeiro en Brasil y Panamá. A pesar de que los destinos competidores de Puerto Rico pueden ser todos aquellos que ofrezcan instalaciones similares o que posean características semejantes, la competencia de la Isla en términos al nuevo Centro de Convenciones se divide sólo en cinco regiones. Las regiones que componen la competencia en este mercado son: Estados Unidos, México, Sur América, el Caribe y otros destinos internacionales (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

El Caribe es la región más popular para los organizadores de eventos estadounidenses, que buscan celebrar reuniones o convenciones fuera de la periferia de los Estados Unidos. La competencia en el Caribe proviene mayormente de la República Dominicana y Cuba aunque otros fuertes competidores lo son Bahamas y Aruba (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e). Aunque Puerto Rico domina la región caribeña con el 17% de los visitantes que se hospedan, existen otros destinos en el área que están en continuo crecimiento. Un ejemplo de ésto es la República Dominicana, al cual se le ha pronosticado un 5% de crecimiento anual hasta el 2020. Este incremento se le puede adjudicar al modelo del destino que es uno enfocado al bajo costo y a un gran volumen de hoteles con ofertas de todo incluido (Guadalupe, 2003e). Además, este país se ha incorporado a organizaciones internacionales que aportan al desarrollo de este segmento, como por ejemplo la Confederación de Organizadores de Convenciones y Afines de

América Latina (COCAL). Otra ventaja de República Dominicana es que ha registrado un aumento de sobre 14% en vuelos a provenientes de Europa, uno de los principales mercados de la isla (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). Dentro de la República Dominicana el sector de La Romana es un competidor tanto para los viajeros de placer como los grupos y negocios, ya que cuenta con hoteles de todo incluido pero con costos que compiten con los hoteles lujosos de Puerto Rico. Por otra parte, Cuba ha tenido éxito ya que atrae al mercado europeo con estrategias de bajo costo (Guadalupe, 2002c), además que tiene como ventaja que es uno de los destinos más activos en el mercado de eventos deportivos (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

Al presente, México es considerado uno de los grandes competidores de Puerto Rico porque es un país que está desarrollándose a pasos acelerados dentro del sector de negocios. Cancún, es conocido internacionalmente por el turismo de placer, pero a su vez, es un destino que está emergiendo dentro del mercado de grupos y convenciones. Su desarrollo se debe, en gran medida, al apoyo por parte del gobierno y a su reconocimiento como un ente importante para el turismo y la economía del país. Hoy día, México cuenta con veintidós oficinas de visitantes y convenciones (Buró de Convenciones) en toda la República. Además, desde el 1998 México ha añadido sobre medio millón de pies cuadrados en instalaciones para convenciones. Igualmente, el gobierno ha desarrollado nuevas campañas promocionales y de exención de impuestos para el segmento, incluyendo una campaña de mercadeo de \$1.5 millones para el Centro de Convenciones de Cancún. La misma incluye comerciales en cadenas televisivas como CNN, anuncios en periódicos especializados y menciones en radio (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

La región de Sur América es una de las regiones de mayor crecimiento en el segmento de convenciones en toda la región latinoamericana. El continuo desarrollo de oficinas de visitantes y convenciones es una modalidad en el continente suramericano. Las aperturas más recientes de Buró de convenciones fueron en las ciudades de Lima (Perú), Medellín (Colombia) y Montevideo (Uruguay), además Brasil posee sobre 50

oficinas por todo el país. También, durante el pasado año 2004 se inauguró las instalaciones del nuevo Centro de Convenciones de Curitiba (Brazil) lo que atraerá más mercado de negocios (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b).

El incremento en el segmento de convenciones se observa a través de la proliferación de las inversiones en mercadeo y construcción. Los presupuestos de mercadeo del Reino Unido para la industria han aumentado significativamente. Por otro lado, se han estado desarrollando nuevas instalaciones de convenciones ultramodernas en Japón (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). Actualmente, uno de los destinos internacionales que presenta mayor competitividad para Puerto Rico es Cape Town en Sudáfrica. En julio del pasado año 2003, abrió las puertas el “*Cape Town International Convention Center*” para mercader la ciudad como un destino para la celebración de mega convenciones. Como parte del proyecto, se inauguró el Arabella Sheraton Grand Hotel con un total de 500 habitaciones. Además, ésta ha sido la primera ciudad africana en ser parte de “*Bestcities.net*” (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.a), la única alianza de oficinas de convenciones globalmente.⁹

A pesar de que el principal mercado de Puerto Rico es el estadounidense, precisamente Estados Unidos es uno de los mayores competidores del país. En Estados Unidos se celebraron 11,094 exhibiciones en el año 2001, con un total de 79.9 millones de asistentes que generaron un gasto de \$40.8 billones (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). Según un estudio realizado por el “*Chicago Convention and Tourism Bureau*”,¹⁰ aproximadamente 5.4 millones de pies cuadrados en espacio de exhibiciones están disponibles desde agosto del 2001 a julio del 2002, lo que representa más del doble de 2.2 millones del período anterior, además se pronosticó un aumento de 1.2 millones para el periodo del 2004 al 2005 y de 3.2 millones en el año 2005 en adelante. Asimismo, se ha proyectado cinco nuevas instalaciones para reuniones y convenciones entre el 2005 y el 2006 con un total de 692,700 pies cuadrados de espacio para exhibiciones y 208,700 de espacio de reuniones (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.a).

Tabla 4.2

Principales ciudades de Estados Unidos para la celebración de exhibiciones

Orlando, FL	New York, NY	San Francisco, CA
Las Vegas, NV	San Diego, CA	Anaheim, CA
Chicago, IL	Washington, DC	San Antonio, TX
New Orleans, LA	Nashville, TN	Boston, MA
Dallas, TX	Denver, CO	Atlanta, GA

*Fuente: Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b.

Entre los competidores de Puerto Rico con un ambiente y clima similar al de la Isla se encuentran Florida, Louisiana, Texas, Arizona y California. Uno de los destinos favoritos, además del Caribe, en las afueras continentales de los Estados Unidos es Hawaii, a pesar de que el mismo es un estado norteamericano. Las ciudades más populares para la celebración de eventos corporativos son Chicago, Las Vegas y Orlando y los estados son California, Illinois y Florida. Las principales ciudades de los Estados Unidos para la celebración de exhibiciones se mencionan en la Tabla 4.2. Entre las ciudades favoritas para la realización de eventos de las asociaciones se encuentran Chicago, Washington, Orlando, Atlanta y Los Angeles y los estados son California, Florida, Illinois, Texas y Arizona (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). En términos generales, Las Vegas es actualmente la capital de las convenciones en los Estados Unidos, Chicago y Orlando se disputan el segundo lugar. El estado de Chicago posee menos habitaciones (60,000) en comparación a las otras dos ciudades (100,000). Las Vegas y Orlando ofrecen más variedad en las instalaciones y en precios competitivos que los demás destinos competidores, aún así una desventaja es que al tener tantas habitaciones las mismas están esparcidas por toda la ciudad lo que resulta en gastos adicionales de transportación y autobuses para llevar los asistentes hasta los centros de convenciones (Slania, 2003). En el caso de Puerto Rico, si no se adopta algunas medidas podrían incurrir en las mismas desventajas al momento de la apertura del centro, ya que el hotel ancla no estará listo para esa fecha.

Algunas de las consideraciones más importantes para un destino de convenciones según los organizadores de eventos son: hoteles disponibles, precio y seguridad (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b), lo que podría resultar en desventaja los altos costos en Puerto Rico. Además, el país cuenta con el inventario de hoteles más pequeño en comparación a sus competidores del Caribe y en los hoteles en que se ha invertido son mayormente hospederías de lujo con tarifas altas (Guadalupe, 2002c). Los destinos competidores en donde la Isla perdió contratos en el año fiscal 2002/2003 fueron Florida, Nevada, Cancún, Hawaii y New Orleans (Puerto Rico Convention Bureau, 2003c).¹¹

Sin embargo, Puerto Rico cuenta con otras ventajas que resultan en características competitivas como la localización del nuevo Centro de Convenciones. Esta va a permitir que los visitantes de negocios puedan trabajar en sus reuniones y eventos al mismo tiempo que disfrutan de un ambiente tropical con playas exóticas, hoteles de categoría mundial e infraestructura y tecnología moderna.¹² Además, la ciudad de San Juan se le otorgó una entrada provisional a la alianza “*Bestcities.net*”. Entre los beneficios de pertenecer a esta alianza se encuentran acceso a información de clientes internacionales, la adopción de estándares de servicio al cliente reconocidos por la industria, el reconocimiento internacional, entre otros (Guadalupe, 2003h).

Existen actualmente sobre cuarenta centros de convenciones que se encuentran en las etapas de estudios de viabilidad, diseño de planos, aprobación legislativa, y construcción. Estos centros estarán situados tanto en los Estados Unidos como en destinos internacionales. Algunos de estos centros se mencionan en la Tabla 4.3. Como se puede observar en la misma (Tabla 4.3), Puerto Rico tiene como competidores potenciales más de diez instalaciones nuevas que estarán disponibles a corto plazo.

Tabla 4.3
Centros de Convenciones en construcción

Fase	Total de Pies²	Fecha	Lugar	Tipo de construcción
Estudio de viabilidad	3,566,825	--	Cleveland, Jacob Javits (New York), Los Angeles, Myrtek Beach, Pennsylvania y Tampa Bay convention centers	Expansión futura
Aprobación legislativa	1,042,000	2006	Osceola County, Novi- expo (Michigan), Cincinnatti y Kansas City convention centers	Construcción y expansión futura
Aprobación legislativa	--	2007	Las Cruces y Phoenix convention centres	Construcción y expansión futura
Diseño de planos	200,000	2006	Virginia Beach convention center	Nuevas instalaciones
Diseño de planos	500,000	2007	Toronto Congress Center	Instalaciones ya existentes
Diseño de planos	110,809	2008	Vancouver Convention Center	Instalaciones ya existentes
Construcción inicial	3,044,671	2004	Boston, Melbourne, Colorado, Gaylord y Portland convention centres	Nuevas instalaciones y renovación
Construcción inicial	810,000	2005	Puerto Rico y Connecticut convention centers	Nuevas instalaciones
Construcción inicial	1,050,000	2006	Lyon (France) y Amsterdam (Netherlands) convention centres	Expansión y renovación
Construcción más de 50%	5,630,436	2003	Cancún, Cintermex (México), David Lawrence, Mascone West (San Francisco), Oregon, Palm Beach, George Brown, Georgia, Orange County, Lisboa y Cape Town (Sudáfrica) covention centers	Nuevas instalaciones, expansión y renovación
Construcción más de 50%	509,327	2004	Poliforum (León) Convention Center	Nuevas instalaciones
Inaugurados recientemente	3,424,160	2002	Connecticut, Dallas, Las Américas (México), Palais de Congress (Montreal) y David Lawrence convention centers	Expansión y nuevas instalaciones
Inaugurados recientemente	4,907,543	2003	Fort Lauderdale, Minneapolis, Washington D.C., Richmond y Georgia convention centers	Expansión y nuevas instalaciones

*Fuente: Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b.

4.4 Resumen

El mercadeo originalmente se desarrollo para promocionar la venta de productos tangibles. Actualmente, el mercadeo se utiliza para promocionar también productos intangibles o servicios. La industria del turismo forma parte del sector de servicios. El mercadeo de la industria turística se define como: “un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).

Existen cuatro características que diferencian el mercadeo de un servicio al de un producto intangible, estas son: inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero. El mercadeo implica algunos pasos tales como el análisis de mercado, la segmentación y el posicionamiento. Aunque el mercadeo se le conoce principalmente como la publicidad y promoción de un producto, este concepto está compuesto por muchos más elementos. La mezcla de mercadeo la componen lo que se conoce como las 4 P's: producto (“*product*”), lugar (“*place*”), promoción (“*promotion*”) y precio (“*price*”). Sin embargo, el mercadeo de servicios incluye otras cuatro P's: personas (“*people*”), empaque y programación (“*packaging*” y “*programing*”) y alianzas (“*partnerships*”).

La importancia del mercadeo radica en que éste provee a los destinos con herramientas y oportunidades que puedan crear ventaja competitiva ante sus competidores. La competitividad es: “la capacidad de un país, empresa u organización privada o pública de mantener sistemáticamente ventajas comparativas o absolutas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Porter, 1990).

Existen muchos criterios para medir la competitividad de un destino turístico y sus segmentos. En el caso de las convenciones, algunos criterios utilizados son la

localización, los mercados dirigidos, las facilidades y el espacio de reuniones, la cantidad de hoteles y número de habitaciones, ente otros.

Michael Porter, creador de la teoría de la competitividad, propone tres estrategias competitivas que pueden ser utilizadas por cualquier industria. Estas son bajo costo, diferenciación y enfoque. Además, los niveles de intensidad de la competencia están determinados por cinco fuerzas competitivas: entrada de nuevos competidores, rivalidad entre compañías establecidas, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los suplidores y poder relativo a otros accionistas.

Aunque para Puerto Rico la competencia del segmento de grupos y convenciones puede ser todo aquel destino que ofrezca instalaciones para ese tipo de eventos, en la actualidad la competencia primordial es México (Cancún), Bahamas, Jamaica, República Dominicana, Florida (Miami y Fort Lauderdale), Arizona y Hawaii.

El siguiente capítulo es un estudio comparativo entre los perfiles y el turismo de Puerto Rico y Hawaii, además se presenta una comparación de sus respectivos centros de convenciones. Asimismo, el Capítulo V discute las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para ambos destinos turísticos.

Notas del Capítulo IV

¹ La definición de posicionamiento según Ries y Trout es: "... posicionamiento no es lo que tú le haces al producto. Posicionamiento es qué le haces a la mente del prospecto. Eso es, tu posición del producto en la mente del prospecto" (Ries & Trout, 1981, p. 3). El posicionamiento es una técnica para darle al servicio una imagen única y diferente a la de sus competidores.

² La marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos elementos, que tiene como objetivo identificar productos y servicios ofrecidos a un grupo de personas, para distinguirlos de los productos o servicios ofrecidos por la competencia (Kotler, Bowen, & Makens, 1997).

³ En los últimos años, las estrategias de promoción y mercadeo de Puerto Rico han cambiado en varias ocasiones, lo que presenta claramente una inconsistencia en el mensaje. Los lemas utilizados para estas estrategias son los siguientes: "*Puerto Rico: The Shining Star of the Caribbean*", "*Discover the Continent of Puerto Rico: So Much Within Your Reach*", "*Sounds of Puerto Rico: Only Puerto Rico Puts It All Within Your Reach*" – "*Puerto Rico USA*" y "*You're Not Dreaming, You are in Puerto Rico*" (Guadalupe, 2002e).

⁴ Para la década de 1970, la crisis de democracia en Jamaica y los disturbios causados por ésta tuvo un impacto negativo en la imagen de la isla. La prensa norteamericana convenció a los estadounidenses de no viajar a Jamaica porque no era un destino seguro, sin embargo los problemas de violencia que enfrentaban estaban confinados a sólo una región pequeña del país (Gartner, 1993). Esto demuestra el impacto que pueden tener los reportes noticiosos en la percepción de las personas.

⁵ Información obtenida de la Autoridad del Centro de Convenciones de Puerto Rico (folleto publicitario del Centro de Convenciones de Puerto Rico).

⁶ Información obtenida mediante una muestra de conveniencia de diferentes centros de convenciones manejados por la compañía SMG. Esta se obtuvo de la página de Internet de SMG (<http://www.smgworld.com>), la cual ofrecía enlaces directos a las diferentes páginas de estos centros. Activo octubre, 2004.

⁷ Información obtenida de la página de Internet Éxito exportador (<http://www.éxitoexportador.com/stats7.htm>; <http://www.exitoexportador.com/stats2.htm>). Activo Mayo 2004.

⁸ Información obtenida de la página de Internet AWARE Competitive Intelligence for Business Success. (<http://dspace.dialpiped.com/aware/competitor-analysis.html>). Activo enero, 2004.

⁹ Esta alianza cuenta con la participación de los cinco continentes, de los cuales los representantes se han esforzado para que sean reconocidos internacionalmente por ser innovadores y por establecer las mejores prácticas de la industria de grupos y convenciones (Guadalupe, 2003h).

¹⁰ El "*Chicago Convention and Tourism Bureau*" celebra anualmente un reporte de análisis competitivo entre diferentes destinos de los Estados Unidos y Canadá (80 participantes en el año 2003). Este reporte compara el espacio de los centros de convenciones, la cantidad de habitaciones y tarifas, los costos de comida y los presupuestos de las oficinas de convenciones (Chicago Convention and Tourism Bureau, 2003).

¹¹ Las razones principales de estas pérdidas fueron relacionadas a los costos como las tarifas de los hoteles o los costos aéreos de viaje a Puerto Rico. Otra de las razones fue por programas y eventos cancelados debido a las situaciones del ambiente externo tales como desaceleraciones económicas, terrorismo, entre otros. Esto ocurre cuando las actividades son planificadas con años de adelanto por lo que muchas veces se ven afectadas por sucesos en el futuro. Otra de las razones fue por preferencias en la toma de decisiones de los organizadores que decidieron no viajar fuera del país a destinos internacionales o que por alguna razón perdieron sus cuentas con los clientes (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e).

¹² Información obtenida de la página de Internet del Buró de Convenciones de Puerto Rico (www.meetpuertorico.com). Activo enero, 2004.

Capítulo V. El turismo en Puerto Rico y Hawaii: Estudio comparativo

5.1 Introducción

Actualmente Hawaii es uno de los competidores principales de Puerto Rico en el segmento de grupos y convenciones (véase Capítulo IV, sección 4.3.3). Ambos destinos poseen características similares tales como el clima, idioma, geografía y moneda que originan competencia entre los organizadores de eventos. Además, ambos compiten por el mismo nicho, ya que los organizadores de eventos de los Estados Unidos son el principal mercado de cada destino.

El capítulo V muestra una comparación entre los perfiles de Puerto Rico y Hawaii y presenta una comparación entre los centros de convenciones. Además, este capítulo incluye un análisis “*SWOT*” donde se presentan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el segmento de grupos y convenciones en ambos destinos.

5.2 Comparación de los perfiles

La Tabla 5.1 presenta un resumen comparativo de las características principales de Puerto Rico y Hawaii. Como se puede observar, a pesar de las diferencias en la localización y población de ambos destinos, estos cuentan con similitudes tales como el clima, la moneda y el idioma de negocios.

Tabla 5.1
Comparación de los perfiles de Puerto Rico y Hawaii

- -	Puerto Rico	Hawaii
Localización	Caribe	Pacífico
Capital	San Juan	Honolulu
Población	3.9 millones	1.2 millones
Clima	75° F	75° F
Estatus político	Estado Libre Asociado (EE.UU.)	Estado número 50 (EE.UU.)
Moneda	Dólar (EE.UU.)	Dólar (EE.UU.)
Idioma	Español e inglés	Hawaiano e inglés
Economía	Industria Manufacturera	Turismo

Puerto Rico se encuentra localizado entre el Mar Caribe y el Océano Atlántico, al este de República Dominicana.¹ Por otro lado, la localización geográfica de Hawaii es en el Pacífico medio, a 2,390 millas de California (Estados Unidos), 3,850 millas de Japón, 4,900 millas de China y a 5,280 millas de Filipinas. Hawaii es considerado uno de los destinos más aislados geográficamente en el mundo.²

Puerto Rico tiene un tamaño de 100 por 35 millas y está compuesto por pequeñas islas adyacentes, entre ellas los municipios de Culebra y Vieques. El país comprende un total de 78 municipios con aproximadamente 3.9 millones de habitantes (3,885,877 millones en el año 2003). La población se compone de un grupo étnico de blancos (80.5%), negros (8%), amerindios (.4%), asiáticos (.2%) y otros (10.9%). La ciudad capital de Puerto Rico es San Juan.³ El estado de Hawaii, por otra parte, está constituido por 137 islas de las cuales las principales son: Hawai'i, Maui, Moloka'i, O'ahu, Kaua'i, Kaho'olawe, Lana'i y Ni'ihau. La capital de Hawaii es Honolulu localizada en la isla de O'hau. La población total es de 1.2 millones de personas (1,211,537 millones en el año 2000) y está compuesta de hawaianos (22.1%), caucáseos (20.5%), japoneses (18.3%), filipinos (12.3%) y chinos (4.1%). La población ha crecido alrededor de un 25.6% desde el 1980 al 2000.⁴

Puerto Rico goza de un clima tropical marítimo continuo de poca variación entre las épocas del año, con una temperatura promedio de 70° F y 80° F. Entre sus recursos naturales se encuentra un sistema de cavernas y cuevas, así como bosques, entre estos, el único bosque pluvial (“*rainforest*”) que forma parte del sistema de bosques nacionales de los Estados Unidos. El terreno es montañoso con costas planas y playas a lo largo de las áreas costeras. La Isla posee alrededor de 270 millas de playas, lo que es de gran ventaja para la realización de actividades deportivas acuáticas como el “*surfing*”, buceo, esquí acuático, navegación a vela, pesca, entre otros.⁵

Hawaii cuenta con un clima tropical todo el año, aunque varía un poco debido a su topografía y la altura de algunos montes, montañas y volcanes. Las islas poseen un lado seco y otro húmedo, ya que el este atrae mucha lluvia y el lado oeste es normalmente la zona más reseca de las mismas. La temperatura promedio es de unos 75° F, aunque en las cimas de algunas montañas logran alcanzar temperaturas tan bajas que puede nevar, pero no lo suficiente para crear ambientes o estructuras propicias para esquiar. Entre sus recursos se encuentran playas, bosques y desiertos de lava, además cuenta con el único volcán en el mundo de continua erupción y con Mauna Kea, la montaña más alta del mundo.⁶

Puerto Rico posee un gobierno democrático constituido bajo el Estado Libre Asociado de Estados Unidos. En el año 1917, Estados Unidos le otorgó a los puertorriqueños la ciudadanía americana, por lo que cualquier ciudadano estadounidense no necesita pasaporte para viajar a la Isla.⁷

El 21 de agosto del 1959, Hawaii pasó a formar parte de los Estados Unidos convirtiéndose en el estado número cincuenta de la nación norteamericana.⁸ La situación política de ambos destinos permite el uso del dólar americano como la moneda oficial. Entre otros: la medición de la electricidad es la misma (tomacorrientes de 110 voltios), como también igual servicio telefónico y servicio federal de correo postal. El sistema legal es el mismo de Estados Unidos con la diferencia de que Puerto Rico tiene una

constitución basada en el sistema legal y código civil español. Los idiomas oficiales son el español y el inglés, este último muy utilizado en los sectores de turismo y negocios en la Isla.⁹ A pesar de que Hawaii es también un destino bilingüe, los dos idiomas oficiales es el nativo (hawaiano) y el inglés. El idioma hawaiano es un dialecto polinesio que cuenta con un alfabeto de trece letras.

La economía de Puerto Rico es una de las más dinámicas del Caribe. El sector de las industrias (manufactureras, farmacéuticas, entre otras) ha sobrepasado al sector de la agricultura, antiguo ente económico de la Isla. Hoy día los principales ingresos de la agricultura provienen de la producción de caña de azúcar, café, frutas y farináceos (piña, plátanos y guineos), ganado y pollo. El turismo ha sido tradicionalmente un recurso importante de la economía y el sector de servicios, pero la principal actividad económica es la manufactura. El país emplea aproximadamente 1.3 millones de personas (2000) de las cuales 3% trabajan en agricultura, 20% en industrias y 77% en el sector de servicios.¹⁰ El ingreso per cápita puertorriqueño es de alrededor \$8,185 (US Census Bureau, 2001) y el salario mínimo por hora para los trabajadores es de \$5.15. La economía de Hawaii es una diversificada y está compuesta por industrias de ciencia, tecnología, producción de películas y filmes, deportes, investigación marítima, agricultura y turismo, siendo estas últimas las industrias de mayor exportación. La agricultura anteriormente era la principal actividad económica, aun así continua siendo uno de los grandes contribuyentes con la exportación de azúcar, piña, nueces, café, huevos, entre otros. El costo de vida para una familia de cuatro personas se ha estimado que es sobre 27% más alto que el que el costo de vida promedio en los Estados Unidos. El ingreso personal per capita es de alrededor \$27,533 (1999) y el salario mínimo es de \$5.75 por hora.¹¹

El turismo en Puerto Rico aporta a la economía ya sea por la generación de ingresos o por la creación de empleos. Actualmente, Puerto Rico recibe aproximadamente un total 5 millones de visitantes al año (4,566,000 en el año 2000) con gastos de visitantes que sobrepasan los \$2 millones (\$2,387.90 en el año 2000) (Junta Planificación, 2001). Puerto Rico posee alrededor de 13,000 habitaciones en toda la Isla

que son endosadas por la Compañía de Turismo (12,788 para junio del año 2003), sin embargo cuenta con más habitaciones hoteleras a lo largo del país provenientes de pequeñas hospederías, paradores o grandes cadenas hoteleras.¹² Para finales del año 2005 se inaugurará el Centro de Convenciones de Puerto Rico que se espera atraerá nuevos mercados a la Isla. Actualmente, el mercado principal de Puerto Rico es del área este de los Estados Unidos.

Por otra parte, el turismo de Hawaii es la industria de exportación más grande del estado. Anualmente, Hawaii recibe alrededor de 7 millones de visitantes (6,948,595 en el año 2000) y sobre \$10 billones en gastos de visitantes (\$10.9 billones en el año 2000).¹³ Hawaii posee un Centro de Convenciones situado en la isla de O'hau con alrededor de 10,000 habitaciones dentro del radio del centro y un total de 70,00 habitaciones de hotel en todo el estado.¹⁴

El aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín en Puerto Rico es el aeropuerto eje en el Caribe y sede de las principales líneas aéreas en la región. Este recibe aproximadamente 10 millones de pasajeros anualmente (10,292,289 para el año fiscal 2003-2004).¹⁵ Actualmente, se ofrecen sobre 500 vuelos directos semanales a la ciudad de San Juan provenientes de las principales ciudades del este de los Estados Unidos, Panamá y la ciudad de Madrid en España (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). En Hawaii, el Aeropuerto Internacional de Honolulu es el más importante del Estado con aproximadamente 8 millones de pasajeros anuales provenientes de otros países. Además, Hawaii cuenta con múltiples aeropuertos que hacen conexión entre las islas.¹⁶

Algunas de las ventajas que posee Puerto Rico para el mercado de turismo del segmento de grupos y convenciones son las siguientes: instalación para embarques de materiales y equipo de reuniones, convenciones o exhibiciones, además que los mismos están exentos de impuesto si vuelven a su origen antes de 60 días. Asimismo, Puerto Rico ofrece servicios aéreos a las principales ciudades de los Estados Unidos y la localización del Centro de Convenciones está San Juan, ciudad turística que ofrece

múltiples atracciones, restaurantes, tiendas, recursos naturales, entre otros y un legado cultural de sobre 500 años de historia.¹⁷ Por otro lado, Hawaii ofrece grandes ventajas como, por ejemplo, un centro de convenciones de tecnología avanzada con una amplia variedad de atractivos turísticos en los alrededores del centro. Además, Hawaii cuenta con la incidencia de crímenes más baja de los Estados Unidos, factor importante para muchos organizadores de eventos.

Por otro lado, Puerto Rico cuenta con un índice de criminalidad alto lo que resulta en una imagen negativa para el país. Sin embargo, se reportó una baja en la criminalidad para el año 2003 (81,780) en comparación al año 2002 (90,790). Para el 31 de julio de del pasado año 2004, ya se habían reportado 42,154 crímenes, la mayoría de estos en delitos a la propiedad y en apropiación ilegal.¹⁹

5.3 Comparación de los centros de convenciones de Puerto Rico y Hawaii

La construcción de instalaciones para atraer grupos y eventos, como por ejemplo, los centros de convenciones, son iniciativas gubernamentales para expandir el segmento a nuevos mercados. Tanto el Centro de Convenciones de Puerto Rico como el Centro de Convenciones de Hawaii permiten acomodar grandes grupos y mega convenciones que actualmente no podían atraer, ya que los hoteles no cuentan con la capacidad para acomodar eventos de esa magnitud. La Tabla 5.2 presenta una comparación entre los centros de convenciones de ambos destinos.

Tabla 5.2
Comparación entre los centros de convenciones de Puerto Rico y Hawaii

- -	Puerto Rico	Hawaii
Tamaño total	580,000 pies ²	1,014,984 pies
Salón de exhibiciones	158,000 pies ² divisible en 3 secciones	200,000 pies ² divisible en 3 secciones
Salón de baile	40,000 pies ²	35,259 pies ²
Espacio de reuniones	40,000 pies ²	Sobre 100,000 pies ²
Cantidad de salones	12 divisibles en 25 salones	47 salones en total, 2 teatros
Organización encargada del mercadeo	Puerto Rico Convention Bureau	Hawaii Convention & Visitors Bureau
Compañía maneja centro	SMG	SMG

Los centros de convenciones, tanto en Puerto Rico como en Hawaii, cuentan con un tamaño similar en cantidad de pies cuadrados en el salón de baile y salón de exhibiciones. Sin embargo, en la cantidad de salones y espacio de reuniones no, por lo que el total del tamaño del Centro de Convenciones de Hawaii sobrepasa el millón en pies cuadrados a diferencia de los 580,000 pies² del de Puerto Rico. Ambos poseen salones de exhibición divisibles en tres secciones y un salón de baile divisible. Puerto Rico solo tiene 12 salones de reuniones divisibles en 25 a diferencia del total de 47 salones que posee las instalaciones de Hawaii. El operador del Centro de Convenciones de Hawaii es la compañía SMG a quien se contrató en julio de 1998, actualmente el operador para el nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico será la misma empresa (véase Capítulo III, sección 3.5.5.2). Estos operadores tienen que trabajar en conjunto con las organizaciones encargadas del mercadeo de estas facilidades. En Puerto Rico se le asignó al Buró de Convenciones de Puerto Rico y en Hawaii al “*Hawaii Visitors & Convention Bureau*”.

El Centro de Convenciones de Puerto Rico está localizado frente al mar, en la antigua base naval de Isla Grande en la ciudad capital San Juan. Por otro lado, el Centro de Convenciones de Hawaii se encuentra situado en la entrada de la región de Waikiki en la isla de O’hau. Ambos están ubicados en localidades cercanas a los aeropuertos

internacionales de cada destino. La localización de los mismos es una ventaja ante otros centros, ya que permite a los visitantes trabajar en un ambiente de negocios al mismo tiempo de gozar de un destino turístico exótico.

La entrada del Centro de Convenciones de Puerto Rico está inspirada en el Mar Caribe (véase Apéndice 3). Además, cuenta con una pared de vidrios que permite la vista al océano. Su diseño interior imita las tonalidades del mar y del bosque El Yunque. Asimismo, contará con obras de arte hechas por artistas puertorriqueños enfatizando los vidrios tallados y elementos naturales tales como piedras y maderas (Puerto Rico Convention Bureau, 2003d). El Centro de Convenciones de Hawaii combina los requerimientos modernos de este tipo de instalaciones con la belleza y cultura de Hawaii. Su diseño interior está inspirado en conceptos y materiales de la arquitectura hawaiana, en recursos de agua como playas, cascadas y arroyos, en plantas nativas y en eventos históricos del pasado de Hawaii. Igualmente, posee un diseño en cristales en la parte frontal, como también con una colección de arte hawaiano valorada en \$2 millones.²⁰ La importancia de los diseños de los centros es que resaltan las bellezas del destino y los recursos que poseen, al mismo tiempo que mediante la exposición de obras artísticas apoyan el arte nativo de cada lugar.

Como se indicó anteriormente, Puerto Rico contará con la tecnología más avanzada de los centros de convenciones de América Latina y el Caribe. Esta incluye la capacidad para realizar video conferencias, comunicaciones inalámbricas, conexión vía satélite, sistemas de audio tipo circuito cerrado, conexiones de fibra óptica, entre otros (Puerto Rico Convention Bureau, 2003a). Por otro lado, el Centro de Convenciones de Hawaii también tiene alta tecnología en sus instalaciones. Entre éstas se encuentran conexiones de fibra óptica, videos satélites, Internet desde cualquier punto del centro, estaciones con capacidad de traducciones multilingües, salones con hasta 400 computadoras simultáneas, carteles de mensajes electrónicos, entre otros. Además, cuenta con un suplidor exclusivo de servicios audiovisuales.²¹ Ambos cuentan con tecnología sofisticada sumamente solicitada por los organizadores de eventos.

Entre los servicios que ofrecerá el Centro de Convenciones de Puerto Rico se encuentran: servicio de publicidad, equipo audiovisual y de computadoras, un centro de negocios, servicios de comida y bebida, personal para asistir los eventos, estacionamientos (capacidad de 950) y servicios de utilidad.²² En Hawaii, por ejemplo los servicios del centro incluyen también materiales promocionales (e.g. literatura promocional, mapas, fotos y videos), programas de telemarketing, marketing del centro y del evento en la localidad de la convención anterior, personal altamente cualificado (e.g. operadores, cajeros, especialistas de información y computadoras), descuentos en tiendas específicas para los asistentes, programa de bienvenida con cruza-calles en el aeropuerto y en el centro, entre otros. Además, los operadores del centro ofrecen servicio de traducción a bajo costo, mediante un programa de internado entre el Centro de Convenciones y la Universidad de Hawaii, donde los estudiantes de idiomas sirven de traductores. Al igual que en Puerto Rico, el departamento de comida y bebida es exclusivo del centro, por lo que no se permite el uso de otro proveedor de productos comestibles. Ambos centros tienen servicios similares, además de poseer centros de negocios (“*business center*”) con servicios de fotocopiadora, transparencias, computadoras, entre otros.²³

Aunque el Centro de Convenciones de Puerto Rico aún no ha comenzado operaciones, para el mes de octubre de 2004, tenía un total de 19 contratos. La apertura del mismo está programada para finales del año 2005.²⁴ Para enero del año 1998, mismo año en que se inauguró el Centro de Convenciones de Hawaii, ya éste contaba con un total de 33 contratos comenzando en el año 1998 hasta el año 2010. Los meses más concurridos para la celebración de estos eventos han sido agosto, octubre, julio y noviembre. De esos 33 contratos 11 han sido convenciones, 10 reuniones corporativas, 7 actividades de asociaciones y 5 exposiciones. El evento más pequeño atrajo un total de 400 personas con 400 noches de habitación separadas y los eventos más grandes han tenido una asistencia total de 30,000 personas, generando 9,000 noches de habitación (Sugihara, 1998).

5.4. Análisis “SWOT”

El análisis “*SWOT*” (“*strengths*”, “*weaknesses*”, “*opportunities*” y “*threats*”), por sus siglas en inglés, es un estudio de mercadeo que evalúa las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una empresa, industria, producto o un servicio.²⁵ El siguiente análisis “*SWOT*” es uno comparativo entre Puerto Rico y Hawaii. Las principales fortalezas encontradas en Puerto Rico son: relación política con los Estados Unidos, el país cuenta con variedad de recursos y atracciones y la construcción del Centro de Convenciones. Entre las fortalezas de Hawaii se encuentran: el turismo como principal ente económico, diversidad de atracciones y atractivos turísticos y marca o imagen con reconocimiento internacional.

Algunas de las debilidades para Puerto Rico son los altos costos del segmento, falta del hotel ancla al momento de la apertura del Centro y una imagen pobre en la mente de los consumidores. Por otro lado, las debilidades principales de Hawaii son: destino costoso y áreas turísticas e infraestructura desatendida. En cuanto a las amenazas para ambos, se encuentran el terrorismo, situaciones económicas mundiales y la competencia. Las oportunidades encontradas fueron: el desarrollo futuro de otras áreas y atracciones turísticas, incentivar o crear eventos de renombre mundial y trabajar nuevos mercados.

5.4.1. Análisis Interno

Las fortalezas de un destino pueden crear ventaja competitiva ante otros, sin embargo, los puntos débiles a los que éste se enfrente deben ser mejorados para optimizarlos y convertirlos en fortalezas futuras. La comparación de las fortalezas de Puerto Rico y Hawaii es presentada en la Tabla 5.3 a continuación:

Tabla 5.3
Comparación de las fortalezas de Puerto Rico y Hawaii

Puerto Rico	Hawaii
Cuenta con una variedad de recursos naturales	Cuenta con una variedad de recursos naturales
Industria turística gran generador de empleos	Industria turística gran generador de empleos
Turismo impacto positivo en la economía	Turismo principal ente económico
Diversidad de atracciones y atractivos	Diversidad de atracciones y atractivos
Próxima apertura Centro de Convenciones	Cuenta con un Centro de Convenciones
Vuelos directos a principales ciudades del este de EE.UU., Europa y Centroamérica	Habilidad de ofrecer servicios tanto al continente americano como al asiático
Relación política con los Estados Unidos	Marca y reconocimiento internacional

Fortalezas de Puerto Rico

- La Isla cuenta con una gran variedad de recursos naturales, arqueológicos y arquitectura histórica.
- Puerto Rico posee una diversidad de atracciones y atractivos turísticos como por ejemplo playas, bosques, cavernas, ciudades históricas, entre otros.
- La comunidad puertorriqueña es una altamente educada especialmente en la industria de negocios.
- En Puerto Rico los idiomas oficiales son el español e inglés, siendo este último el idioma universal de los negocios.
- Relación política actual con los Estados Unidos sirve como ventaja, ya que el país es receptor de ayudas económicas federales.
- Uso del dólar estadounidense como la moneda oficial.
- La ciudadanía americana que permite el flujo de personas provenientes de Estados Unidos. Esto resulta una ventaja en el segmento de grupos y convenciones debido a que el principal mercado de Puerto Rico es el estadounidense, por lo tanto los mismos no necesitan visa para entrar al país.

- Puerto Rico cuenta con vuelos directos a principales ciudades del este de Estados Unidos, Europa y Centroamérica.
- El país contará con el Centro de Convenciones de Puerto Rico que se inaugurará a finales del año 2005. El mismo tendrá la capacidad de atraer mega convenciones, mercado nunca antes dirigido.
- Este Centro de Convenciones será el más grande en el Caribe y Latinoamérica.
- El Centro de Convenciones de Puerto Rico tendrá el sistema tecnológico más sofisticado del Caribe.
- Este Centro contará con una localización estratégica cerca del aeropuerto de Isla Grande, el Viejo San Juan y Condado, como a una gran variedad de atracciones y hoteles aledaños.
- El Centro de Convenciones será parte esencial del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico, con áreas de oficinas, tiendas, parques recreativos, viviendas, restaurantes, entre otros.

Fortalezas de Hawaii

- El estado de Hawaii cuenta un sin número de recursos culturales y recursos naturales como playas, bosques y volcanes.
- El conocido “*Hawaiian Spirit*” y “*Aloha*” son elementos de una cultura tradicional muy marcada que diferencia a Hawaii de otros destinos turísticos.
- Las seis islas principales que componen el estado de Hawaii son diferentes por lo que ofrecen un producto turístico diverso y variedad en recursos naturales.
- Hawaii cuenta con una gran cantidad de atracciones turísticas como parques acuáticos y playas reconocidas, como por ejemplo la playa de Waikiki en la isla de O’hau.
- El turismo es el principal ente económico de Hawaii, además de la agricultura (especialmente de azúcar y piñas), la industria de ciencia y tecnología, la industria cinematográfica y de televisión, entre otros.

- Debido a la importancia del turismo en Hawaii, la misma es una de las industrias con mayor capacidad de generación de empleos.
- El estado cuenta con un Centro de Convenciones en la isla de O'hau el cual se inauguró en el año 1998.
- Hawaii cuenta con una localización estratégica en el pacífico adyacente al continente asiático y a Norte América.
- Posee la habilidad de ofrecer servicios tanto al continente norteamericano, fundamentalmente a los Estados Unidos y al continente asiático particularmente el mercado japonés.
- Hawaii tiene poca incidencia de crímenes; además es uno de los estados más seguros de los Estados Unidos.
- Posee un buen sistema de transportación pública para el uso de los residentes como de los visitantes.
- La cocina hawaiana cuenta con reconocimiento a nivel internacional.
- Hawaii posee una marca y un reconocimiento fuerte mundialmente. Además, es muy conocido por su cultura, deportes acuáticos, recreación marina y como destino turístico.

La Tabla 5.4 presenta una comparación de las debilidades de Puerto Rico y Hawaii como destinos de convenciones.

Tabla 5. 4
Comparación de las debilidades de Puerto Rico y Hawaii

Puerto Rico	Hawaii
El turismo en la Isla depende de la situación económica de los países	El turismo en el estado depende de la situación económica de los países
Es uno de los destinos más caros del Caribe	Percepción destino con altos costos turísticos
El Centro de Convenciones no contará con el hotel ancla al momento de su apertura	Debilidad en el mercadeo y ventas del Centro de Convenciones
Pobre imagen de Puerto Rico en la mente de los consumidores	Poco mantenimiento e infraestructura física desatendida en áreas turísticas

Debilidades de Puerto Rico

- El turismo es una empresa que depende grandemente de la situación económica de los países, asimismo el segmento de grupos y convenciones depende también de la situación económica de las corporaciones y empresas. El turismo no es una industria de primera necesidad.
- Una situación que podría resultar desventajosa para Puerto Rico es que el Centro de Convenciones no contará con el hotel ancla en el momento de su apertura, lo que podría resultar que organizadores de eventos que buscan centros con facilidades de alojamiento integradas puedan optar por otros destinos que si las tengan.
- Puerto Rico es uno de los destinos más caros del Caribe, por lo que el producto turístico y los servicios resultan más costosos en comparación con otros destinos de la región.
- La mano de obra en Puerto Rico es mucho más costosa en comparación a otros países del Caribe como República Dominicana y Cuba, así como también otros países de Centro y Sur América.
- Puerto Rico cuenta actualmente con altos registros de criminalidad y asesinatos, lo que afecta negativamente la imagen del país.
- Puerto Rico ha enfrentado problemas consistentes en los sistemas de transportación, además de paros y huelgas por parte de los taxistas y otros servidores públicos. No cuenta con un sistema de transportación integrado para el área del Centro de Convenciones.
- Puerto Rico es uno de los países de mayor densidad vehicular por milla cuadrada.
- Puerto Rico tiene una pobre imagen, ya que no cuenta con una marca establecida, sino que por el contrario a través de los años se han creado varios lemas, consignas o slogans que producen confusión en los consumidores.

Debilidades de Hawaii

- Hawaii depende del turismo, ya que es un insumo económico importante para el estado.
- Hawaii es uno de los estados más costosos de los Estados Unidos, incluyendo los costos de mano de obra.²⁶
- Una debilidad que Hawaii tiene es un problema de poco mantenimiento y de infraestructura física desatendida en áreas turísticas, como por ejemplo el Aeropuerto Internacional de Honolulu y en la región de Waikiki.
- La isla de O'hau, donde se encuentra situado el Centro de Convenciones, tiene un gran número de recursos culturales, los cuales no son muy reconocidos por los consumidores. Por lo que muchos organizadores de eventos no conocen el potencial adicional de este destino turístico.
- Debido a problemas que ha enfrentado el gobierno y los operadores del Centro de Convenciones, se ha debilitado en cierta manera los esfuerzos de promoción, mercadeo y ventas para el mismo.

5.4.2. Análisis Externo

El análisis externo se mide a base de las amenazas y oportunidades que el destino posea. Entre las amenazas se encuentran situaciones externas tales como socio-políticas, climatológicas, entre otras que de alguna manera pueden afectar el desempeño del destino. Las oportunidades son situaciones favorables que pueden presentar algún impacto positivo en el destino. La comparación de las amenazas para Puerto Rico y Hawaii es presentada en la Tabla 5.5 a continuación:

Tabla 5.5
Comparación de las amenazas para Puerto Rico y Hawaii

Puerto Rico	Hawaii
Competencia existente y entrada de nuevos competidores a la industria	Competencia existente y entrada de nuevos competidores a la industria
Situaciones que afecten la economía de los países	Situaciones que afecten la economía de los países
Terrorismo	Terrorismo
Efectos climatológicos y atmosféricos	Efectos climatológicos y atmosféricos
Conflictos en la industria de transportación	Flujo de aviones de menor tamaño

Amenazas para Puerto Rico

- Una de las más grandes amenazas que enfrenta Puerto Rico es su competencia. Además de la competencia existente, también está la nueva competencia debido al crecimiento y desarrollo de otros destinos turísticos, al igual que la construcción de nuevos centros de convenciones en otras ciudades.
- El mismo crecimiento en la capacidad de la industria turística como la del segmento de grupos y convenciones, hace que los turistas y los organizadores de eventos tengan nuevas alternativas de destinos para la celebración de estos eventos.
- Muchas personas pueden optar por tecnología como teleconferencias, reuniones vía satélite, el Internet, entre otras, opciones que muchas veces minimizan la necesidad de reunirse personalmente para discutir sus asuntos.
- La industria turística es una que está sujeta a los cambios económicos del mundo. Las situaciones que suceden en los países como por ejemplo conflictos bélicos, recesiones en la economía, terrorismo, entre otros afectan directamente al turismo.
- Otra amenaza que sufre esta industria por lo menos en el caso de Puerto Rico, son los daños en la infraestructura y los recursos naturales que pueden causar los efectos climatológicos y atmosféricos como huracanes, tormentas, maremotos, depresiones tropicales, entre otros.

- En los últimos años, Puerto Rico se ha enfrentado a conflictos colectivos y de uniones en los medios de transportación, por ejemplo huelgas y paros de taxistas y empleados de líneas aéreas. Es una amenaza el surgimiento de nuevos conflictos, ya sea por los mismos o por otros servidores públicos y privados que afecten directamente la industria de turismo en la Isla.

Amenazas para Hawaii

- La competencia entre destinos turísticos es una de las más grandes amenazas que sufre Hawaii. En cuanto al segmento de grupos y convenciones está el desarrollo de destinos turísticos que antes no contaban con centros de convenciones, así como también la expansión de los centros ya existentes en otras ciudades.
- Al igual que en Puerto Rico, el crecimiento de la industria de grupos y convenciones y sus instalaciones permitirán una mayor distribución del mercado entre diferentes destinos.
- Los avances tecnológicos que pueden afectar de alguna manera este segmento afectan tanto a Puerto Rico, a Hawaii como a cualquier otro destino que trabaje el mercado de grupos y convenciones. Como amenaza futura a pesar de sus múltiples ventajas, la tecnología limitará de algún modo la necesidad de viajar para reunirse.
- Las situaciones que afecten la economía de los países pueden repercutir en problemas económicos dentro de compañías y empresas, por lo que se pueden ver afectados tanto el turismo de ocio como el turismo de negocio. Además, una desventaja es la constante debilidad económica en países asiáticos, uno de los principales mercados de Hawaii.
- Otra amenaza son los recientes ataques terroristas que pueden propiciar futuros actos terroristas afectando la industria del turismo en general.
- Dada la situación geográfica de Hawaii, además de ser una isla como Puerto Rico, pueden verse perjudicadas las actividades turísticas en general debido a los daños que puedan ocasionar los efectos climatológicos como huracanes, entre otros.

- El continuo flujo de aviones y aeronaves de menor tamaño a las distintas islas de Hawaii disminuyen en gran parte el movimiento de mayor cantidad de pasajeros.

La Tabla 5.6 presenta una comparación de las oportunidades futuras tanto para Puerto Rico como para Hawaii.

Tabla 5.6

Comparación de las oportunidades para Puerto Rico y Hawaii

Puerto Rico	Hawaii
Incentivar la celebración de más eventos especiales reconocidos internacionalmente	Creación y desarrollo de eventos de clase mundial
Desarrollo futuro de otros recursos naturales e históricos no utilizados	Desarrollo de nuevas atracciones turísticas en las islas principales
Optimizar los servicios y desarrollar el aeropuerto de Isla Grande	Desarrollo de nueva infraestructura física y mejoramiento de la existente
Continuo desarrollo del concepto “all inclusive” en la Isla	Nuevas oportunidades en el mercado de eventos acuáticos y deportivos

Oportunidades para Puerto Rico

- Como oportunidad se encuentra el desarrollo sostenible futuro de recursos naturales, históricos y arquitectónicos que se encuentran en la Isla y no son utilizados.
- Posible desarrollo de nuevas atracciones turísticas como parques y acuarios.
- Otra oportunidad es continuar fomentando la celebración de eventos especiales reconocidos internacionalmente tales como eventos deportivos, certámenes, entre otros que demuestren la capacidad de Puerto Rico de ser sede para estos eventos de carácter internacional.
- El concepto de “todo incluido” está comenzando a desarrollarse en la Isla por lo que una oportunidad es el continuo desarrollo de nuevas inversiones hoteleras bajo este mismo fin.
- Una oportunidad para Puerto Rico es la unión de esfuerzos o alianzas para mejorar el turismo, entre agencias gubernamentales, organizaciones y universidades en el proceso de investigación y mejoramiento de servicios.

- Desarrollar y mejorar las instalaciones del aeropuerto de Isla Grande, ya que el mismo está localizado contiguo al Centro de Convenciones.
- Con la apertura del Centro de Convenciones se puede intensificar el mercado norteamericano, así como reforzar el mercado europeo de grupos y convenciones.
- Aumentar el inventario de habitaciones con la creación de nuevos hoteles en el área o expansión de los ya existentes.
- La segunda y tercera fase de construcción del Distrito del Centro de Convenciones permite la expansión del centro de convenciones, según la demanda turística del segmento.

Oportunidades para Hawaii

- Una oportunidad futura es el continuo desarrollo de nuevas atracciones turísticas como otros parques y acuarios que destaquen los recursos de Hawaii.
- Desarrollo de nueva infraestructura física, especialmente en la isla de O'hau en las áreas cercanas al Centro de Convenciones, además del mejoramiento de las instalaciones del aeropuerto internacional, para que así permitan que los visitantes obtengan una mejor percepción de las instalaciones y servicios turísticos.
- Hawaii cuenta con infraestructura y instalaciones para la celebración de eventos relacionados al deporte y actividades acuáticas, por lo que la continua promoción de estos recursos permitirá que otros eventos internacionales de este tipo puedan llevarse a cabo en el estado.
- Una oportunidad futura es la creación de nuevos eventos de clase mundial con la participación de residentes y visitantes internacionales que estimulen un mayor flujo de turistas.

5.5 Resumen

Este capítulo presenta un estudio comparativo del turismo en Puerto Rico y Hawaii. A pesar que Puerto Rico se encuentra localizado en el Caribe y Hawaii en el

Pacífico, existen similitudes entre ambos destinos. Algunas de estas son el clima, destinos exóticos, se encuentran localizados en las afueras de los Estados Unidos pero son territorios estadounidenses, poseen la misma moneda y el mismo idioma de negocios. Sin embargo, el principal ente económico de Hawaii es el turismo y la agricultura (especialmente de piñas) y en Puerto Rico la manufactura y las farmacéuticas.

El segmento de grupos y convenciones se ha desarrollado en los últimos años en ambos destinos. Con la apertura del Centro de Convenciones de Hawaii y la próxima inauguración del Centro de Convenciones de Puerto Rico a finales del año 2005, estas instalaciones le han permitido a los destinos promocionarse a un mercado más grande el de megaconvenciones. Algunas de las similitudes de los centros de convenciones son los pies cuadrados en el espacio de reuniones, SMG como la compañía de operación de los centros y que son considerados "*State of the Art Convention Centers*" en donde promueven las artes y la cultura de sus respectivos destinos turísticos.

Este capítulo también presenta el análisis "*SWOT*" (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) para Puerto Rico y Hawaii. Entre las fortalezas para Puerto Rico se encuentra que es un destino que posee recursos turísticos y naturales, el turismo como impacto positivo en la economía, construcción del Centro de Convenciones y vuelos directos al este de Estados Unidos, Centro América y Europa. Algunas de las fortalezas de Hawaii son: un destino exótico con recursos naturales, turismo como principal ente económico, posee un Centro de Convenciones y goza de una imagen y reconocimiento mundial.

Uno de los destinos más costosos del Caribe, que posee una imagen pobre en la mente de los consumidores y que el Centro de Convenciones no contará con su hotel al momento de la apertura son algunas de las debilidades de Puerto Rico. Entre las debilidades de Hawaii se encuentra: destino con altos costos, debilidad en la promoción del Centro de Convenciones y poco mantenimiento en áreas turísticas. El análisis externo del "*SWOT*" indica que algunas amenazas para ambos destinos son la competencia, la

situación económica de los países, el terrorismo, los efectos climatológicos, entre otros. Entre las oportunidades tanto para Puerto Rico como para Hawaii están el desarrollo y construcción de nuevas áreas y atracciones turísticas y el desarrollo de nuevos mercados.

El siguiente capítulo presenta la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. El Capítulo VI incluye los diferentes instrumentos que se utilizaron en el estudio, las muestras a quienes se les suministró las herramientas investigativas, el método de análisis para los resultados y el diseño del estudio.

Notas del Capítulo V

¹ Información obtenida de la página de Internet de “*The World Fact Book*” - Puerto Rico (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/gov/rq.html>). Activo marzo, 2004.

² Información obtenida de la página de Internet de “*Hawaii Tourism Authority*”. (<http://http://www.gohawaii.com>). Activo febrero, 2004.

³ Véase la nota número 1.

⁴ Información obtenida de la página de Internet del estado de Hawaii. (<http://www.hawaii.com>). Activo febrero 2004.

⁵ Información obtenida de la página de Internet del Buró de Convenciones de Puerto Rico. (<http://www.meetpuertorico.com>). Activo enero, 2004.

⁶ Véase la nota número 4.

⁷ Véase la nota número 1.

⁸ Véase la nota número 4.

⁹ Véase la nota número 1.

¹⁰ Véase la nota número 1.

¹¹ Información obtenida de la página de Internet del gobierno del Estado de Hawaii. (<http://www.hawaii.gov>). Activo marzo, 2004.

¹² Información obtenida de la Oficina de estadística e investigación de la Compañía de Turismo de Puerto Rico mediante comunicación telefónica. Activo marzo, 2004.

¹³ Véase la nota número 11.

¹⁴ Véase la nota número 2.

¹⁵ Véase la nota número 11.

¹⁵ Información obtenida mediante comunicación telefónica con la Sra. Verónica Álvarez de la Oficina de Estadística de la Autoridad de los puertos del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Activo enero, 2005.

¹⁶ Información obtenida de la página de Internet del Centro de Convenciones de Puerto Rico. (<http://www.pr.convention.com>). Activo marzo, 2004.

¹⁷ Véase la nota número 2.

¹⁸ Información obtenida de la Policía de Puerto Rico, Superintendencia auxiliar en servicios al ciudadano. Oficina de estadísticas de la criminalidad delitos tipo I cometidos en Puerto Rico. Activo agosto, 2004.

¹⁹ Información obtenida de la página de Internet del “*Hawaii Convention Center*”. (<http://www.hawaii.convention.com>). Activo enero, 2004.

²¹ Información obtenida de la página de Internet de “*PricewaterhouseCoopers International Limited*”. (<http://www.pwcglobal.com>). Activo enero, 2004.

²² Véase la nota número 16.

²³ Información obtenida mediante comunicación telefónica con la Sra. María Colón del Departamento de Mercadeo del Buró de Convenciones de Puerto Rico. Activo noviembre, 2004.

²⁴ El mismo está compuesto por el análisis del ambiente interno y ambiente externo. El análisis interno está basado en evaluar las fortalezas y debilidades del servicio o producto periódicamente. El propósito no es corregir todas sus debilidades ni deleitarse de sus fortalezas, sino buscar oportunidades que puedan convertirse en futuras fortalezas. El análisis del ambiente externo se compone de evaluar las fuerzas macro y micro ambientales, así como las tendencias en la industria, de tal manera que permita reconocer unas posibles amenazas e identificar oportunidades futuras (Kotler, 2000).

²⁵ A pesar de que Hawaii cuenta con altos costos de viaje, hoteles, comida y bebida y demás actividades turísticas, también cuenta con paquetes promocionales y ofertas de todo incluido que en algunos casos aminoran los costos de estas actividades.

Capítulo VI. Metodología

6.1 Introducción

El mercadeo para el segmento de grupos y convenciones y sus instalaciones es un tema poco tratado en investigaciones y revistas especializadas. Algunas excepciones sobre estos estudios se pueden encontrar en el Capítulo II de Revisión de Literatura (Beldona, Morrison, & Anderson, 2003; Bonn, Ohlin, & Brand, 1994; Digance, 2002; Go & Govers, 1999; Jago, Chalip, Brown, Mules, & Ali, 2003; Lee & Park, 2002; Oppermann, 1996; Weber & Roehl, 2001). Sin embargo, el concepto de mercadeo en general ha sido estudiado por años. El que una empresa posea un plan de mercadeo estratégico puede significar una ventaja competitiva ante sus competidores (Kotler, 2000). Para que un plan de mercadeo sea exitoso, se requiere investigación. La importancia de una investigación de mercadeo es proveer información que ayude a tomar mejores decisiones y que permita seleccionar asertivamente entre las estrategias de mercadeo existentes bajo ciertas condiciones en particular (Coltman, 1989).

6.2 Diseño de la investigación

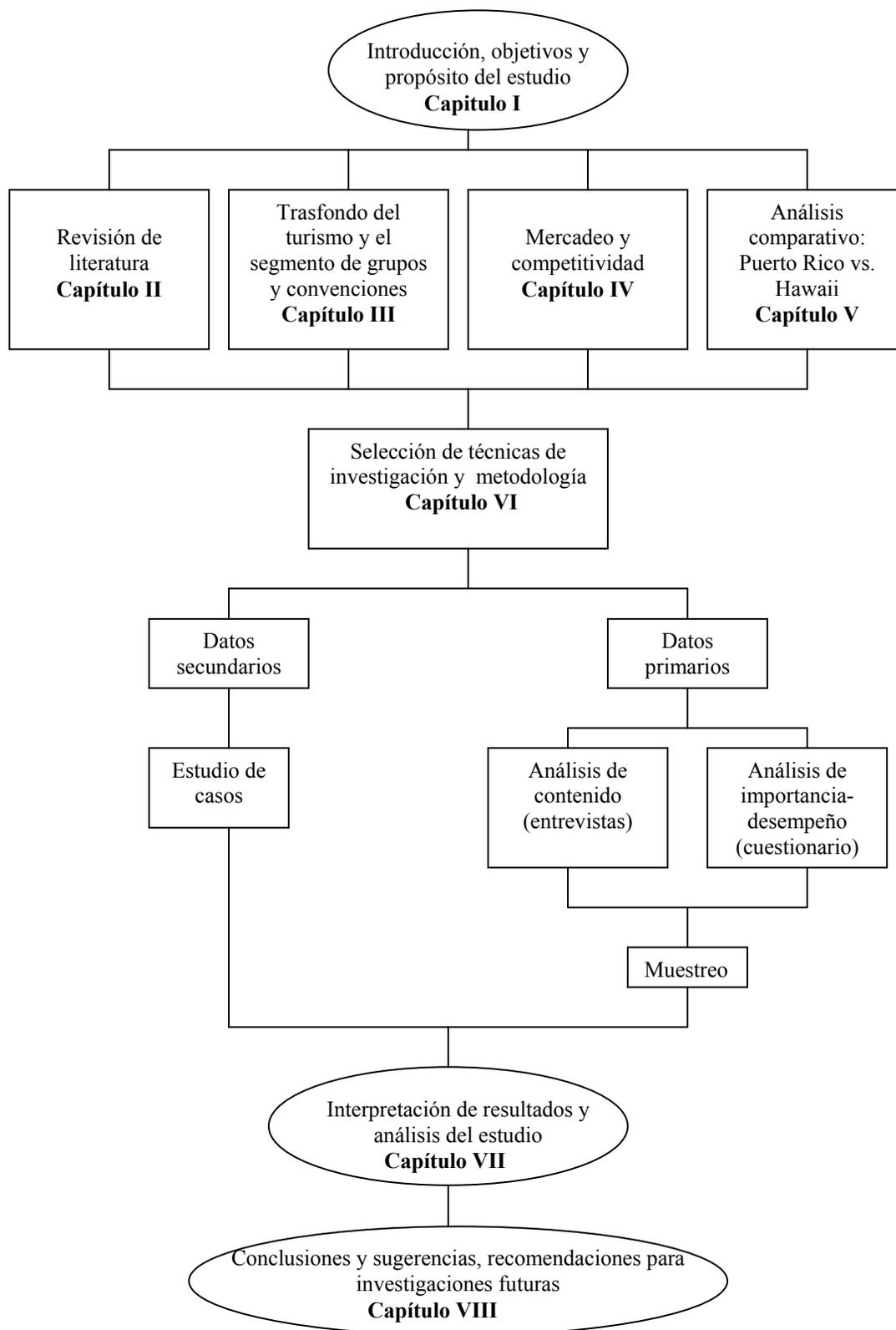
La Asociación Americana de Mercadeo define investigación como: la recopilación, registro y análisis sistemático de información sobre problemas relacionados al mercadeo de bienes y servicios (Coltman, 1989). Una vez el investigador formule el problema y los objetivos, se procede a desarrollar el diseño de la investigación, el cual es un plan especificando los métodos y procedimientos para recolectar y analizar la información necesaria (Zikmund, 2003).

Para esta investigación se realizó un estudio descriptivo y exploratorio, utilizando herramientas investigativas tales como: análisis de datos, obtención de información por medio de artículos, libros, noticias, informes, entre otros. Además, se realizó un análisis

de datos primarios por medio de entrevistas personales y no personales y cuestionarios. Las variables estudiadas fueron tanto cualitativas como cuantitativas.

El diseño de la investigación (véase Figura 6.1) consistió en dos fases principales. La primera fase, radica en la recopilación de datos secundarios, ésta incluye el estudio de casos donde se realiza un análisis comparativo de los planes de mercadeo para el período del 2004 del Centro de Convenciones de Puerto Rico y el Centro de Convenciones de Hawaii. La segunda fase de la investigación consistió en la recopilación de datos primarios mediante cuestionarios y entrevistas. En la primera parte de esta fase se realizó un estudio de análisis de contenido sobre el segmento de grupos y convenciones efectuado a diferentes personas vinculadas al tema de turismo. La segunda parte de esa fase se basó en un estudio sobre importancia-desempeño entre Puerto Rico y Hawaii realizado a los organizadores de eventos. Las herramientas metodológicas utilizadas serán mencionadas a continuación.

Figura 6.1
Diseño de la investigación



6.3 Datos secundarios

Los datos secundarios es la información que ya ha sido recolectada por algún estudio anterior (Zikmund, 2003). La obtención de datos secundarios se basó en la utilización de herramientas de información como lo son: libros, revistas especializadas, disertaciones e investigaciones en el tema, noticias nacionales e internacionales, periódicos especializados y el Internet. Asimismo, Informes del Gobernador de la Junta de Planificación, material y estadísticas de la Compañía de Turismo y el Buró de Convenciones de Puerto Rico, informes y proyectos de ley del Senado de Puerto Rico, documentos y reglamentaciones relacionadas al tema en Puerto Rico, entre otros.

La información y datos recopilados bajo este método permitieron conocer investigaciones previas en el tema de grupos y convenciones. Además, esta información fungió como marco conceptual para el estudio, así como también para la recopilación de datos primarios mediante cuestionarios y entrevistas.

6.3.1 Estudio de casos

Por años, el estudio de casos ha sido una de las prácticas más utilizadas para la enseñanza (Wheelen & Hunger, 2004) así como una técnica de investigación. Esta técnica es un método para obtener información de algunas situaciones que son similares a la situación a estudiar (Zikmund, 2003). Asimismo, el estudio de casos permite examinar situaciones actuales de negocios tanto exitosas como no exitosas (Wheelen & Hunger, 2004). Una de las ventajas de este método es que se puede estudiar a profundidad organizaciones, empresas o entidades. Sin embargo, en el estudio de casos no existen procedimientos o reglas a seguir sino que ofrece flexibilidad al investigador de cómo y dónde recopilar la información (Zikmund, 2003). Otra ventaja de esta técnica es que permite comparar situaciones actuales con las de otros, aprender de los errores y modificar o aplicar estrategias que han sido exitosas en algún momento.

Para esta investigación se utilizó el estudio de casos como análisis comparativo entre Puerto Rico y Hawaii. Se describió el plan de mercadeo (2003-2004) para el nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico junto a otras estrategias que han sido utilizadas, tanto por el Buró de Convenciones de Puerto Rico como por la Compañía de Turismo. Al mismo tiempo, se comparó con el plan de mercadeo del Centro de Convenciones de Hawaii (2004) y otras estrategias utilizadas por el “*Hawaii Convention & Visitors Bureau*” y el “*Hawaii Tourism Authority*”. El análisis de casos fue basado principalmente en la comparación de los planes de mercadeo de ambos centros para el año 2004. A pesar que el término mercadeo implica muchos conceptos, como por ejemplo el lugar, distribución, precio de un producto, entre otros, los planes estudiados presentan solamente estrategias de mercadeo basadas en el concepto de publicidad y promoción. Como parte del estudio, también se utilizaron otros ejemplos de estrategias de mercadeo de destinos tales como Australia, Florida, Chicago, entre otros. Se escogieron de ejemplo a destinos como Chicago y Florida que son competidores para Puerto Rico y destinos como Las Vegas y Australia que son competidores de Hawaii.

Como se mencionó en el Capítulo IV (sección 4.3.3), actualmente Cancún, Bahamas, Jamaica, República Dominicana, Florida, Arizona y Hawaii son la competencia primordial para Puerto Rico en el segmento de grupos y convenciones (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e). Debido a las múltiples similitudes entre Puerto Rico y Hawaii, se utilizó a Hawaii como ejemplo de comparación. Algunas de estas similitudes son: ambos destinos son exóticos y se encuentran localizados en las afueras de los Estados Unidos, además son destinos que poseen un enlace al país, ya que son territorios estadounidenses (Hawaii es el estado número cincuenta y Puerto Rico es un Estado Libre Asociado). Además, ambos destinos cuentan con centros de convenciones (Puerto Rico inaugurará sus instalaciones en el 2005) con capacidad para grandes grupos y uno de sus mercados principales es el estadounidense. Otras similitudes son el clima tropical, misma moneda, destinos exóticos y con un idioma de negocios en común, el inglés.

6.4 Datos primarios

Una vez recopilada toda la información necesaria para el estudio, se procedió con la segunda parte, la obtención de datos primarios. Los datos primarios se refieren a la información original o no alterada, recibida por algún tipo de investigación, que no ha sido interpretada (Zikmund, 2003). Para esta parte se utilizaron diferentes tipos de investigaciones como el análisis de contenido mediante entrevistas y un estudio de importancia-desempeño mediante el uso de cuestionarios.

6.4.1 Análisis de contenido

El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifestado de una comunicación. Esto requiere analizar información específica del contenido y características de los mensajes, además determina la presencia de ciertas palabras y conceptos en los textos. Esta técnica es comúnmente utilizada para analizar los mensajes y contenidos de anuncios, contratos, informes, cartas, periódicos, artículos, documentos, entre otros (Zikmund, 2003). También, dentro de la categoría de textos se pueden encontrar conversaciones formales, conversaciones informales, entrevistas o cualquier forma de comunicación de lenguaje.¹ El análisis de contenido es comúnmente utilizado en diferentes disciplinas tales como la literatura, estudios culturales, sociología, psicología, negocios y mercadeo.²

Para propósitos de la investigación se realizó un análisis conceptual, el cual es un tipo de análisis de contenido donde se establece la existencia y frecuencia de ciertos conceptos representados, ya sea por palabras o por frases.³ Los pasos para la realización de este estudio fueron los siguientes: el primer paso fue determinar en que iba a constituir el concepto, si en palabras o frases. En este caso, se escogieron las frases porque en las respuestas de los encuestados había frases distintas con significados iguales. Luego, se escogió entre existencia o frecuencia del concepto. En el estudio se trabajó con la frecuencia, que son los conceptos repetidos. Esto permite una amplia visión de los términos que son más relevantes o importantes. El siguiente paso fue escoger un nivel de

generalización para efectos del estudio. Las frases o palabras con un mismo significado fueron contadas como conceptos similares. Luego, se escogió lo que sería la información relevante y se ignoraron palabras que no ofrecieran ningún tipo de conocimiento, como las preposiciones (e.g., de, para, y, porque) o frases que no respondieran directamente a la pregunta. El siguiente paso fue codificar los conceptos y por último analizar, interpretar y presentar las conclusiones⁴.

El análisis de contenido se dividió en entrevistas no personales y personales. Las entrevistas no personales fueron sobre el tema del segmento de grupos y convenciones en general y se realizaron vía correo electrónico a diferentes personas que de una manera u otra están relacionadas al tema en discusión.⁵ Las entrevistas personales se enfocaron en el tema del segmento de grupos y convenciones en general y en Puerto Rico. Las personas entrevistadas son expertas o están relacionadas estrechamente al tema del turismo en la Isla.⁶ Las preguntas a los entrevistados fueron basadas en algunas preguntas de investigación hechas en el estudio de Suhigara (1998) (véase Apéndices 8 y 9).

6.4.2 Análisis de importancia -desempeño

Evidencia encontrada justifica que las preferencias y las percepciones de los consumidores deben ser la base para el mercadeo de turismo (Crompton & Duray, 1985; Martilla & James, 1977; Opperman, 1996; VanRaaij, 1986; Woodside & Lysonski, 1989). El análisis de importancia-desempeño ha resultado ser una técnica importante para evaluar elementos en el programa de mercadeo mediante las percepciones (Martilla & James, 1977). Este análisis permite desarrollar nuevas estrategias de mercadeo o evaluar estrategias ya existentes (Crompton & Duray, 1985). El análisis de importancia-desempeño consiste en tres pasos: primero, identificar las variables de estudio; segundo, preguntar a los consumidores cuál es la importancia de las variables y el grado de desempeño de cada uno de éstas; y tercero, determinar los valores de los atributos para distribuirlos en una matriz (véase la Tabla número 6.1).

Tabla 6.1
Matriz de importancia-desempeño

		Desempeño	
		Bajo	Alto
Importancia	Alto	I. Concentrarse Aquí	II. Mantenerse haciendo un buen trabajo
	Bajo	III. Poca Prioridad	IV. Posible eliminación

*Fuente: Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. New York: The Free Press.

Los resultados de la investigación se interpretan según la localización de las variables en cada cuadrante, por lo que su efectividad recae en la interpretación visual de la matriz y donde están situados cada uno de los criterios o atributos (Opperman, 1996). Los atributos que quedan en el primer (I) cuadrante son aquellos a los que se le asignado alta importancia y bajo desempeño. Esto significa que los recursos se deben concentrar en esos atributos. Los mismos obtuvieron mucha importancia ante los organizadores de eventos pero poca satisfacción, por lo que se debe prestar mayor atención en mejorar los mismos. La atención a los atributos en el segundo (II) cuadrante deben mantenerse como hasta el momento, ya que obtuvieron mucha importancia y mucha satisfacción en su desempeño. El tercer (III) cuadrante es el de menor importancia ante los atributos, aunque esto no significa que no tiene importancia alguna sino que se debe prestar más atención a otros atributos. En este cuadrante tanto la importancia como el desempeño del atributo fueron bajos. Los atributos en el cuarto (IV) cuadrante tuvieron un alto desempeño pero la importancia asignada a ellos fue baja. Esto podría llevar a una posible eliminación de estos atributos. En este cuadrante el desempeño fue bueno pero el atributo tiene poca importancia entre los organizadores de eventos, sin embargo pueden existir razones importantes para continuar con esa práctica (Martilla & James, 1977).

Para propósitos de esta investigación, se utilizó el análisis de importancia-desempeño empleado por los autores Go y Govers (1999) en su estudio sobre

competitividad entre los centros de conferencias en Asia. El estudio antes mencionado se usó de base para esta investigación, ya que se emplearon herramientas y procesos similares. El estudio de Go y Govers utilizó a su vez como base una investigación de importancia–desempeño realizada por Oppermann (1996) para medir la imagen de destinos de convenciones. Go y Govers utilizaron en su investigación los siguientes atributos: “instalaciones”, “accesibilidad”, “servicio”, “precio”, “imagen”, “clima y ambiente” y “atracciones” de los destinos. Estos atributos fueron basados en diferentes estudios sobre criterios de selección de centros de conferencias y convenciones. Para efectos de esta investigación, se modificaron estos criterios y sólo se utilizaron los siguientes atributos: “instalaciones”, “precio”, “mercadeo” y “seguridad”. Aunque se pudieron escoger un sin número de criterios, se consideró que éstos cuatro eran los más importantes para este estudio, ya que permiten facilitar el cuestionario al lector, con el fin de asegurar que el mayor número de encuestados respondiera al mismo.

Se utilizó el criterio “mercadeo” para poder comparar cuál ha sido el desempeño del mercadeo de Puerto Rico para este segmento, además porque éste encierra otros criterios antes estudiados tales como la imagen y la atraktividad del destino. El atributo “mercadeo” para efectos del análisis de importancia-desempeño se refiere sólo a los canales de distribución utilizados para la promoción y publicidad, la marca o imagen del destino y cómo los organizadores de eventos perciben el mensaje (véase Apéndice 5, parte I, pregunta 3). Se utilizó la palabra “mercadeo” para también facilitar el cuestionario al lector, ya que ésta es un término comúnmente utilizado cuando se refiere a la promoción y publicidad de un producto. Conjuntamente, se utilizó el criterio “seguridad”, ya que éste fue uno de los criterios más importantes en selección de destino según un estudio realizado por la revista “*Successful Meetings*” (1993), (Go & Govers, 1999) y por el estudio realizado por Oppermann (1996). Además, según la revisión de literatura (véase Capítulo III, sección 3.5.5), en los últimos años los organizadores de eventos le han prestado mayor atención a la seguridad del destino al momento de elegir un destino de convenciones. Otra disimilitud con el estudio de Go y Govers es que ellos

midieron la competitividad entre once destinos, a diferencia de esta investigación donde sólo se comparó la competitividad de dos destinos; Puerto Rico y Hawaii.

Para la realización del análisis de importancia-desempeño, se desarrolló un instrumento de investigación con dos secciones principales (véase Apéndice número 5). En la primera parte, se le dio a los encuestados una lista de cuatro criterios y se les pidió que indicaran su importancia en el proceso de selección de destino de convenciones, utilizando una escala de clasificación de cinco rangos (sin importancia, de poca importancia, importancia moderada, importante, muy importante). Los atributos seleccionados fueron basados en estudios presentados anteriormente. Para propósitos del estudio, el criterio de “instalaciones” se refiere a los pies cuadrados disponibles para reuniones y convenciones, además del número de habitaciones disponibles en el destino. La variable “precio” se refiere a las tarifas de las habitaciones de hotel y a los costos de renta de espacio para grupos y convenciones. Por otro lado, el criterio de “mercadeo” se refiere a los canales de mercadeo utilizados para la promoción y publicidad, la imagen y atractivo del destino y cómo los organizadores de eventos perciben el mensaje. Por último, el criterio “seguridad”, que para efectos de la investigación, se refiere a la seguridad en los hoteles y a la seguridad del destino en general.

La segunda parte del instrumento es una más subjetiva. Después de indicar la importancia de los cuatro criterios anteriores, se pidió a los encuestados clasificar esos atributos en una escala de clasificación de cinco categorías (excelente, arriba del promedio, promedio, bajo el promedio y pobre) para medir el desempeño por separado de Puerto Rico y Hawaii. Además de los cuatro criterios antes mencionados, se incluyó en la segunda parte un quinto atributo, para medir el desempeño “global” o “general” de cada uno de los destinos. Para propósitos del estudio “general” se refiere al desempeño total de todas las variables indicadas. Para la segunda parte, se pidió a los encuestados que hicieran sus respuestas basadas en sus opiniones y percepciones. Quizás algunos de estos organizadores de eventos no han tenido la oportunidad de visitar estos destinos pero constantemente están recibiendo publicidad y mercadeo por parte de los manejadores de

destinos de convenciones. La importancia fundamental de esta parte del estudio consiste en medir si el mensaje que los manejadores de destino desean comunicar, es captado por los organizadores de eventos.

Según Oppermann (1996), la competitividad de un destino se puede expresar numéricamente basándose en el nivel de atracción del destino de convenciones (véase Capítulo II, sección 2.3). Para esto se utilizó la siguiente fórmula (Oppermann, 1996):

(6.1)

$$CDC_d = \frac{\sum_{a=1}^N (I_a) (P_{ad})}{\sum_{a=1}^N (I_a)}$$

donde:

CDC_d = la competitividad del destino de convenciones d

I_a = importancia del atributo a ($a = 1, \dots, N$)

P_{ad} = el desempeño del destino d con respecto al atributo a

Esta fórmula se utilizó para calcular la competitividad de Hawaii y Puerto Rico y hacer comparaciones entre estos destinos de convenciones. Además, en esta parte del estudio se realizaron pruebas de hipótesis T para diferencias de promedio para comparar los criterios “instalaciones”, “precio”, “mercadeo” y “seguridad” entre Puerto Rico y Hawaii (véase Apéndice número 6). El nivel mínimo del coeficiente de competitividad fue 0 y el máximo 5.

El cuestionario utilizado fue desarrollado en el idioma inglés debido a que éste es el idioma de los encuestados. Además, el canal de distribución del instrumento estadístico fue el Internet, ya que se distribuyeron los cuestionarios vía correo electrónico utilizando las direcciones electrónicas del directorio de miembros de la asociación “*Meeting Planners International*” (2004). Cada cuestionario incluía una carta introductoria explicando el propósito del estudio, información de cómo los organizadores

de eventos fueron seleccionados, las instrucciones para llenar el cuestionario y una declaración de que el uso del mismo era confidencial y sólo para el uso exclusivo de la investigación (véase Apéndice número 4).

6.4.2.1 Muestreo

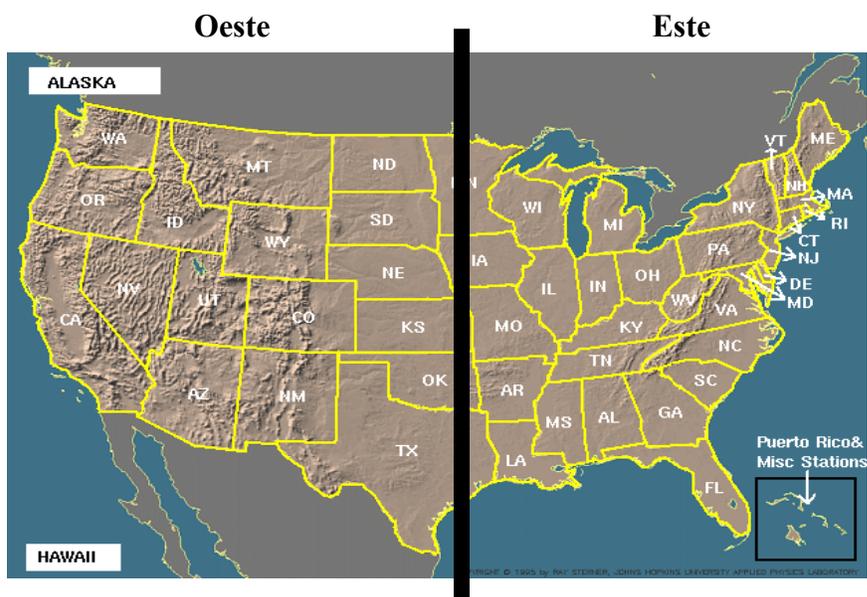
El muestreo es el proceso de utilizar un número pequeño de las partes de una población grande con el fin de hacer conclusiones sobre la población en general. Una población o universo es un grupo completo que comparte ciertas características comunes (Zikmund, 2003). La población total de este estudio son todos los organizadores de eventos de los Estados Unidos. Una vez tomada la población, se procedió a tomar el marco poblacional, que es la lista de elementos de donde se procede a obtener la muestra (Zikmund, 2003). El marco poblacional para esta investigación incluyó todos los miembros del directorio “*Leadership*” 2004 de la asociación “*Meeting Planners International*”. Esta es la organización profesional más importante en la industria de organizadores de eventos (grupos y convenciones), además descrita por muchos investigadores como la representación del 95% del universo de los organizadores de eventos activos, ya sean de corporaciones o asociaciones (Bonn, Ohlin, & Brand, 1994). Sin embargo, el marco poblacional general disminuyó al eliminar elementos que no formaban parte del grupo de estudio, utilizando sólo 124 elementos (organizadores de eventos). Esto es un error en el marco poblacional y ocurre cuando ciertos elementos no están disponibles o no representan al marco poblacional (Zikmund, 2003). La asociación “*Meeting Planners International*” tiene entre sus miembros, organizadores de eventos y suplidores de diferentes partes del mundo. Dado que el estudio sólo incluiría las percepciones y opiniones de los organizadores de eventos, se eliminaron todos aquellos miembros que eran suplidores. Los suplidores no debían opinar sobre el desempeño de un destino por ser ellos mismos también destinos de convenciones o instalaciones para estas (hoteles, Centros de Convenciones, entre otros). Igualmente, como la revisión de literatura describe que el mercado principal para el turismo de placer y el segmento de

grupos y convenciones en Puerto Rico es el mercado estadounidense, se eliminaron todos los miembros que pertenecían a otro país.

Originalmente, los cuestionarios fueron enviados a todos los elementos del marco poblacional, sin embargo el porcentaje de respuestas fue mínimo (5%). Por esta razón, se procedió a realizar un muestreo estratificado. Este es un procedimiento de muestreo probabilístico donde se selecciona aleatoriamente una sub-muestra de cada estrata en que se ha dividido la población (Zikmund, 2003). Cuando el marco poblacional se subdivide en grupos o estratas es porque difieren en algunas características. El estudio subdividió el marco poblacional en organizadores de eventos de los estados del oeste y los del área este de los Estados Unidos. Se fragmentó (oeste y este) utilizando una línea imaginaria que dividió el país en dos mitades (véase Figura número 6.2). La razón para tomar una muestra estratificada es tener una muestra más eficiente, al momento de hacer el muestreo aleatorio. Se subdividieron los organizadores de eventos, ya que el mercado principal de Hawaii es el área oeste de Estados Unidos y el mercado principal de Puerto Rico es el área este de Estados Unidos.

Figura 6.2

División estratificada de la muestra



El tamaño de la muestra fue de 14 elementos (personas). La fórmula para la determinación del tamaño de la muestra para intervalos de promedio es la siguiente (Black, 2001):

$$n = \frac{(Z_{(\alpha/2)})^2 (\sigma)^2}{(e)^2} \quad (6.2)$$

donde:

- n = tamaño de la muestra
- $Z_{(\alpha/2)}$ = z asociada al nivel de confianza deseado
- σ = desviación estándar de la población
- e = error máximo permitido

El nivel de confianza que se utilizó en el estudio fue el 90% con Z equivalente a 1.645. Este al igual que el 95% y el 99% son recomendados según la revisión de literatura (Anderson, Sweeney, & Williams, 2003). Un nivel de confianza de 90% significa que el 90% de todos los intervalos posibles para el promedio que se pudieran construir con muestras semejantes a las del estudio contendrían el parámetro μ . Se utilizó un 90% de nivel de confianza para el estudio, dada la dificultad en la obtención de la muestra, ese valor resultaba apropiado para que el tamaño de la misma fuera factible. Este es ofrecido por la tabla de probabilidad normal estándar a continuación:

Tabla 6.2

Tabla de probabilidad normal estándar

Nivel de confianza	α	$\alpha/2$	Valor de z
90 %	.10	.05	1.645

El error máximo permitido fue de .45. Como no se conocía la varianza de la población se estimó utilizando la siguiente fórmula (Black, 2001):

$$\sigma = \frac{1}{4} \times (\text{recorrido}) \quad (6.3)$$

Esta fórmula se utiliza cuando la varianza de la población no se conoce. El recorrido es la diferencia entre el valor mayor y el valor menor de la información (Black, 2001). Dado que la escala del cuestionario era de 5, la varianza es de 1.

$$\sigma^2 = \left(\frac{1(5-1)}{4} \right)^2 \quad \sigma^2 = \left(\frac{1(4)}{4} \right)^2 \quad \sigma^2 = 1$$

La muestra total del estudio fue de 14:

$$n = \frac{(Z_{(a/2)})^2 (\sigma)^2}{(e)^2} \quad n = \frac{(1.645)^2 (1)^2}{(.45)^2} \quad n = \frac{(2.70) (1)}{(.02025)} = 13.363e$$

$$n = 14$$

Después de obtener el tamaño de la muestra se obtuvo una muestra aleatoria del marco poblacional y se enviaron nuevamente los cuestionarios, esta vez duplicando la cantidad de la muestra, (32 cuestionarios enviados). Se enviaron 16 cuestionarios a cada área (oeste y este) para aumentar la probabilidad de obtener la muestra deseada. De los 32 cuestionarios enviados se invalidaron 3 (2 de oeste y 1 este), ya que surgieron problemas con las direcciones electrónicas. Un total de 16 cuestionarios fueron devueltos, o sea, un 50% de los cuestionarios enviados logrando obtener más del 100% (114%) del tamaño de la muestra total. De estos, el 69% fue de la sub-muestra del área este y el restante 31% del área oeste de los Estados Unidos.⁷ Hubo un total de 13 cuestionarios no devueltos. El margen de error original era de .45 pero debido a que se obtuvo un número mayor de la muestra, el mismo descendió obteniendo entonces .41 como el error verdadero.

6.4.2.2 Hipótesis

Las hipótesis específicas para el análisis de importancia-desempeño son las siguientes:

- 1) H_0 = La competitividad del destino de convenciones será mayor si el destino mejora su desempeño en aquellos aspectos importantes para el organizador de eventos.
 H_1 = La competitividad del destino de convenciones no será mayor si el destino mejora su desempeño en aquellos aspectos importantes para el organizador de eventos.
- 2) H_0 = Para los organizadores de eventos existen criterios que tiene más peso que otros al momento de escoger un destino para convenciones.
 H_1 = Para los organizadores de eventos todos los criterios son igual peso o importancia al momento de escoger un destino para convenciones.
- 3) H_0 = Los criterios “instalaciones” y “precio” son los de mayor importancia al momento de escoger un destino para convenciones.
 H_1 = Los criterios “instalaciones” y “precio” no son los de mayor importancia al momento de escoger un destino para convenciones.
- 4) H_0 = Según los organizadores de eventos, el desempeño de Puerto Rico en el criterio “instalaciones” es excelente.
 H_1 = Según los organizadores de eventos, el desempeño de Puerto Rico en el criterio “instalaciones” no es excelente.
- 5) H_0 = Según los organizadores de eventos, el desempeño de Puerto Rico en el criterio “mercadeo” es excelente.
 H_1 = Según los organizadores de eventos, el desempeño de Puerto Rico en el criterio “mercadeo” no es excelente.
- 6) H_0 = El destino de Hawaii ante Puerto Rico tiene mejor desempeño en términos “generales”.
 H_1 = El destino de Hawaii ante Puerto Rico no tiene un mejor desempeño en términos “generales”.

6.5 Resumen

Este capítulo presenta el diseño de la investigación, el cual es un plan especificando los métodos y procedimientos para recolectar y analizar la información necesaria. La investigación se basó en un estudio descriptivo y exploratorio, utilizando métodos investigativos como el análisis de data secundaria y el análisis de data primaria, por lo que la información recopilada fue tanto cualitativa como cuantitativa. El diseño de la investigación consistió en dos fases principales (datos secundarios y datos primarios). La primera fase de la investigación fue la recopilación de datos secundarios. Esta incluyó un estudio de casos comparando los planes de mercadeo para los centros de convenciones de Puerto Rico y Hawaii para el año 2004. La segunda fase consistió en la recopilación de datos primarios. Esta se sub-dividió en un análisis de contenido mediante entrevistas y en un estudio de importancia-desempeño entre Puerto Rico y Hawaii.

En el siguiente capítulo (VII) se presenta la discusión y el análisis de los resultados de la investigación.

Notas del Capítulo VI

¹Información obtenida del “Writing@CSU”. “Writing Center of Colorado State University”. <http://writing.colostate.edu/references/research/content/pop2a.cfm>. Activo octubre, 2004.

²Información obtenida del “Writing@CSU”. “Writing Center of Colorado State University”. <http://writing.colostate.edu/references/research/content/com2a1.cfm>. Activo octubre, 2004.

³La definición de concepto es una idea, noción o pensamiento (e.g. las palabras representan conceptos). (Diccionario de la Lengua Española Vox, 1999).

⁴Información obtenida del “Writing@CSU”. “Writing Center of Colorado State University”. <http://writing.colostate.edu/references/research/content/pop3b.cfm>. Activo octubre, 2004.

⁵Las personas entrevistadas vía correo electrónico fueron las siguientes: el Sr. Don Miller, Director regional de HelmsBriscoe (la firma de selección de destino más grande del mundo) y miembro activo de la asociación “Meeting Planners International” del estado de Ohio; el Dr. Jeffrey Beck, Profesor asistente del “School of Hospitality Business” de “Michigan State University”; el Sr. Malcom Noden, “Visitor Senior Lecture” del Departamento de Mercadeo, Sistemas de Información, Estrategias y Turismo de “Cornell University”; el Dr. Sotiris Avgoustis, Profesor asociado del Departamento de Turismo, Convenciones y Manejo de Eventos del “School of Physical Education and Tourism Management” de “Indiana University”; la Sra. Vanessa Ledesma, Directora de Eventos de la “Caribbean Hotel Association”; la Sra. Heidi Hedinger, Directora Asociada de ventas del Centro de Convenciones de Puerto Rico para el Buró de Convenciones de Puerto Rico (su oficina se encarga de vender el centro a los grupos corporativos y de asociaciones desde Ohio hasta la costa oeste y Canadá); y por último al Sr. Jonathan Vatner, Editor Asociado de la revista “Meetings & Conventions” (que pertenece a “Northstar Travel Media”).

⁶Las personas entrevistadas personalmente fueron las siguientes: el Sr. Hugh A. Andrews, Presidente del “International Hospitality Enterprise, Inc.” y propulsor del turismo en Puerto Rico; el Sr. Omar J. Pagán, Decano y profesor del “International School of Tourism and Hospitality Management” de la Universidad del Este en Carolina; la Sra. Esmeralda Pérez, Directora de mercadeo del “Puerto Rico Hotel and Tourism Asssociation”, la Sra. Wanda I. Hernández, Presidente de CALIOPE (compañía de manejo de eventos), miembro activo de la asociación “Meeting Planners International” y profesora de la escuela hotelera de la Universidad de Puerto Rico (Colegio Universitario de Carolina); el Sr. Carlos Diago, ex profesor y Director del Centro de Investigaciones Turísticas del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad del Sagrado Corazón y asesor de turismo; la Sra. Jennifer Ramírez de la oficina de Relaciones Públicas de la Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico; el Sr. Julio A. Rodríguez de la Comisión de Turismo, Recreación y Deportes del Senado de Puerto Rico; el Sr. Luis Fortuño, abogado, ex-Secretario de Turismo de Puerto Rico y actual Comisionado residente; y por último la Sra. Joyce Martínez, asesora y ex-Directora del Departamento de Investigaciones del “Puerto Rico Convention Bureau”.

⁷Debido a que el promedio resultó ser diferente para ambos destinos, no se realizaron pruebas de hipótesis T para medir las variables oeste y este, por lo que no se puede inferir si existe o no diferencia en el desempeño de los destinos dependiendo la región donde se encuentran los encuestados.

Capítulo VII. Análisis de Resultados

7.1 Introducción

La metodología de esta investigación consistió en dos fases principales. La primera fase se basó en la recopilación de datos secundarios que sirvió de marco de referencia para el desarrollo de un estudio de casos. Este estudio describe las estrategias de mercadeo utilizadas por Puerto Rico y Hawaii para mercadear sus respectivos centros de convenciones y hace una comparación entre ambos destinos. La segunda fase, consistió en la recopilación de datos primarios. Se realizó un estudio de análisis de contenido sobre el segmento de grupos y convenciones mediante entrevistas a diferentes personas vinculadas al sector del turismo y al segmento de grupos y convenciones. Igualmente, se realizó un análisis de importancia-desempeño entre Puerto Rico y Hawaii por medio de encuestas realizadas a los organizadores de eventos de los Estados Unidos. El Capítulo VII presenta el análisis de los resultados y las conclusiones generales de cada uno de los estudios antes mencionados.

7.2 Estudio de casos

El estudio de casos es una técnica para obtener información de algunas situaciones que son similares a la situación a estudiar (Zikmund, 2003). Para esta investigación se utilizó el estudio de casos como análisis comparativo entre Puerto Rico y Hawaii. Esta sección compara el plan de mercadeo (2003-2004) para el nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico junto a otras estrategias que han sido utilizadas, tanto por el Buró de Convenciones de Puerto Rico como por la Compañía de Turismo con el plan de mercadeo del Centro de Convenciones de Hawaii (2004) y otras estrategias utilizadas por el “*Hawaii Convention & Visitors Bureau*” y el “*Hawaii Tourism Authority*”. Cabe destacar que a pesar que el término mercadeo implica muchos conceptos, los planes estudiados presentan solamente estrategias de mercadeo basadas en el concepto de

publicidad y promoción. Como parte del estudio, también se utilizaron otros ejemplos a comparar (véase Capítulo VI, sección 6.3.1).

7.2.1 El caso de Hawaii

La industria del turismo en Hawaii ha pasado a ser de una economía de servicio a una economía de experiencias. Hawaii, y todas las islas que componen este estado ofrecen una variedad de productos turísticos para todos sus mercados; desde atracciones turísticas y recursos naturales para el viajero de placer, como infraestructura y servicios especializados para el viajero de negocios. En el 1998 se inauguró el Centro de Convenciones de Hawaii, cuya construcción abrió las puertas a nuevos mercados dentro del segmento de grupos y convenciones.

En el año 2000, dos años después de su apertura, había sido sede de 110 eventos y 326,910 delegados (Mendelsohn, 2002). En estos momentos, el centro tiene más de 85 eventos reservados, con una proyección de 496,850 delegados para los próximos 11 años. En el término del año 2000 al 2003 se establecieron unos objetivos anuales de 40 reservaciones (“*bookings*”) al año.¹ Durante el primer año de operación, el centro de Convenciones de Hawaii comenzó con 19 reservaciones, seguido por 17 en el año 1999. En el 2000 se establecieron los objetivos y metas, los cuales representaban 24 reservaciones ese año, sobrepasando la meta numérica a 31 (Mendelsohn, 2002). En el 2001, el objetivo fue de 31 reservaciones, pero sin embargo solo consiguieron 26, de las cuales cuatro fueron canceladas debido a los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 a la ciudad de Nueva York (Mendelsohn, 2002). Del total de reservaciones, los eventos locales (Hawaii) representan un 80% y el restante 20% es generado por las convenciones y eventos provenientes de fuera del área de Estados Unidos (Jefferson, 2002).

7.2.1.1 Problemas principales del sistema de mercadeo de Hawaii

Hawaii se ha encontrado con una serie de problemas en el sistema de mercadeo del destino. Estas situaciones han surgido tanto en el plano del turismo en general como en el segmento y el centro de convenciones. Entre los problemas que Hawaii ha enfrentado está el que el Caribe ha pasado a ser un destino primordial para los turistas y visitantes europeos, además de continuar siendo el destino turístico principal del área este de los Estados Unidos. El crecimiento de estos mercados ha tenido que ver, en parte, con la promoción y publicidad masiva de cada uno de los destinos individual en la región caribeña. Igualmente, las aerolíneas de Europa han provisto instalaciones de transporte a estos destinos logrando así un aumento en la cantidad de visitantes.² Otro problema que ha encarado Hawaii ha sido el resurgimiento de Australia como destino para mercados asiáticos, uno de los principales mercados de Hawaii. Este aumento en los visitantes, especialmente de Japón, radica en las estrategias de turismo coordinadas y políticas de turismo agresivas que han permitido que Australia haya mejorado exitosamente su producto turístico como su mercadeo (Mendelsohn, 2002).

Otra situación que ha afectado al estado, ha sido la falta de conocimiento de los organizadores de eventos, sobre la gran diversidad de productos turísticos que posee Hawaii, no sólo como destino de vacaciones, sino también como destino de negocios. Una estrategia utilizada ha sido diversificar las herramientas de Internet, ofreciendo más alternativas de investigación o información sobre los múltiples productos turísticos en todas las islas de Hawaii. Por otro lado, está la percepción de las personas ante los costos y el tiempo de viaje hacia el destino. En este contexto se mercadean principalmente los puntos fuertes del destino, como sus atractivos, y los ofrecimientos distintivos que tiene, además de identificar ciertos mercados los que tengan mayor facilidad o accesibilidad de viajar a Hawaii.

Uno de los principales problemas que ha tenido Hawaii en cuanto a la promoción y mercadeo ha sido la falta de visibilidad y esfuerzos de coordinación. Hawaii ha

padecido de visibilidad limitada en Europa en cuanto a las estrategias de mercadeo y programas de promoción. Esto se debe a la falta de presupuesto para mercadeo de turismo, en donde se le dificulta desarrollar, planificar e implementar un programa de mercadeo a largo plazo para esos mercados. Este problema le ha dificultado a Hawaii llegar desarrollar el mercado europeo (Mendelsohn, 2002). Por tal razón, se han implementado nuevas estrategias para mejorar los puntos débiles del mercadeo. Un punto importante ha sido reforzar la imagen de Hawaii con información persuasiva sobre las experiencias vividas en el destino y los beneficios de visitar a Hawaii (KPMG LLP, Laird Christianson/YP&B, Market Trenes Pacific, Inc., & Group 70 International, Ltd., 1999).

En cuanto al segmento de convenciones específicamente, una situación que ha enfrentado Hawaii como destino ha sido el desarrollo y construcción de nuevas atracciones e infraestructura en otros destinos turísticos. Algunos ejemplos han sido la apertura de nuevos centros de convenciones similares y atracciones que cautivan la atención de otros mercados. El desarrollo de esta infraestructura no sólo permite aumentar la cantidad de visitantes a los destinos, sino que fortalece la posición competitiva del mismo y su imagen ante otros (Mendelsohn, 2002). Una desventaja que sufrió el Centro de Convenciones de Hawaii cuando comenzó, es que no tenía claro unas metas (“*benchmark*”) numéricas, o sea, unos objetivos cuantificables. Al iniciar operaciones, el centro no tenía unos términos específicos para la cantidad de reservaciones (“*bookings*”) para el mercado fuera del área de Estados Unidos (Mendelsohn, 2002).

Otra situación que enfrentó el Centro de Convenciones de Hawaii, a sólo cuatro años de su apertura, era de quién se iba a encargar del manejo y mercadeo del Centro de Convenciones. Este conflicto generó disputas entre varias agencias de gobierno. Algunos pensaban que las compañías de manejo de centros de convenciones, sólo se deberían encargar del manejo de los mismos y del mercadeo local; y que las grandes convenciones y todos los esfuerzos de mercadeo deberían recaer en el “*Hawaii*

Convention & Visitors Bureau” debido a que estas personas no sólo buscan reservar el espacio para convenciones, sino también tiene la necesidad de buscar otros aspectos, como: transportación, manejo y envío (“*shipping*”), hoteles, entre otros. De esta forma, el presupuesto de mercadeo del centro (\$4 millones) de “*Hawaii Convention & Visitors Bureau*” sería transferido entonces a SMG.³ Actualmente, la compañía SMG se dedica sólo a mercadear el mercado local utilizando una publicidad mínima con un gasto de mercadeo de sólo \$200,000 al año. Ellos mercadean sólo a grupos locales y a grupos de menor tamaño en las épocas en que el Centro de Convenciones no tenga eventos grandes (Jefferson, 2002). Desde el año 1997 hasta el 2002 el “*Hawaii Convention & Visitor Bureau*” utilizó alrededor de \$22.6 millones para propósitos de mercadeo del Centro de Convenciones. Para ese entonces se habían generado 195 reservaciones, lo que refleja un gasto de visitante de \$2.477 billones y alrededor de \$203 millones en impuestos generados (Mendelsohn, 2002).

7.2.1.2 Estrategias generales utilizadas por Hawaii

Entre las estrategias establecidas por Hawaii en términos generales, se encuentra continuar desarrollando un marco organizacional efectivo para dirigir e integrar políticas de turismo y estrategias de mercadeo. El éxito de muchos destinos recae en desarrollar una estructura de manejo de turismo integrada que incluya políticas de turismo, planificación a largo plazo y el desarrollo de productos y mercadeo. Esto debe ser llevado de la mano del apoyo mutuo por parte de las agencias públicas y privadas. Australia ha sido un buen ejemplo de esto. Otra estrategia desarrollada por Hawaii, es la creación de alianzas estratégicas que representen oportunidades de crecimiento para el destino. Un ejemplo de estas es hacer sociedades junto a otros destinos para construir paquetes más atractivos para sus mercados (Hawaii- Las Vegas).

Dentro de sus estrategias de publicidad y promoción, el uso del Internet ha sido fundamental en el desarrollo de los diferentes segmentos turísticos en Hawaii. Las personas encargadas del mercadeo del destino le han dado gran importancia a esta

herramienta publicitaria, por lo que han integrado estrategias de promoción y mercadeo en Internet como parte de sus canales de distribución (KPMG LLP, Laird Christianson/YP&B, Market Trends Pacific, Inc., & Group 70 International, Ltd., 1999).

Además del turismo de placer, Hawaii vió en el segmento de convenciones e incentivos una herramienta clave para su desarrollo futuro (Natarajan, 2003). Es por esta razón que se le ha prestado gran interés al mercadeo del Centro de Convenciones de Hawaii. Como parte de las estrategias de mercadeo utilizadas para el centro se encuentra realizar estudios de demanda de mercado. Estos estudios aportan en el proceso de desarrollar y planificar nuevas y mejores estrategias que lo mantengan en una posición competitiva ante otros centros de convenciones (KPMG LLP, Laird Christianson/YP&B, Market Trends Pacific, Inc., & Group 70 International, Ltd., 1999).

7.2.1.3 Plan de mercadeo del Centro de Convenciones de Hawaii para el año 2004

Los servicios actuales que ofrece el Departamento de ventas y convenciones del Centro de Convenciones de Hawaii son los siguientes: servicios de convenciones y servicios de destino de Hawaii. Las personas encargadas del servicio de convenciones son los responsables de atender todo lo relacionado a las instalaciones del centro como tal. Los encargados de los servicios de destino son personas que trabajan directamente con el departamento de venta de Hawaii y su función es la venta directa en Estados Unidos como internacionalmente. Ellos cuentan con diferentes oficinas. Estas son: Washington D.C., que se dedica a vender a la parte este de los Estados Unidos, específicamente a las asociaciones; la oficina del noroeste, que se especializa en farmacéuticas y organizaciones financieras del noroeste del país; Chicago, que se encarga del oeste medio, especialmente de las asociaciones y las corporaciones; San Diego, a la región oeste, y por último la oficina regional en Honolulu, que se especializa en el mercado local e internacional del área central Asia y el Pacífico.

Entre las estrategias más importantes para el Centro de Convenciones de Hawaii está continuar haciendo alianzas con diferentes organizaciones tanto nacionales como internacionales. Algunas de éstas son: “*Pacific Marketing Corporation*” (PRIME), “*PacRim Marketing*”, “*Expo Exchange*”, “*Native Hawaiian Hospitality Association*” (NaHHA), *Convention TV (CTV)* y “*Asia and National Sales*”.

El plan de mercadeo para el periodo 2003-2004 estuvieron basadas en cinco puntos importantes: mercadeo dirigido a convenciones, publicidad, exhibiciones (“*trade industry shows*”), esfuerzos de mercadeo cooperativos y mercadeo en línea (Internet). Entre las estrategias del mercadeo dirigido a convenciones se encuentran sub-dividirse en diferentes mercados del segmento tales como asociaciones nacionales, corporaciones nacionales, eventos de motivación e incentivos y en el mercado internacional, el cual está dirigido específicamente a Japón.

En cuanto a la publicidad, durante el 2003 todos los anuncios de promoción se enfocaron en mercadear una nueva imagen o marca para Hawaii, la misma dice como sigue: “*Where Bussines and Aloha Meet*”. Como parte de esto, se le otorgó un contrato a la agencia “*Starr Siegle Advertising*” para el desarrollo creativo de anuncios publicitarios para la serie del año 2004. Esta campaña publicitaria tenía como objetivo principal crear conciencia en los organizadores de eventos sobre un destino en las afueras continentales Estados Unidos (“*offshore*”); además mercadear a Hawaii como un destino de convenciones y negocios, diferenciar al Centro de facilidades similares y centros competidores y por último presentar las características únicas del Centro de Convenciones de Hawaii enfatizando por ejemplo su diseño arquitectónico, su tecnología, trabajo de arte, entre otros.⁴ En el año 2003, estos anuncios aparecieron en la revista “*Association Management*” (enero hasta agosto) y en la revista “*Convene Magazine*”. Además, se colocaron anuncios en al revista “*Venture Magazine*”, una publicación de negocios, para presentar el nuevo concepto o marca a ese mercado. Para el año 2004, los anuncios fueron en la revista “*Convene Magazine*” pero sólo desde febrero hasta diciembre y en la “*Association Management*” trimestralmente.

En el segundo punto, algunas de las estrategias de promoción y mercadeo, Hawaii seguirá participando y presentado su producto turístico en los eventos comerciales donde han participado anteriormente. Entre estos se encuentran: “*Professional Convention Management Association*” (PCMA), “*American Society of Association Executives*” (ASAE), “*Greater Washington Society of Association Executives*” (GWSAE).⁵

Una de las estrategias de mercadeo que se utilizaron por Hawaii durante el período (2004), es el esfuerzo cooperativo de mercadeo. La misión de estos esfuerzos es fomentar la promoción y el mercadeo de Hawaii como destino de negocios, además de proveer e intercambiar información importante para propósitos de venta y mercadeo. Estas cooperativas se dividen en: grupo asesor de ventas y mercadeo, grupo asesor de la industria y esfuerzos en conjunto del Centro de Convenciones de Hawaii y el “*Hawaii Convention & Visitors Bureau*”. El primer grupo asesor está compuesto por un comité de personas que tienen un interés común en el centro (“*stakeholders*”), como asociaciones dentro del segmento turístico, hoteles, agencias de mercadeo, el buró de convenciones, entre otros. El segundo grupo asesor está compuesto específicamente por asesores pertenecientes a la industria, tanto domésticos (asociaciones y corporaciones) y por asesores internacionales.

Por último, las estrategias de mercadeo también están enfocadas en esfuerzos cooperativos de mercadeo entre el Centro de Convenciones de Hawaii y el “*Hawaii Convention & Visitors Bureau*” para trabajar en conjunto en representaciones de exhibiciones y de auspiciadores de eventos como ASAE, PCMA, MPI, entre otros. Además, estas cooperativas sirven para compartir esfuerzos de publicidad en diferentes revistas, tanto especializadas del segmento o revistas de negocios o turismo. También, la utilización de materiales colaterales donde se presentan los roles de ambos (“*Hawaii Convention Center*” y “*Hawaii Convention Bureau*”) organizaciones y el uso de ambos logotipos donde sea apropiado.

En el año 2003, la implantación del plan de mercadeo fue efectiva, ya que las acciones estratégicas y tácticas probaron que el plan ha tenido el efecto esperado (Hawaii Tourism Authority, 2003). Además, los programas y las tablas de tiempo fueron ejecutados satisfactoriamente. La Tabla 7.1 muestra el total de reservaciones “(bookings)” fuera del área continental para ese año. Del total de 40 reservaciones, 24 fueron nacionales y 16 internacionales.

Tabla 7.1
Reservaciones provenientes de afuera de las áreas continentales para el Centro de Convenciones de Hawaii durante el año 2003

--	Total
Eventos fuera del continente de EE.UU.	40
Total de delegados	132,746
Total de habitaciones generadas	223,075
Total de gastos de visitantes	\$361,229,500
Total de ingresos por impuestos	\$30,532,000

Sin embargo, a pesar de su efectividad, hubo cambios en el mismo como por ejemplos eventos promocionales suspendidos debido a los conflictos en Irak. Entre los retos u obstáculos encontrados para la realización del plan de mercadeo se encontraron: la apertura de nuevos centros de convenciones competitivos, cambios en la junta de directores, asociaciones con dificultades financieras, la crisis internacional, entre otros.

Por último, como parte de las estrategias de mercadeo por parte de los encargados del Centro, se presentó una propuesta de desarrollo electrónico sobre el Centro de Convenciones de Hawaii en la Internet. Esta comprende tres aspectos importantes: los clientes prospectos, los socios del Centro de Convenciones y el equipo de ventas del Centro de Convenciones para trabajar en conjunto con las propuestas, prospectos y posibles reservaciones. El presupuesto total del plan de mercadeo para el 2004 fue de \$3.6 millones con \$200,000 que fueron añadidos del año anterior (Hawaii Tourism Authority, 2003).

7.2.2 El caso de Puerto Rico

Desde el año 2000, se ha buscado la manera de mercadear a Puerto Rico como un destino más que sol y playa, sino como uno dirigido al segmento de negocios. Al igual que Hawaii, Puerto Rico ha tenido que lidiar con el estereotipo de ser sólo un destino turístico para viajeros de placer. La Compañía de Turismo y el Buró de Convenciones de Puerto Rico han estado trabajando en conjunto para vender al país como destino ideal para grupos y convenciones. Esto surge a raíz de expandir el producto turístico con la construcción del nuevo Centro de Convenciones. Aunque por años la Isla ha trabajado con este segmento, sólo lo había hecho en convenciones realizadas en grandes hoteles. Con la apertura del centro, a finales del año 2005, Puerto Rico abre la entrada a nuevos mercados como es el de convenciones y exhibiciones de mayor tamaño, las cuales antes no podían ser realizadas porque el país no contaba con las instalaciones y el espacio necesario para estas. La construcción del Centro de Convenciones de Puerto Rico representa los esfuerzos de planificación, diseño, desarrollo y mercadeo de las agencias y entidades gubernamentales del sector turístico en Puerto Rico (Guadalupe, 2000b).

7.2.2.1 Estrategias utilizadas por el sector de turismo en Puerto Rico

Como parte de las estrategias de mercadeo para fomentar el turismo en Puerto Rico se encuentra el desarrollo de varias campañas publicitarias. Actualmente, la Compañía de Turismo está utilizando la campaña de promoción y mercadeo para la Isla, conocida como: “No estás soñando, estás en Puerto Rico”, además de la promoción de su dirección electrónica: www.gotopuertorico.com. El concepto de la misma era destacar los atributos de la Isla, así como también experiencias de aventura, eventos culturales e historia y las convenciones con la construcción del Centro de Convenciones. La difusión de la misma comenzó con ejecuciones de prensa, entre periódicos y revistas de turismo en Estados Unidos y cuñas de televisión, nacionalmente como televisión por cable a Estados Unidos (Compañía de Turismo de Puerto Rico, 2001a).

Entre las gestiones de mercadeo para el año 2004, Puerto Rico prestó mayor énfasis al servicio en la industria. Además, sigue desarrollando programas de incentivos a los hoteles, programas de bienvenida con letreros y promociones y el continuo desarrollo del programa “SuperHost” (Guadalupe, 2003g). Puerto Rico fue el primer país en el Caribe en implantar un programa de entrenamiento desarrollado que enfatice la importancia del servicio al cliente dentro de la industria turística. Este Programa pretende optimizar el servicio al cliente, por lo que mejorará la experiencia del turista promoviendo que regrese al destino nuevamente. La importancia de esto recae en mejorar esos servicios como destino turístico, lo que puede resultar una ventaja también para el Centro de Convenciones (Guadalupe, 2003g).

Entre otras de las estrategias generales para aumentar el turismo a Puerto Rico son desarrollar nuevos productos, aumentar y diversificar el inventario de habitaciones, preservar las atracciones históricas, desarrollar programas de educación turística y mejorar el clima de negocios simplificando el proceso de regulación y leyes (Guadalupe, 2002b). Debido a que el año 2004, fue temporada eleccionaria para el país, también la “*Puerto Rico Hotel and Tourism Association*” buscó que la legislatura aprobara enmiendas de ley electoral que eximieran a la Compañía de Turismo de interrumpir su mercadeo y campañas publicitarias durante el año eleccionario. El suspender este tipo de esfuerzo podría causar que la competitividad de Puerto Rico como destino se afectase (Guadalupe, 2003c).

La industria turística a nivel global se vio afectada por los ataques terroristas en Nueva York del 11 de septiembre del 2001. Puerto Rico, al igual que otros destinos, empleó estrategias intensivas para poder contrarrestar los daños causados a la industria por esta situación. Algunas de las estrategias utilizadas fueron las siguientes: una reducción en los impuestos de habitación y en los costos de energía eléctrica; un fondo de emergencia para ayudar a subsidiar algunos costos de labor, y la repartición como incentivo, por parte del gobierno, de 10,000 pasajes de avión como táctica para atraer más turistas a la Isla (Benítez, 2002).

Al igual que el terrorismo, otra situación actual que de una manera u otra ha afectado el sector del turismo ha sido la guerra en Irak. Algunas de las estrategias de mercadeo como un plan contingente para reanimar el turismo en Puerto Rico tras la guerra han sido: la promoción “*Fly free to Puerto Rico*” la cual proveyó dos viajes gratis a Puerto Rico para todo aquel que se quedara mínimo cinco noches en un hotel.

También, se utilizaron incentivos motivacionales menores como desayunos gratis, descuentos en tarifas aérea, entre otros (Guadalupe, 2003b). Otras de las estrategias empleadas fueron: el diseño de una política donde los turistas que cancelaron sus viajes no se le cobraría penalidad, también se hicieron cambios publicitarios y modificaciones al lema del destino (Guadalupe, 2003a).

7.2.2.2 Estrategias utilizadas para el segmento de grupos y convenciones

Actualmente, Puerto Rico se encuentra trabajando con un segmento nunca antes mercadeado. Como parte de estas estrategias, se comenzó a usar la marca o imagen como sigue: “*Puerto Rico, USA*” y el lema “*Puerto Rico Puts It All Within Your Reach*”. Se utilizó este, debido a que describe un lugar donde los ciudadanos americanos pueden visitar sin necesidad de pasaportes, lo que atraería más personas del segmento de convenciones como el mercado potencial (Guadalupe, 2000b). Las estrategias de mercadeo comenzaron desde mayo del año 2003, enfocándose principalmente en los organizadores de eventos. Esta primera fase, se basó en una campaña de publicidad y mercadeo directo en toda América. El material publicitario describía las características del Centro y se enviarían por correo convencional y correo electrónico (Guadalupe, 2003d).

Entre otras de las estrategias utilizadas son los puestos de exhibición en eventos de la industria.⁶ Una estrategia utilizada para este segmento ha sido el “*Partner Education Program*”. Estos son talleres informativos para preparar a la industria del

turismo en el manejo de las necesidades de las convenciones de sobre 2,000 delegados para cuando se inaugure el Centro de Convenciones.

El mercadeo de Puerto Rico está principalmente enfocado a lo que llaman el área de los tres estados (*“the tri-state area”*), el cual comprende New York, New Jersey y Connecticut. Otros mercados secundarios, son Florida y California. Dado algunas tendencias en el mercado (al menos en el de incentivos) como cambiar los viajes por dinero en efectivo, certificados de regalos y otra mercancía, Puerto Rico ha buscado alternativas para contrarrestar esta tendencia. El Buró de Puerto Rico menciona que Puerto Rico puede mantenerse competitivo en términos de precio, capitalizando la presencia de farmacéuticas, buscando reuniones corporativas de mayor tamaño y explotando los atributos únicos de la Isla.

Además, el Buró de Convenciones se ha promocionado en Latinoamérica (4% del total de visitantes a la Isla) mediante la participación en exhibiciones, campañas vía correo electrónico, entre otras promoviendo el Centro de Convenciones. Como parte de esta estrategia, se están haciendo publicaciones promocionales tanto en español, inglés y en portugués. Sin embargo, existen desventajas en Puerto Rico para este mercado, como por ejemplo los altos costos de viaje y hoteles, falta de vuelos directos a Sur y Centroamérica, requerimiento de visa para entrar el país y el poco conocimiento en Latinoamérica sobre la Isla. Por otro lado, cuenta con algunas ventajas como el clima, las diferencias en temporadas (las altas en Latinoamérica son temporadas bajas en la Isla), además ven a Puerto Rico como una opción para viajar a los Estados Unidos y que muchas empresas estadounidenses tienen fábricas en Latinoamérica (Guadalupe, 2002a). Por otro lado, debido a que el valor del euro ha aumentado en comparación al dólar, esto podría ayudar a que más visitantes europeos visiten la Isla. El Buró de Convenciones desde sus oficinas en Madrid, han comenzado el mercadeo del Centro de Convenciones al mercadeo europeo (Oliver, 2003).

7.2.2.3 Plan de mercadeo del Centro de Convenciones de Puerto Rico el período 2003-2004

Para este período, Puerto Rico se enfocó en desarrollar iniciativas de promoción y mercadeo que engrandezcan el posicionamiento del Centro de Convenciones. El objetivo era aumentar la credibilidad del mercado de reuniones en Puerto Rico y poner en operación actividades de gran impacto que resulten en una inauguración exitosa para el 2005. Los objetivos de este plan se mencionan a continuación: posicionar a Puerto Rico y al Centro de Convenciones como el mejor destino para reuniones, convenciones y exhibiciones de las Américas; presentar el nuevo centro a los organizadores de eventos pre-cualificados de todo Norteamérica, Caribe y Latinoamérica; fomentar a los organizadores de eventos a considerar a Puerto Rico como destino futuro para sus eventos futuros; realzar la credibilidad del mensaje de apertura del Centro de Convenciones; motivar a los organizadores de eventos cualificados a solicitar visitas de inspección (“*site inspection*”) al Centro de Convenciones; generar y mantener un nivel de publicidad efectivo para el proyecto, concientizar sobre las instalaciones del mismo y del destino y capitalizar en lo que la ciudad de San Juan tiene para ofrecer al centro de convenciones.

Los elementos para completar esta plataforma de publicidad y mercadeo fueron varios. Primero, la investigación de mercado enfocada en estudios más cualitativos en áreas como costos de embarque y análisis competitivo (costos de renta, incentivos, paquetes de hotel, entre otros); por otro lado, hacer encuestas por medio de la Internet en exhibiciones y eventos de la industria. Estas investigaciones estarían dirigidas a los mercados de Estados Unidos y Canadá, aunque se pensaba utilizar las mismas herramientas de investigación para el mercado internacional (Europa y Latinoamérica).

Otro de los componentes es el desarrollo de material promocional. Algunos de estos materiales colaterales son: folleto informativo (“*fact sheet*”) que provea información del centro y de las oficinas de ventas del Buró de Convenciones de Puerto

Rico; una presentación en formato de “power point” para usarla en las presentaciones de venta y mercadeo; un recorrido virtual del centro en formato VHS y DVD. Asimismo, un kiosco interactivo localizado en la Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones para ofrecer la última información relacionada al centro. Además, otros materiales promocionales como: sobres multiusos para distribuir materiales colaterales, una guía interactiva de las instalaciones y una guía de las instalaciones del centro que incluye toda la información relacionada tanto del centro como del destino.⁷

El mercadeo directo forma parte del componente del plan de mercadeo para ese periodo. El mercadeo directo recomendado está compuesto por tres partes: la primera está basada en material promocional por correspondencia, donde se anuncie el Centro de Convenciones, sus facilidades, una invitación a visitar la página de Internet. Este tendría un encabezado que dice *“The Role of The Seas Meets The Wave of The Future”* el cual está dirigido a organizadores de eventos pre-cualificados. La segunda parte es una serie de folletos informativos de forma impresa enviados por correo tres veces al año. Los mismos presentan información del centro y su progreso en la construcción.

Un componente importante de este plan es la publicidad y promoción. Los mensajes que emergieron para una publicidad competitiva fueron los siguientes: *“We have it all”*, *“Come for business, stay for fun”* y *“We are expending to meet your needs”*. La campaña para el centro busca una difusión donde se promuevan los atributos de San Juan y los de Puerto Rico como destino con el alto nivel de sofisticación y la tecnología del Centro. Los objetivos para este plan publicitario son maximizar la concientización de la fecha de apertura y de los atractivos del destino, educar al mercado sobre la magnitud y diferenciación del centro, mercadear un mensaje o marca en directorios y periódicos especializados mediante el período de pre-apertura y crear una posición o presencia más fuerte entre los organizadores de eventos. Estas estrategias se estarían empleando en Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y el Caribe. Una parte integral ha sido

anunciarse en ediciones que contengan contenido editorial, en páginas especializadas de la Internet y en folletos informativos en línea.⁸

Entre los directorios norteamericanos recomendados para la publicidad del Centro se encuentran: “*ASAE Annual Membership Directory and Buyer’s guide, Who’s who in Association Management*”; “*Association Meetings Facilities & Services Guide*”; “*EXPO IAEM Directory*”. Algunas de las publicaciones recomendadas para el mercado corporativo se mencionan a continuación: “*Meeting News*”, “*Meeting Profesional*”, “*Meetings & Conventions*” y “*Succesful Meeting*”. Por otro lado, las revistas y publicaciones para el segmento de asociaciones son: “*Association Management*”, “*Association Meetings*”, “*Convene*”, “*Executive Update*” y “*Religious Conference Manager*”.¹⁰

Igualmente, existen publicaciones para el segmento de las exhibiciones, las recomendada fueron: EXPO, “*Trade Show Week*”, Eventos Latinoamericanos y “*Business Travel*”. En cuanto al mercadeo personal mediante las exhibiciones de comercio, los seleccionados fueron “*GWSAE Spring Tie in the Park Program*”, “*PCMA Annual Meeting Program*”, “*IMEX*” y el “*IAEM Meeting*”.

Otro componente del plan estratégico es la promoción y mercadeo en línea, o sea, por Internet ya que éste se ha convertido en pieza fundamental para los organizadores de eventos. Estas páginas les ayudan a desarrollar los planes para los eventos, a inspeccionar los destinos y sus instalaciones y hacer reservaciones de forma interactiva. La idea de esta campaña es combinar una serie de elementos como anuncios, mensajes de texto, auspiciadores y correos electrónicos.¹¹

Una parte fundamental del plan de mercadeo son las relaciones públicas. Entre las estrategias para este componente está enviar los comunicados de prensa del proceso de construcción y instalaciones del centro a periódicos, y publicaciones tanto locales como internacionales. En estas publicaciones se presenta el proceso en la construcción,

las instalaciones que este ofrece, atracciones del destino y entrevistas de organizadores eventos que han realizado actividades en Puerto Rico.¹²

Otro componente es el manejo de base de datos. Como parte de esta estrategia, el Buró de Convenciones compró el “*Trade Show Database Book*” del año 2003 el cual cuenta con un total de 10,000 clientes potenciales para el Centro de Convenciones, además, expandieron su acceso a dos bases de datos importantes para este segmento (“*ICCA Database*”, “*MINT Database*”). En ese año, las estrategias fueron dirigidas a las asociaciones, industria de computadoras, industrias financieras e industrias legales. Para el año 2005 se enfatizarán en agencias de gobierno, industrias de la salud, farmacéuticas y las telecomunicaciones.¹³ Por otro lado, se estará haciendo un continuo monitoreo de la nueva información en la base de datos, monitoreo del uso de los programas computarizados (“*software*”) y el proveer mantenimiento para maximizar el uso del mismo.

Una de las estrategias más importantes del programa de mercadeo es la participación de Puerto Rico en las exhibiciones de mercadeo o “*tradeshows*”, ya que es una de las maneras primordiales de obtener información sobre destinos y del inventario más actualizado sobre las instalaciones de convenciones para los organizadores de eventos, seguido por el Internet. En este caso, todos los esfuerzos estarán enfocados en el desarrollo de promociones temáticas, publicidad, tácticas de promoción y relaciones públicas en el mercadeo tecnológico, entre otros. Los objetivos para este componente son aumentar la cantidad de visitantes en el puesto de exhibición, aumentar el apoyo al equipo de ventas, aumentos en clientes potenciales, al igual que aumento en la información para la base de datos. Se construyó un puesto de exhibición que demuestra los atributos del destino como los atributos únicos del Centro de Convenciones. Para este componente se desarrollaron mensajes para posicionamiento del centro, los mismos se mencionan a continuación: “*A New Wave Of Inspiration and Innovation Is Building in The Caribbean*”, “*Where Technology Blends With Vibrancy of Puerto Rico*” y “*The New Puerto Rico Convention Center, in San Juan Puerto Rico*”.

También se asignaron fondos del presupuesto de mercadeo para materiales de apoyo, estos complementan los materiales colaterales y los esfuerzos de ventas para el Centro de Convenciones de Puerto Rico. Algunos de estos son: gráficas producidas con las actualizaciones y progresos del centro, la compra de viajes promocionales, un programa tabular del centro de convenciones donde se presentan los planos de las facilidades (“*floor plans*”), entre otros.

El mercadeo tecnológico forma también parte del plan de mercadeo. Esta estrategia constituyó en la investigación de otras páginas de Internet de centros competidores para determinar y evaluar que rasgos y componentes ofrecen ventaja competitiva. Se determinó que el desarrollo de la página de Internet era crucial, por lo que se hicieron unas actualizaciones como opción de buscador (“*search engines*”), mapas interactivos, planos de las instalaciones (“*floor plans*”), especificaciones del espacio de convenciones, información general del destino, fotografías, ejemplos de contratos, entre otros. Entre las estrategias se encuentra optimizar la página al igual que los buscadores, iniciar un programa de enlaces con diferentes páginas de agencias relacionadas al turismo en Puerto Rico (PRIDCO, Compañía de Turismo, etc.), uso de tarjetas y postales electrónicas, campañas con incentivos, desarrollo de herramientas interactivas para la proliferación del mensaje, desarrollo continuo de comunicados de prensa mediante el Internet y mercadeo de la página de Internet en materiales promocionales. Además, folletos informativos vía Internet, crear listado de correos electrónicos, publicidad paga en otras páginas de interés reportes mensuales, entre otros.

Otro de los componentes es el “*Partner Education Program*”, el cual es un programa de educación que involucra la comunidad de la industria, los constituyentes del Buró de Convenciones y a oficiales de gobierno. La idea es concienciarlos sobre los retos de la industria y proveerles herramientas y destrezas necesarias para ofrecer un servicio excelente. Dado a la intensiva competencia, es necesario el compromiso de la comunidad turística y de los suplidores ya que esto será crucial para el éxito de la apertura del Centro de Convenciones. Algunos de los temas expuestos son sociedades

con hoteles, programas de educación sobre transportación terrestre, actualización de los miembros del Buró de Convenciones, entre otros.

Por último, ser auspiciadores, es decir, proveer a los organizadores de eventos incentivos creativos que resulten en reservaciones futuras. Por ejemplo, algunos de estos son tácticas de precio, descuentos en las habitaciones de hotel, descuento en tarifas aéreas y en renta de facilidades, auspicio de actividades de entretenimiento o recepciones de bienvenida, cenas y visitas de inspección.

7.2.3 Otros casos de estudio

Ejemplos de programas y estrategias de mercadeo en otros destinos de convenciones se presentan a continuación. Algunos de estos destinos son Chicago, Florida, Las Vegas y Australia (véase Capítulo VI, sección 6.3.1).

El destino de Chicago cuenta con varias debilidades que lo ponen en desventaja ante otros destinos de convenciones. Por ejemplo, los costos de habitación en el área son considerablemente más altos que su competencia. Otra desventaja ha sido los altos costos en mano de obra, esto se debe a que muchos empleados en esa ciudad están unionados, por lo que sus salarios son mayores. Para mantenerse competitivo, Chicago como parte de su programa de mercadeo, ha estado trabajando en enfatizar las fortalezas y atributos de la región, como por ejemplo su sistema de transportación, sus atracciones y ofrecimientos culturales. Por otro lado, el “*McCormick Place*”, centro de convenciones de Chicago ha invertido sobre \$1.5 millones en mejorar el equipo de comunicaciones y \$30,000 en una conexión de Internet ultra rápida, esto para cumplir con las nuevas necesidades de los organizadores de eventos. Además, se expandió sobre 700,000 pies cuadrados en las instalaciones. El espacio total de convenciones se espera que aumente un 8%, (un total de 84.5 millones de pies cuadrados) para el año 2007. Como parte de sus estrategias está el promocionar los nuevos arreglos y mejoras al centro de convenciones para poder adquirir ventaja competitiva ante facilidades similares (Slania, 2003).

El "*Tourism Development Council*" de Fort Lauderdale, en el estado de Florida, en conjunto con hoteleros del área, participaron en un programa de mercadeo en cooperativo donde el sector privado invirtió \$250 millones, para crear una nueva imagen y mercadear el destino al Caribe y Europa. Aunque los hoteles ofrecían espacio para reuniones, no existía espacio e instalaciones suficientes para convenciones de gran tamaño. En el 1987, se inauguro el Buró de Convenciones y Visitantes de la región por lo que se trabajó arduamente para crear concientización en el mercado y más tarde inaugurar el Centro de Convenciones. Hoy día, el 30% del turismo de Fort Lauderdale es de negocios, el promedio de las convenciones realizadas traen alrededor de 2,600 personas generando un gasto promedio de \$1,350 en una visita de tres días.

Según los manejadores del centro, normalmente existe de 2 a 4 años de estabilización una vez el centro se inaugura. En el caso de Fort Lauderdale, eso no pasó ya que ellos comenzaron a mercadear el centro desde el momento que se tomó la decisión de construir el mismo. El Buró de Convenciones del destino le atribuye su éxito a sus miembros y asociados y los visionarios que comenzaron a crear negocios de todo tipo para satisfacer la demanda de los asistentes. Ellos prestan gran atención a la calidad de los servicios, ya que para ellos lo que se hable de las experiencias vividas ("*word of mouth*") puede hacer o destruir un destino. Un ejemplo de alianzas estratégicas que benefician la comunidad, es la alianza entre el Centro de Convenciones y el "*Segrass Mall*", el centro de compras a descuentos más grande de los Estados Unidos. El Buró de Convenciones asiste a los organizadores de eventos en viajes al centro comercial, allí se les provee de material impreso con ventas especiales, cupones de descuentos, mapas, entre otros. Como parte de las estrategias de mercadeo, también han realizado una alianza con "*Spirit Airlines*" y han desarrollado el "*Sunsational Service*". Este programa, similar al "*Partner Education Program*", es un programa de educación y entrenamiento para los trabajadores de la industria. A diferencia de Puerto Rico, este programa es compulsorio entre todos los trabajadores que pertenecen a la región, desde empleados de hoteles, hasta los taxistas (McCloskey, 2002).

Por otro lado, las exhibiciones y las conferencias son cruciales en la economía de la ciudad de Orlando. Estas representan el 15% del total de reuniones anuales en el destino. Entre las estrategias de mercadeo utilizadas para contrarrestar los efectos negativos dado las situaciones en el país (terrorismo, recesión económica), está el énfasis mayoritario en el mercadeo y venta personal. Luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre, comenzaron a hacer viajes a diferentes ciudades de los Estados Unidos para promocionar y vender el destino directamente a los organizadores de eventos. También, distribuyeron cartas a los organizadores de eventos de parte del gobernador de Florida fomentando la realización de eventos en la ciudad. Asimismo, crearon nuevas campañas publicitarias de radio y prensa, constantemente actualizaban y mejoraban su página de Internet (Schwartz, 2001).

Las Vegas ha estado utilizando estrategias de mercadeo similares a las de Orlando. Una nueva estrategia implementada para atraer clientes internacionales fue la creación de un programa de apreciación al cliente, mediante su oficina de ventas en el Reino Unido. Además, en momentos difíciles para el sector, se concentran en pequeñas convenciones, en vez enfatizar los grandes eventos. Por ejemplo en de vez buscar convenciones nacionales, se enfocan entonces en vender muchas convenciones regionales (Schwartz, 2001).

El plan de mercadeo del año 2003 para el “*North Olympic Península Visitor & Convention Bureau*”, región del estado de Washington, estuvo basado en esfuerzos cooperativos entre las sociedades de mercadeo. Este programa estaba compuesto por tres objetivos principales. El primer objetivo era ejecutar un programa de relaciones públicas diseñado para aumentar la concientización de los beneficios de los diferentes programas del “*North Olympic Península Visitor & Convention Bureau*”. Entre las estrategias utilizadas para lograr este objetivo fueron las siguientes: desarrollar una campaña pública de concientización, por medio de periódicos informativos mensuales vía correo electrónico; recolectar estrategias de mercadeo utilizadas por diferentes jurisdicciones en el área; producir una guía que representase toda la región. Esta guía para visitantes se

hizo mediante estrategias de mercadeo y publicidad en conjunto y se distribuyó en centros de visitantes, páginas de Internet, atracciones y hoteles del lugar. Además, hicieron un paquete de prensa y promoción (“*press kit*”) enfatizando el área y sus fortalezas; también se estableció un perfil consistente de las personas o delegados de convenciones que han visitados la península anteriormente; mantener un programa de comunicados de prensa tanto en la Internet, la radio, prensa escrita y publicaciones de turismo.

El segundo objetivo era aumentar la concientización de los servicios y las atracciones del área. Las estrategias utilizadas fueron: desarrollar un programa de publicidad mediante mercadeo en conjunto; presentar publicaciones en diferentes medios escritos como, por ejemplo, “*Sunset Magazine*”, “*RV Journal*”, “*AAA Journey Washington*”, entre otros. Asimismo, participar en exhibiciones; la utilización de Internet como medio de promoción; crear un servicio de apoyo para respaldar los esfuerzos de ventas y mercadeo; trabajar con relaciones públicas; desarrollar viajes de familiarización, materiales colaterales, entre otros.

El tercer objetivo era persuadir a líderes de grupo, operadores de viaje profesionales y a organizadores de eventos, para desarrollar nuevos paquetes en Washington incluyendo visitas a la región de la península de “*North Olympic*”. Entre las estrategias utilizadas se encuentran: promociones para la concientización de los organizadores de eventos en cuanto a la región; ayudarles en el proceso de planificación de las convenciones; auspiciar grupos de organizadores de eventos; trabajar en conjunto con hoteles y facilidades de reuniones en la región; coordinar esfuerzos de ventas para calificar a estos organizadores en el área. Además, participar en los esfuerzos de mercadeo de otras regiones del estado (North Olympic Peninsula Visitors and Convention Bureau, 2003).

El turismo en Australia representa el 5% por ciento del total del producto bruto interno, el 6% de los empleos y un 11% de las exportaciones. Dado a la situación de la

economía mundial y el aumento en la seguridad, se han enfocado en ciertas actividades de mercadeo específicas, algunas de estas son: desarrollar estrategias de turismo a mediano y largo plazo; ayudar al crecimiento del turismo facilitando su desarrollo; asegurar mejores decisiones de negocios proveyendo tiempo, investigaciones de calidad y estadísticas de la industria y asegurar el cumplimiento de los estándares de turismo establecidos (Australia Department of Industry, Tourism, and Resources, 2003).

Otras de las estrategias de mercadeo que Australia está utilizando es el mercadeo a consumidores. Este se compone de la página de Internet de Australia, clubes de viajeros por Internet, guías de viajeros y programas publicitarios internacionales. También, se ha implementado el mercadeo de comercio, el cual incluye participación en eventos de comercio; programas para agentes de viaje para la especialización en Australia; agentes de viaje por Internet; mercadeo de turismo de negocios cuyo mercado meta son los organizadores de eventos (“*trade shows*” y página de Internet); folletos informativos; y programas de publicidad internacional mediante el uso de relaciones públicas (Australian Tourist Commission, 2003).

Las estrategias para la industria del turismo del plan de mercadeo de Australia para el período 2003-2008 se mencionan a continuación: primero, enfocar los esfuerzos donde más puedan causar impacto. Esto se refiere a la obtención de más y mejor información y análisis para desarrollar un mercadeo que sea efectivo, además priorizar los mercados para maximizar ingresos. Segundo, comprender los cambios en las necesidades y prioridades de los consumidores.¹⁴ En tercer lugar, está fortalecer la imagen y marca para diferenciar a Australia de otros destinos. Para lograr esto se están tomando acciones publicitarias para mercadear esa marca, además del uso de comunicación vía Internet y de actividades de relaciones públicas. La página de Internet es un componente importante en esta estrategia y un elemento clave para posicionar la marca. La cuarta, y última estrategia, consiste en crear una mejor sinergia entre el “*Australian Tourist Commission*” y sus socios. La importancia de esta táctica es mejorar las sociedades que sean estratégicas para unir esfuerzos y optimizar el impacto. Por

ejemplo, hicieron alianzas donde la “*Australian Tourist Comission*” se encargaría de promover la imagen y las experiencias en el destino para así crear una concientización sobre este, por otro lado las “*States Tourism Organizations*” se enfocarían en mercadear solo productos individuales. La siguiente Tabla 7.2 presenta los porcentajes de donde se van a enfatizar más los esfuerzos de mercadeo.

Tabla 4.2

Enfoque de las estrategias de mercadeo para el período 2003-2008 de Australia

Discernimiento	Desarrollo de producto	Distribución	Marca
Penetrar en los mercados y consumidores	Facilitar el desarrollo de productos apropiados	Asegurar la accesibilidad y una distribución competente	Llevar una concientización de interés y deseo; promover experiencias de destino y sus segmentos
15% Identificar oportunidades de crecimiento	20% Asistir a los suplidores	10% Facilitar la distribución	50% Construir una demanda y desarrollo del mercado

*Fuente: “*Australian Tourist Comission*”. 2003-2008 Corporate Plan Strategies for 2003 and beyond.

*El restante 5% es distribuido en mejorar la capacidad organizacional y en desarrollar iniciativas de turismo sostenible.

Algunos de los retos encontrados, al momento de implantar el plan de mercadeo son: los costos del mercadeo, costos de los canales de distribución, la competencia con otros destinos, cambios en las actitudes y preferencias de los consumidores y cambios en los sistemas de distribución. La Tabla 7.3 presenta las actividades de mercadeo para apoyar la industria turística, de que manera estas aportan y como se miden sus desempeños.

Tabla 7.3
Actividades de mercadeo de Australia

¿Qué se está haciendo?
Estimular la demanda y reducir barreras de viaje; crear ambientes de negocios positivos para mercados internacionales; mejorar la porción del mercado; promover oportunidades de dispersión; mejor conocimiento de consumidores y segmentos; sinergia para unir estrategias de mercadeo y manejo efectivo de presupuesto.
¿Cómo estas estrategias ayudan?
Aumenta el conocimiento del destino; facilita el conocimiento de la industria y los consumidores; promueve el uso efectivo de los canales de distribución; une los productos con las necesidades del consumidor; promueve las prácticas de turismo sostenible; construye una capacidad organizacional para lograr lo antes mencionado.
¿Cómo se mide el éxito?
Mediante cantidad de visitantes, por el rendimiento y porcentajes y por la dispersión.

Fuente: "Australian Tourist Comisión". 2003-2008 Corporate plan strategies for 2003 and beyond.

7.2.3 Análisis Comparativo entre Puerto Rico y Hawaii

El estudio de casos es una herramienta de investigación para recopilación de información sobre situaciones o problemas similares estudiados. Mediante este estudio se pudo comparar estrategias de mercadeo actuales del Centro de Convenciones de Hawaii con estrategias del Centro de Convenciones de Puerto Rico. Cabe destacar que el Centro de Convenciones de Hawaii se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo, mientras que el Centro de Convenciones de Puerto Rico se encuentra en una etapa de introducción (véase Capítulo IV, Figura 4.2). Esto pudiese implicar diferencias estratégicas en ambos destinos. No obstante, el estudio refleja similitudes en las estrategias propuestas en sus respectivo planes de mercadeo. Estos planes representan sólo estrategias en la publicidad y promoción de los centros y no incluye otras estrategias de los demás elementos que componen el mercadeo.

Tanto Hawaii como Puerto Rico son destinos conocidos mayormente por el mercado de turismo de placer. Por sus atractivos y atracciones turísticas, su localización y el hecho de ser islas exóticas, son áreas propicias para el desarrollo de este segmento. Sin embargo, ambos vieron en el segmento de grupos y convenciones una oportunidad

para sus respectivos destinos. El desarrollo de esta industria no sólo permite aumentar la cantidad de visitantes a los destinos sino que también fortalece la imagen de los mismos y su posición competitiva ante otros competidores (Mendelsohn, 2002). Es por esto, que Hawaii inauguró en el 1998 su Centro de Convenciones y Puerto Rico contempla inaugurar su Centro a finales del año 2005. Las construcciones de estos centros de convenciones les permite dirigirse a nuevos mercadeos, como el de megaconvenciones, los cuales exigen ciertos factores en el destino y mayor espacio de convenciones en sus facilidades.

En las estrategias generales del destino, Hawaii se ha enfocado más en desarrollar un marco organizacional efectivo para integrar políticas de turismo y estrategias de mercadeo. Además, en el desarrollo de alianzas estratégicas que representen oportunidades de crecimiento para el destino y el uso del Internet como herramienta de mercadeo y como uno de los canales de distribución. En cuanto al Centro de Convenciones se han enfocado en realizar estudios de demanda. Por otro lado, Puerto Rico se ha enfocado más en campañas publicitarias por medio de materiales impresos y televisión especialmente al mercado de Estados Unidos. Igualmente, le ha prestado mayor énfasis al mejoramiento del servicio en la industria con el desarrollo del programa de “*SuperHost*”, único programa de entrenamiento en el Caribe que enfatice la importancia del servicio al cliente dentro del sector turístico.

Los planes de mercadeo para los Centros de Convenciones de Puerto Rico Y Hawaii, se enfatizaron mayormente en estrategias de promoción y mercadeo. En la Tabla 7.4 se presentan los enfoques de ambos planes de mercadeo para el período del año 2004.

Tabla 7.4
Enfoques de los planes de mercadeo para el año 2004 de Puerto Rico y Hawaii

--	Puerto Rico	Hawaii
Enfoque	Posicionamiento del Centro de Convenciones, presentar el Centro a los organizadores de eventos y fomentar a estos el considerar a Puerto Rico como una opción para la celebración de eventos futuros	Mantener posición competitiva del Centro de Convenciones y la venta del mismo
Mercados	Asociaciones, industria de computadoras, industrias financieras y legales de los Estados Unidos	Asociaciones y corporaciones nacionales (EE.UU.), eventos de incentivos y mercado internacional (Japón)
Estrategias de mercadeo más utilizadas	Publicidad, mercadeo en exhibiciones, mercadeo en línea, mercadeo directo, relaciones públicas, investigación. “ <i>Partner Education Program</i> ”, material promocional y de apoyo, manejo base de datos y auspicios	Publicidad, mercadeo en exhibiciones, mercadeo en línea, mercadeo directo, alianzas, turismo integrado y mercadeo cooperativo
Medios de comunicación	Materiales impresos, materiales en VHS y DVD, mercadeo directo por correo, Internet, publicidad en directorio y revistas especializadas, periódicos y participación en exhibiciones	Materiales impresos, publicidad en revistas especializadas, mercadeo directo, participación en exhibiciones e Internet
Compañía de publicidad	YP&B ¹⁵	Starr Siegle Advertising ¹⁶

Según el análisis de casos, sí existen varias estrategias de mercadeo similares que son utilizadas por ambos destinos. Un ejemplo de éstas es la publicidad, en donde ambos casos las estrategias tienen objetivos similares. Estos objetivos principales para este componente son: diferenciación del centro, sobre todo en presentar las características únicas de cada uno incluyendo arquitectura, tecnología, entre otros. Otros de los objetivos es concienciar a sus respectivos mercados, que son destinos tanto de turismo de placer como de negocios y convenciones. En este punto, Puerto Rico tiene también como

objetivo educar a los organizadores de eventos sobre la fecha de apertura del nuevo Centro de Convenciones. En las estrategias de ambos destinos se presenta una nueva imagen para los centros. Por ejemplo Hawaii presentó su nuevo lema (slogan): “*Where Business and Aloha Meet*” y Puerto Rico presenta la imagen del Centro que dice: “*A New Wave of Inspiration and Innovation is Emerging in the Caribbean*”. Como parte de las estrategias publicitarias, el plan de mercadeo de Hawaii especifica las revistas y publicaciones donde se presentarían sus anuncios, entre estas se encuentran “*Convene*” y “*Association Management*”. Estas revistas también fueron recomendadas en el plan de mercadeo del Centro de Convenciones de Puerto Rico para la publicación de sus anuncios.

Otra de las estrategias similares y que es de suma importancia para los destinos, es la participación en eventos de comercio o exhibiciones donde presentan sus puestos y mercadean directamente sus facilidades y productos turísticos a los organizadores de eventos. Entre los eventos en que estuvieron participando ambos destinos son los siguientes: “*Professional Convention Management Association*” (PCMA), “*American Society of Association Executives*” (ASAE), “*Incentive, Travel & Meeting Exposition*” (IT&ME) y la “*International Association of Exhibition Manager*” (IAEM). Hawaii es un destino que siempre ha sobresalido en este tipo de eventos por la utilización de elementos tradicionales de su cultura que llaman mucho la atención de los organizadores de eventos.

Una estrategia utilizada tanto por Hawaii como Puerto Rico es el mercadeo en línea, la publicidad en las páginas de Internet y el desarrollo de las mimas. Hawaii presentó una propuesta de desarrollo electrónico para trabajar las propuestas, clientes prospectos y posibles reservaciones. Por otro lado, Puerto Rico presenta un programa de mercadeo electrónico que incluyó investigación de otras páginas de Internet de centros competidores y actualizaciones especiales a la página del Centro.

El plan de mercadeo para el período 2003/2004 de Puerto Rico está más enfocado en la publicidad y promoción del destino como del Centro de Convenciones. En su plan

se observa la utilización de elementos publicitarios, mercadeo en línea, mercadeo directo, mercadeo en exhibiciones, relaciones públicas, manejo de una base de datos, investigación y auspicio de eventos. Esto se puede explicar, como se mencionó anteriormente, a que Puerto Rico está introduciendo al público el nuevo Centro de Convenciones. Sus estrategias se han enfocado en la promoción, para crear conciencia de la apertura del mismo y de las ventajas de Puerto Rico como destino para grupos y convenciones. Por otro lado, a pesar que el plan de mercadeo de Hawaii también proyecta estrategias de promoción, se enfoca en otros elementos del mercadeo como la creación de alianzas estratégicas de turismo integrado y mercadeo cooperativo. Esto se deba a que el Centro de Convenciones ya está establecido, por lo que buscan estrategias que lo mantengan en una posición competitiva ante otros destinos con instalaciones similares.

Tabla 7.5

**Oficinas de ventas para los destinos de Puerto Rico
y Hawaii y sus centros de convenciones**

Hawaii	Puerto Rico
<ul style="list-style-type: none"> • Honolulu • Washington, DC • Chicago • Noroeste • San Diego 	<ul style="list-style-type: none"> • San Juan • Washington, DC • Chicago • Miami • New York • Madrid

La Tabla 7.5 presenta las oficinas de ventas de ambos destinos. Entre las estrategias más importantes utilizadas por los dos destinos está el mercadeo directo mediante sus equipos y oficinas de ventas. Hawaii cuenta con una total de cinco oficinas, una en Honolulu que se encarga de mercadear al mercado local y al internacional, especialmente a Japón y cuatro en los Estados Unidos continentales. Por otro lado, Puerto Rico cuenta con un total de seis oficinas, cuatro de estas en los Estados Unidos, una en Puerto Rico y una en Madrid que se encarga de las ventas al mercado europeo.

Para la realización de los planes de mercadeo y la publicidad de los centros de convenciones, Puerto Rico contrató a la firma especializada en turismo YP&B para la preparación del mismo antes de la apertura del Centro y Hawaii le otorgó un contrato a la agencia “*Starr Siegle Advertising*” para el desarrollo creativo de imagen y sus anuncios publicitarios para la serie del año 2004.

7.2.5 Conclusiones del estudio de casos

La importancia de cualquier plan estratégico de mercadeo recae en comprender claramente los productos y recursos que el destino ofrece; reconocer sus debilidades y fortalezas; y por último conocer y entender las necesidades de los clientes para poder combinar estratégicamente la oferta de producto turístico con la demanda de esas necesidades.

El objetivo principal del estudio de casos ha sido comparar las estrategias de mercadeo del Centro de Convenciones de Puerto Rico con las del Centro de Convenciones de Hawaii para el periodo del año 2004. Cabe destacar que los planes de mercadeo de ambos destinos sólo se enfocaron en estrategias de publicidad y promoción. Entre los objetivos secundarios estaba determinar si existían estrategias similares en ambos destinos. Tras la realización de las comparaciones se observó que efectivamente ambos destinos cuentan con estrategias similares como por ejemplo: la publicidad, mercadeo directo, mercadeo en exhibiciones y mercadeo en línea.

Asimismo, otro objetivo era comparar cuál ha sido el alcance de estas estrategias. En Puerto Rico, apenas se está comenzando los programas de mercadeo específicos para el Centro, por lo que no existe evidencia suficiente en cuanto al desempeño total de estas estrategias en los últimos años. Sin embargo, al momento de la investigación, el Centro de Convenciones de Puerto Rico contaba con 19 reservaciones. Por otro lado, Hawaii ha estado trabajando en sus planes estratégicos desde muchos años antes de su apertura en el 1998. Según el estudio de casos, en sus principios, Hawaii enfrentó problemas en su

sistema de mercadeo. Por ejemplo, falta de objetivos numéricos en el primer año de operación, falta de visibilidad al mercado europeo, una imagen de destino con precios altos e imagen dirigida sólo a los turistas de placer. No obstante, se observó que el desempeño en general ha sido satisfactorio pues normalmente cumplen con los objetivos numéricos anuales.

Otro de los objetivos de este estudio comparativo era conocer cuáles eran los mercados a quienes se dirigían los esfuerzos de mercadeo. El plan de mercadeo de Hawaii indica que sus mayores esfuerzos estarían dirigidos a las asociaciones nacionales (Estados Unidos), corporaciones nacionales (Estados Unidos), eventos de incentivos y mercado internacional compuesto principalmente por Japón. En cambio, Puerto Rico dirigió en el año 2003/2004 sus mayores esfuerzos al mercado estadounidense principalmente de las asociaciones, industrias de computadoras, industrias financieras e industrias legales. Esto no exime que parte de las estrategias estén dirigidas a otros mercados del segmento en general, sino que se le estaría prestando mayor atención a los antes mencionados.

Entre los objetivos se comparó los medios de comunicación o canales de distribución que son mayormente utilizados por este segmento de turismo. Según la investigación, los canales de distribución más utilizados por ambos destinos son: el mercadeo directo mediante correo regular y materiales impresos como folletos informativos. Además, la asistencia o participación en eventos y exhibiciones de la industria, este tiene un efecto más rápido ante los organizadores de eventos y es uno de sus medios favoritos para la obtención de información respecto a diferentes destinos de convenciones. Por otro lado, el Internet juega un papel muy importante en el mercadeo de los centros de convenciones, convirtiéndose en el segundo canal de distribución más importante para la publicidad y la promoción y como una de las herramientas primarias de los organizadores de eventos para la investigación de destinos.

Por último, se identificaron las estrategias de mercadeo más utilizadas por los destinos estudiados. Se puede concluir, como se mencionó anteriormente, que las estrategias principales son la publicidad mediante revistas especializadas u otros materiales impresos, el mercadeo y venta directa tanto por correo como a través de sus oficinas de ventas, la participación en exhibiciones o eventos de la industria y el mercadeo en línea o en el Internet. Otra tendencia sumamente importante ha sido el uso de la investigación en todos los procesos para la creación de estrategias de mercadeo. Igualmente, mercadear los puntos fuertes de cada centro y destino; y hacer mejoras a sus productos turísticos para poder adquirir ventaja competitiva ante otros destinos competidores.

Otra de las tendencias encontradas fueron los esfuerzos cooperativos en crear sinergias entre las agencias principales de cada destino. Estos esfuerzos principalmente comparten la tarea de publicidad y mercadeo. Tanto Hawaii, como “*North Olympic Peninsula*”, Australia y Fort Lauderdale realizan alianzas como estrategias fundamentales en sus planes de mercadeo. Este tipo de alianzas ayudan a educar y comunicar un mensaje enfocando el impacto positivo que generan estas facilidades en los destinos.

7.3 Análisis de contenido

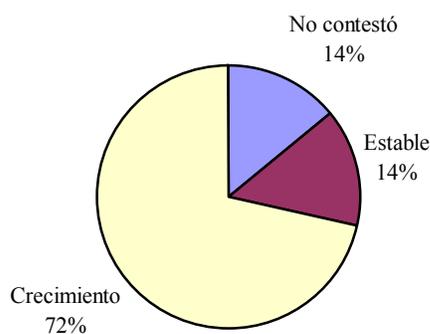
El estudio de análisis de contenido está dividido en dos partes: el segmento de grupos y convenciones en general y el segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico. Ambas partes se basaron en la codificación y análisis de contenido por medio de frases descritas por las personas entrevistadas. En el Capítulo VII se ofrece una explicación en detalle de los componentes de este estudio (véase Capítulo VI, sección 6.4.1).

7.3.1 Segmento de grupos y convenciones en general

La primera parte de este estudio se basó en entrevistas no personales realizadas mediante correo electrónico a personas relacionadas al sector de grupos y convenciones. Fueron entrevistados profesores, empleados de firmas de manejo de destinos, organizadores de eventos, representantes de asociaciones importantes, representantes de venta del Centro de Convenciones de Puerto Rico y editores de revistas especializadas. Esta primera parte del análisis de contenido se dividió en 11 preguntas sobre el sector en general (véase Apéndice 8). Los temas expuestos fueron: desarrollo de la industria, análisis “*SWOT*”, rol del gobierno y contribución a la economía, criterios necesarios para seleccionar destino de convenciones, criterios para ser competitivos, y por último, estrategias de mercadeo utilizadas por el sector.

Figura 7.1

Desarrollo del segmento de grupos y convenciones



En la primera pregunta relacionada con el desarrollo del segmento de grupos y convenciones (véase Figura 7.1), el 72% de los encuestados considera que éste se encuentra en un continuo crecimiento, el siguiente 14% considera que se encuentra en una etapa de estabilidad y el restante 14% no contestó a la pregunta.

Tabla 7.6

Análisis “SWOT” para el segmento de grupos y convenciones en general

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre habrá necesidad para la interacción personal (29%) • Pueden existir sociedades entre proveedores (14%) • Habilidad de combinar negocios con placer (14%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en costos (29%) • No existe estabilidad en los presupuestos (14%) • Sector que depende grandemente de la economía de los países (14%) • Necesidad actual de reuniones interactivas (14%) • Necesidad de reuniones de menor tamaño y menor tiempo de planificación (14%)
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Continuo desarrollo de avances tecnológicos (43%) • Terrorismo (29%) • Posible recesión económica (14%) • Continuo recorte de personal (“<i>downsizing</i>”) (14%) • Continuo aumento en costos (14%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de más avances tecnológicos (14%) • “<i>Outsourcing</i>” (14%) • Crecimiento de un interés global en el sector (14%) • Ventajas de las temporadas bajas en los destinos (14%) • Concienciación de PME’s en la importancia de las reuniones (14%)

Las preguntas dos, tres, cuatro y cinco se fundamentaron en el análisis “SWOT” sobre el sector. La Tabla 7.6 presenta las respuestas a estas preguntas. En la segunda pregunta, el 29% de los entrevistados mencionó que la fortaleza mayor del segmento es que siempre habrá una necesidad en el ser humano de interacción personal, un 14% dijo que este segmento permite crear sociedades entre suplidores, otro 14% refiere a la habilidad de poder combinar negocios con placer como una gran fortaleza de este segmento. El restante porcentaje correspondieron a los que se abstuvieron o a respuestas descartadas.

La tercera pregunta sobre las debilidades de este sector, un 29% piensa que una debilidad grande es que ha habido un aumento en los costos de este segmento, además

otro 14% menciona que no existe una estabilidad en los presupuestos. Un 14% mencionó que una de las debilidades mayores es que esta industria de turismo depende grandemente de la economía de los países, otro 14% opina que ha surgido una necesidad de realizar reuniones interactivas por sus múltiples ventajas, y por último, otro 14% mencionó que ha surgido una necesidad de realizar reuniones de menor tamaño y menor tiempo de planificación. El restante 14 % se abstuvo de contestar a la pregunta.

En la cuarta pregunta, el 43% considera el desarrollo de los avances tecnológicos como una de las grandes amenazas para el segmento, ya que podría reducir la necesidad de reuniones personales. Por otro lado, un 29% de los encuestados considera que la peor amenaza para el sector de grupos y convenciones en este momento es el terrorismo, asimismo un 14% indica las recesiones económicas, dado las situaciones actuales en el mundo podrían resultar en una amenaza para el sector. Un 14% piensa que los recortes de personal o el “*downsizing*”. Otro 14% dijo que el aumento en costos dentro del sector puede ser una amenaza para el mismo. El porcentaje remanente de los entrevistados se abstuvo de contestar la pregunta.

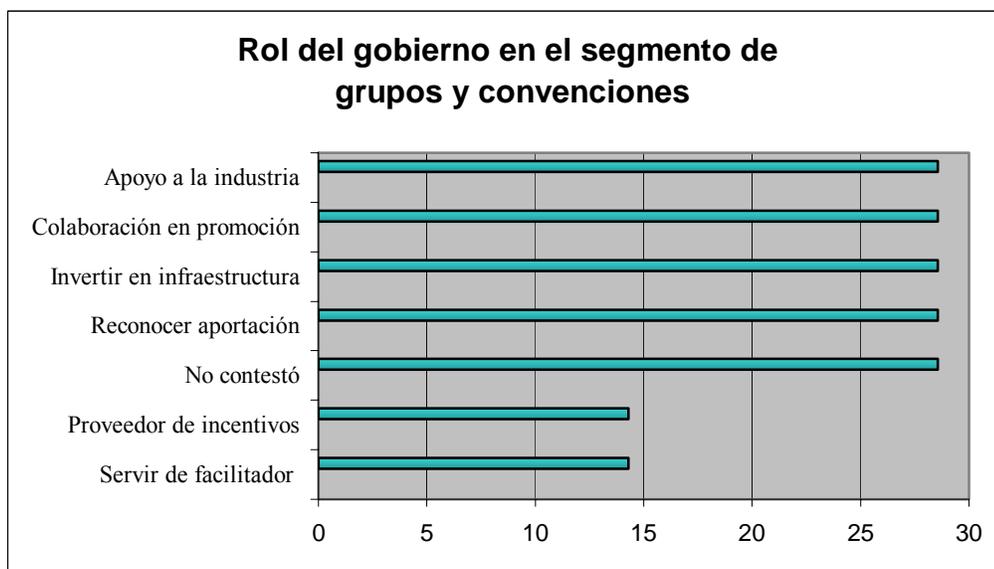
En la quinta pregunta, un 14% consideró que estos mismos avances en la tecnología podrían servir de oportunidades para el sector, otro 14% consideró que el “*outsourcing*”¹⁷ también podría ser una oportunidad. Un 14% piensa que se está desarrollando un interés global por la industria de grupos y convenciones lo que representa una mayor oportunidad para el mismo. Otro 14% piensa que una oportunidad para el sector es la realización de mayor cantidad de reuniones en las temporadas bajas, por lo que es ahí cuando se debe tomar mayor ventaja, ya que los costos se reducen. Un 14% mencionó que existe una oportunidad grande en el sector de grupos y convenciones dirigiendo estrategias de mercadeo a las PYME’s (pequeñas y medianas empresas) debido a que éstos han reconocido la importancia de las reuniones y convenciones. El resto de los encuestados se abstuvo o las respuestas fueron descartadas.

Figura 7.2



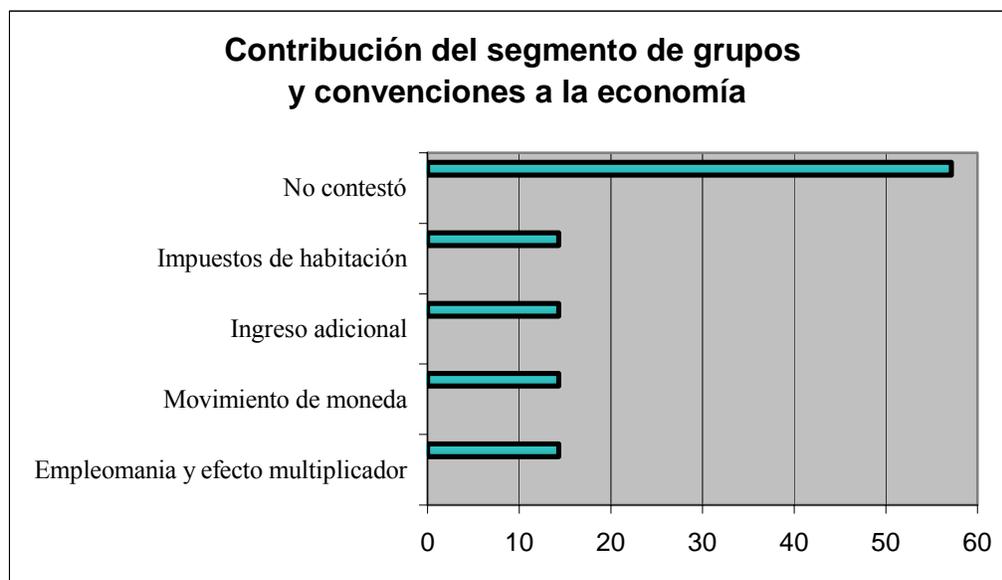
La Figura 7.2 presenta las estrategias de promoción y mercadeo más utilizadas por el segmento de grupos y convenciones, según la opinión de los entrevistados. El mayor porcentaje en las estrategias de mercadeo (29%) lo obtuvo las siguientes: el mercadeo en red, o sea, publicidad y mercadeo vía Internet; la mezcla de comercio electrónico (“*e-commerce*”) con herramientas promocionales por correo regular y el uso de firmas de manejo de incentivos para mercadearse. El restante de las estrategias mencionadas obtuvo el mismo porcentaje (14%). Estas fueron mercadeo a través de compañías de manejo de destinos, mercadeo dirigido a los organizadores de eventos, mercadeo por medio de agencias de viaje, la investigación en las diferentes áreas del sector como las tendencias en el mismo, buen manejo de una base de datos, utilización de materiales de promoción escrita como panfletos informativos (“*brochures*”), mercadeo o venta directa y el uso continuo de las relaciones públicas. El restante 14% se abstuvo o se descartaron las respuestas.

Figura 7.3



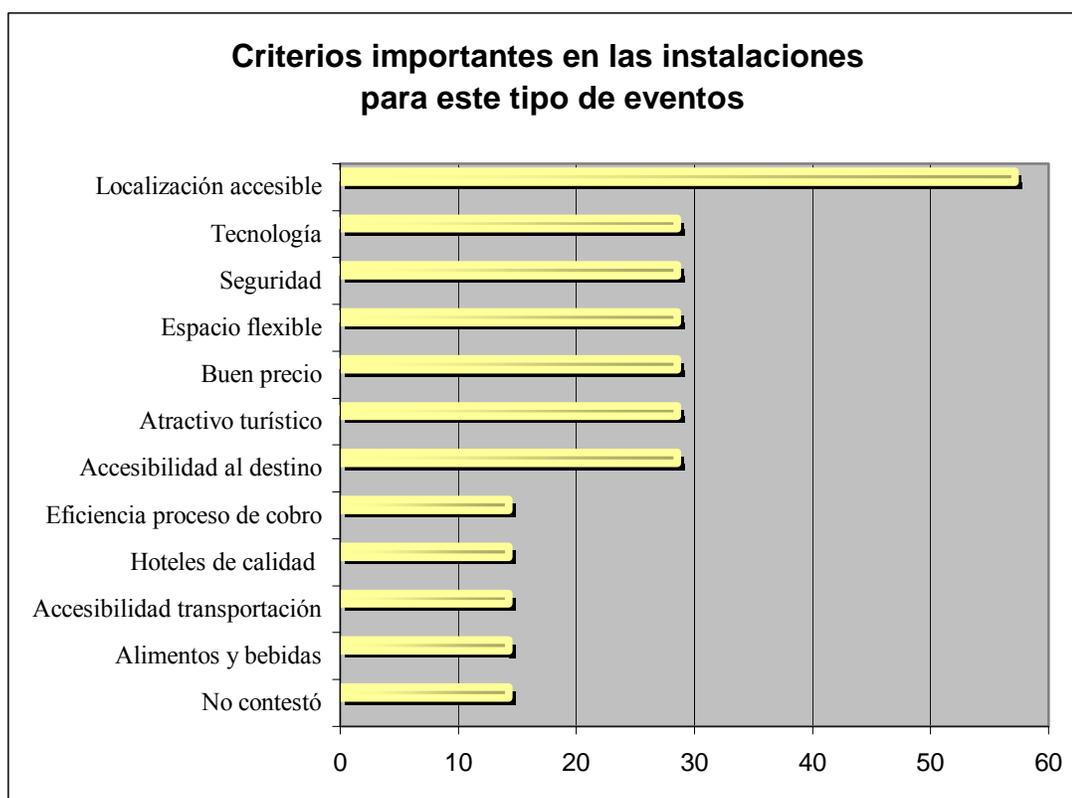
Como parte de la pregunta número siete, (véase Figura 7.3) se le preguntó a los entrevistados sobre cuál era su opinión respecto al rol del gobierno en el sector. Un 29 % mencionó que el rol principal era apoyar la industria, reconocer que este segmento es un gran suplidor de empleos y que por su efecto multiplicador mejora la economía, además colaborar y ayudar con el mercadeo y la promoción del segmento e invertir en infraestructura necesaria para el sector y en el mantenimiento de los recursos naturales. Un 14% opinó que el gobierno debe servir de facilitador en los procesos del sector y que debe proveer los incentivos necesarios para este. El restante porcentaje se abstuvo a la contestación.

Figura 7.4



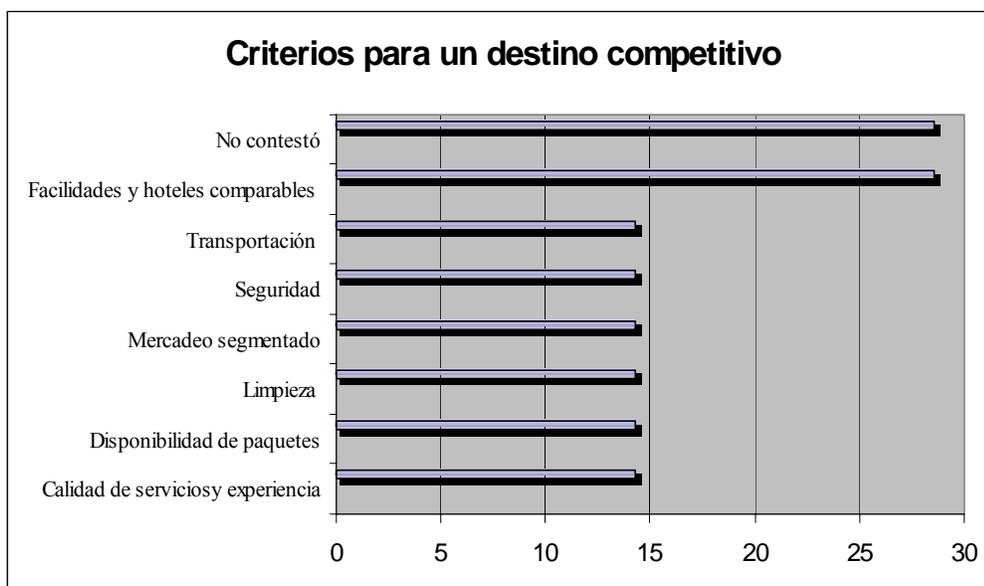
En la pregunta número ocho sobre cómo el sector de grupos y convenciones contribuye a la economía (véase Figura 7.4), un 14% de los entrevistados expresó que la contribución principal que tiene este segmento es una gran fuente de empleos, además de su efecto multiplicador. Otro 14% mencionó el continuo movimiento de moneda en el destino, subsiguiente otro 14% indicó que una contribución es el ingreso adicional que este sector genera tales como el consumo de bebida y comida, entretenimiento y adquisición de artesanías. Por último, un 14% mencionó los impuestos de habitación generados, ya que este sector representa un por ciento del total de reservaciones de hotel. El restante porcentaje se abstuvo o se descartaron las contestaciones.

Figura 7.5



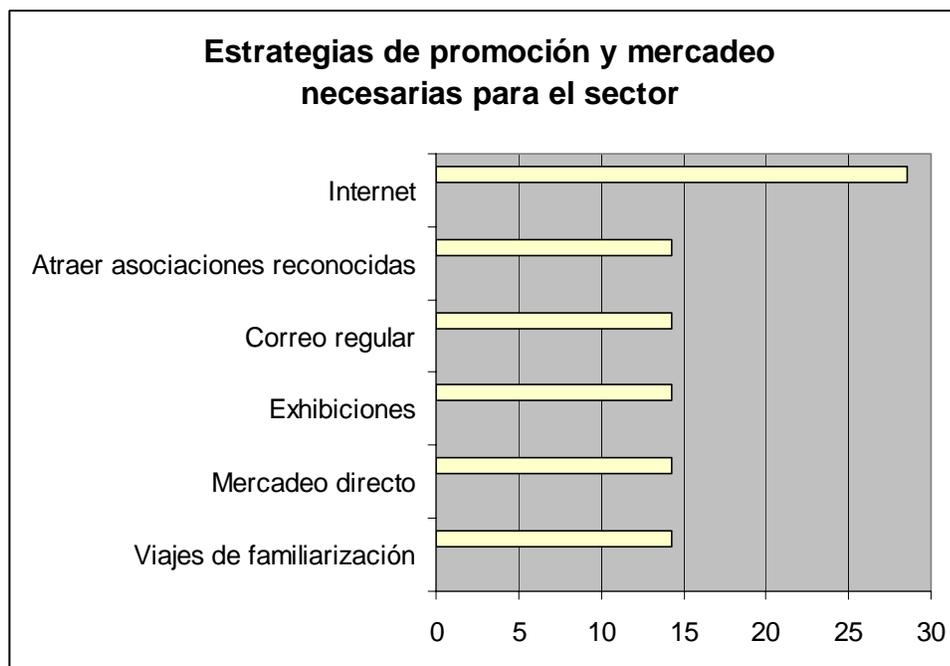
En la Figura 7.5 se presentan los criterios que los entrevistados consideran deben tener las instalaciones para grupos y convenciones. El mayor porcentaje (57%) lo obtuvo la localización accesible de la instalación. Entre los criterios más importantes se encuentran: que las instalaciones tengan espacio flexible para las actividades (29%); que estas cuenten con la tecnología más avanzada, sobre todo la tecnología audiovisual (29%); que el destino donde se encuentran las instalaciones tenga atractivos turísticos (29%); la seguridad tanto en las instalaciones como en el destino (29%); la accesibilidad al destino (29%); y buen precio en el alquiler de las instalaciones, los alimentos y bebidas, transportación y hoteles (29%). Los demás criterios mencionados fueron los siguientes: alimentos y bebidas negociables y de buena calidad (14%); hoteles de calidad o cadenas de renombre (14%); accesibilidad de transportación tanto aérea como terrestre (14%); y eficiencia en el proceso de cobro (14%). Sólo una persona se abstuvo de responder la pregunta número nueve.

Figura 7.6



En la pregunta diez (véase Figura 7.6), un 29% de los entrevistados contestó que para que un destino de convenciones sea competitivo necesita tener instalaciones de convención y hoteles comparables a los del país de procedencia de los organizadores de eventos. Otros criterios mencionados fueron: un mercadeo segmentado, o sea, mercadear a base de atributos únicos (14%); la calidad en el servicio y organizadores con experiencia (14%); que el destino ofrezca paquetes completos que incluyan transportación aérea, terrestre, habitaciones de hotel; instalaciones para eventos y servicio de apoyo (14%); áreas y alrededores limpios (14%); seguridad en el destino (14%); y transportación aérea y terrestre segura y de calidad (14%). El restante del porcentaje no contestó la pregunta.

Figura 7.7



Según la undécima pregunta, (véase Figura 7.7), un 29% de los entrevistados mencionó que la nueva modalidad en mercadeo es el “*e-commerce*” y la promoción vía Internet, además de promociones y publicidad mediante correo electrónico. Entre las estrategias de mercadeo necesarias que cada destino de convención debe tener son las siguientes: mercadeo directo a los organizadores de eventos y organizadores de eventos secundarios (14%); participar en exhibiciones (14%) dentro de la industria; promociones a través de correo regular (14%); viajes de familiarización para los organizadores de eventos (14%); y mercadear a organizaciones, asociaciones y negocios de renombre para atraerlos al destino y establecer una imagen y reputación (14%). El restante porcentaje se abstuvo a la pregunta.

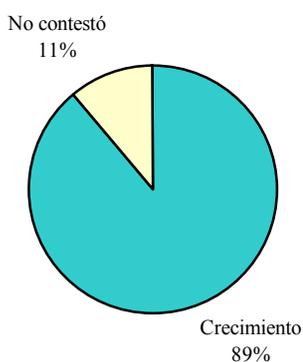
7.3.2 Segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico

La segunda parte del análisis de contenido consistió en entrevistas personales realizadas en Puerto Rico a personas vinculadas al sector de turismo y el segmento grupos y convenciones del país. Las personas entrevistadas fueron: profesores, organizadores de eventos, directores de empresas hospitalarias, asesores turísticos representantes de gobierno y representantes de agencias de turismo del país como por ejemplo la “Puerto Rico Hotel and Tourism Association”, la Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico y el “Puerto Rico Convention Bureau”.

En esta segunda parte del análisis de contenido se seleccionaron 12 preguntas sobre el sector de turismo y el segmento de grupos y convenciones de Puerto Rico (véase Apéndice 9). Los temas presentados fueron: desarrollo del segmento de grupos y convenciones; análisis “*SWOT*” del mismo y del Centro de Convenciones; rol del gobierno en el sector, contribución de éste a la economía y la contribución socio-cultural; importancia de la educación en el sector; y por último, criterios necesarios para ser competitivos ante otros destinos.

Figura 7.8

Desarrollo del segmento de grupos y convenciones



En la primera pregunta (véase Figura 7.8), el 89% de los entrevistados consideran que el desarrollo del segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico se encuentra en un crecimiento acelerado. Las respuestas del restante 11% fueron descartadas o se abstuvieron de contestar a la pregunta.

Tabla 7.7

Análisis “SWOT” para la industria de turismo, el segmento de grupos y convenciones y el Centro de Convenciones de Puerto Rico

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Situación política con EE.UU. (56%) • Atractivos turísticos (33%) • Accesibilidad aérea al destino (33%) • Centro de Convenciones de Puerto Rico (PRCC) el más grande y con tecnología más avanzada en el Caribe y Latinoamérica (33%) • Destino exótico (22%) • Localización del destino y del PRCC (22%) • Clima del destino (11%) • Infraestructura moderna (11%) • Instalaciones hoteleras excelentes (11%) • Diversidad de mercados (11%) • Mano de obra especializada (11%) • Utilización de moneda americana (11%) • Exención contributiva para las convenciones (11%) • Incentivos ofrecidos al sector (11%) • Facilidades que ofrecerá el Distrito de Centro de Convenciones (11%) • PRCC, uno de los desarrollos más grandes frente al mar en EE.UU. (11%) • Arquitectura única del PRCC (11%) • Labor de mercadeo del Buró de Convenciones de Puerto Rico (11%) • Recuperación acelerada después del 11 de Septiembre (11%) • Trabajo en equipo (agencias relacionadas a la industria) (11%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos altos de operación (44%) • Falta de habitaciones de hotel (33%) • PRCC para su apertura (2005), no contará con hotel (33%) • Transportación (22%) • Seguridad (criminalidad) en el país (22%) • Desarrollo afectado por cambios de gobierno (22%) • No hay gran cantidad de organizadores de eventos en el país (22%) • Problemas de infraestructura (carreteras) (11%) • Limpieza del destino (11%) • Problemas en la planificación turística (11%) • Áreas del destino sin desarrollar (11%) • Falta de hoteles económicos o de tarifas más bajas (11%) • Falta de más investigaciones turísticas (11%) • Leyes laborales del país (11%) • PRCC no cuenta con gran cantidad de espacio de convenciones en comparación con otros centros competidores (11%) • Todavía existen “lagunas” en el desarrollo del PRCC (11%)

La Tabla 7.7 presenta las fortalezas y debilidades de Puerto Rico como destino turístico y de convenciones y del Centro de Convenciones. La mayor parte de los encuestados (56%) afirma que la ventaja o fortaleza primordial de Puerto Rico es la situación política con los Estados Unidos. Debido a que Puerto Rico es un Estado Libre Asociado, el país cuenta con ciertas ventajas, regulaciones y ayudas aplicables a cualquier estado de los Estados Unidos. Esto ofrece una seguridad en el organizador de eventos que interesa realizar una reunión o convención en el país, ya que el principal mercado de Puerto Rico es el estadounidense (véase Capítulo III, Figura 3.3). Asimismo, una de las fortalezas principales fueron los atractivos turísticos del destino (33%) y la accesibilidad aérea (33%) que permite un acceso desde cualquier parte del este de los Estados Unidos y que además ha convertido a la Isla en el eje de transportación de todo el Caribe. Por otro lado, según los entrevistados, una de las fortalezas más grandes que tiene Puerto Rico en cuanto a este segmento, es la construcción del Centro de Convenciones (33%) que será el más grande y el más avanzado tecnológicamente en todo el Caribe y Latinoamérica.

Otros factores considerados como fortalezas fueron Puerto Rico como destino exótico (22%) y la localización tanto del destino como del Centro de Convenciones (22%). El país se encuentra situado en el Caribe con acceso a Estados Unidos, Centro y Sur América y la región oeste de Europa, además el Centro de Convenciones está localizado en la zona portuaria de Isla Grande donde tiene fácil acceso a los barcos de trasbordo, al aeropuerto internacional y a hoteles y atracciones de la región turística de San Juan. Entre las ventajas del destino, dado que Puerto Rico es una isla tropical en el Caribe, ésta es considerada como un destino exótico para muchos organizadores de eventos. Por esta misma razón, el clima tropical (11%) es considerado también una ventaja, la infraestructura moderna (11%), las facilidades hoteleras excelentes (11%) y de calidad que Puerto Rico tiene y la diversidad de mercados (11%) turísticos que la Isla ofrece.

Igualmente, Puerto Rico cuenta con una mano de obra especializada (11%) y es uno de los países de alto índice educativo en toda la región. Como parte de las ventajas, un 11% de los entrevistados contestó que otra fortaleza es la utilización del dólar o moneda americana, además 11% mencionó también el mismo trato contributivo que tienen en cuanto a convenciones realizadas en territorio americano y a los incentivos (11%) ofrecidos. Un 11% mencionó a las facilidades (incluyendo el Centro de Convenciones) que tendrá el Distrito del Centro de Convenciones, proyecto de desarrollo urbano y comercial que además es uno de los desarrollos más grandes frente al mar en todos los Estados Unidos (11%). Además, algunos entrevistados consideraron como fortaleza la arquitectura única y distintiva (11%) del Centro de Convenciones.

Otro 11% de los entrevistados mencionó que una fortaleza grande para el sector ha sido los esfuerzos de mercadeo realizados por el Buró de Convenciones de Puerto Rico. También, señalaron el trabajo en conjunto efectivo de las diferentes agencias y organizaciones relacionadas a la industria turística del país en momentos de crisis (11%), tales como los ataques terroristas ocurridos el 11 de Septiembre de 2001, en donde Puerto Rico logró la recuperación más rápida en el sector (11%) en comparación a otros países de la región caribeña.

En cuanto a la tercera pregunta sobre las debilidades del segmento, un 44% de las personas mencionaron que la debilidad más grande del destino es los altos costos de operación, ya que Puerto Rico es uno de los países más costosos del Caribe, por lo que también su mano de obra es más costosa. Asimismo, un 33% contestó que existe todavía una falta de habitaciones de hotel en el destino y que con la apertura del nuevo Centro de Convenciones se necesitará la planificación de nuevos proyectos hoteleros para complementar la demanda que tendrá el segmento. Como parte de esto, un (33%) mencionó una debilidad es que al momento de la apertura, el centro no contará con el hotel adyacente a las facilidades, por lo que limita a algunos organizadores de eventos y otros podrían descartar a Puerto Rico como posible destino para su futura convención. Asimismo, el centro no contará tampoco con las facilidades del Distrito, ya que este

proyecto es uno basado en etapas, y para el año 2005 todavía no estará lista la fase de lugares de entretenimiento ni de negocios en las cercanías del centro de convenciones.

Como una de las debilidades en el destino, un 22% dijo que no hay gran diversidad en los sistemas de transportación, ya que Puerto Rico aún no cuenta con una logística de transportación como otros destinos competidores, además otra debilidad es la seguridad en el destino (22%), debido a que uno de los grandes problemas que el país está enfrentando actualmente es que todavía cuenta con altos índices de criminalidad. Otras de las debilidades más grandes según los entrevistados es como se ve afectado el desarrollo de proyectos turísticos debido a los cambios de gobierno (22%) y nuevas políticas. Un 22% de los entrevistados comentó que una debilidad en cuanto al sector de grupos y convenciones es que no hay suficientes organizadores de eventos adiestrados en la Isla.

Otras de las debilidades del destino mencionadas fueron las siguientes: problemas de infraestructura (11%), especialmente en las carreteras y la limpieza del destino (11%), ya que aún la comunidad no está totalmente educada sobre la importancia de mantener las áreas limpias. Por otro lado, un 11% mencionó como una debilidad los problemas de planificación turística y desarrollo de otras áreas en el destino, un 11% de los entrevistados dijo que existen otras áreas y recursos que pueden ser desarrollados para el turismo, como también el desarrollo de nuevos mercados en la industria turística. Además, un 11% mencionó que existe la necesidad de nuevos hoteles de tarifas económicas y de un nivel medio, ya que la mayoría de los hoteles en el área de San Juan son costosos o de un nivel más alto. Un 11% indicó que hay una falta de investigación turística, ya que no existen datos específicos y reales de la aportación total del sector, al igual que un 11% refirió como una debilidad las leyes laborales del país.

En cuanto a las debilidades del Centro de Convenciones de Puerto Rico, los entrevistados mencionaron que a pesar de que el Centro de Convenciones será el más grande del Caribe, éste no cuenta con una gran cantidad de pies cuadrados o suficiente

espacio de convenciones (11%) en comparación con otros centros de convenciones de Estados Unidos, asimismo un 11% piensa que es una debilidad que todavía existan “lagunas” o interrogantes sobre la planificación, el manejo y el desarrollo del mismo.

Tabla 7.8

Continuación análisis “SWOT” para la industria de turismo, el segmento de grupos y convenciones y el Centro de Convenciones de Puerto Rico

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de destino como de otros centros de convenciones (44%) • Precios no competitivos en relación con el Caribe (33%) • Situación futura de Cuba (22%) • Terrorismo (22%) • Criminalidad en el destino (11%) • Posibles recesiones económicas (11%) • Continuo desarrollo facilidades y centros de convenciones similares (11%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuo desarrollo del Centro de Convenciones (44%) • Diversificación de hoteles (44%) • Aumento número de habitaciones (22%) • Desarrollo de nuevas atracciones (22%) • Desarrollo de otras áreas del país (11%) • Desarrollo y mejoramiento de otros aeropuertos (11%) • Desarrollo de nuevos sistemas de transportación (11%) • Oportunidades de negocio (11%) • Aumento de visitantes a la Isla (11%) • Nuevos mercados para Puerto Rico • Atraer clientes reconocidos (11%) • Creación de feria internacional para el segmento de convenciones (11%)

La Tabla 7.8 presenta la continuación del análisis “SWOT” donde se describen las amenazas y oportunidades del segmento de grupos y convenciones y del Centro de Convenciones de Puerto Rico. En la cuarta pregunta, sobre las amenazas para el segmento, un 44% de los entrevistados señaló que la amenaza principal para Puerto Rico es la competencia, tanto la de otros destinos turísticos y de convenciones, como cualquier otro tipo de centro o de instalaciones que ofrezcan servicio para los organizadores de

eventos. Asimismo, un 33% mencionó que puede ser una amenaza el que los precios y costos de la Isla no son tan competitivos como los de otros países de la región caribeña.

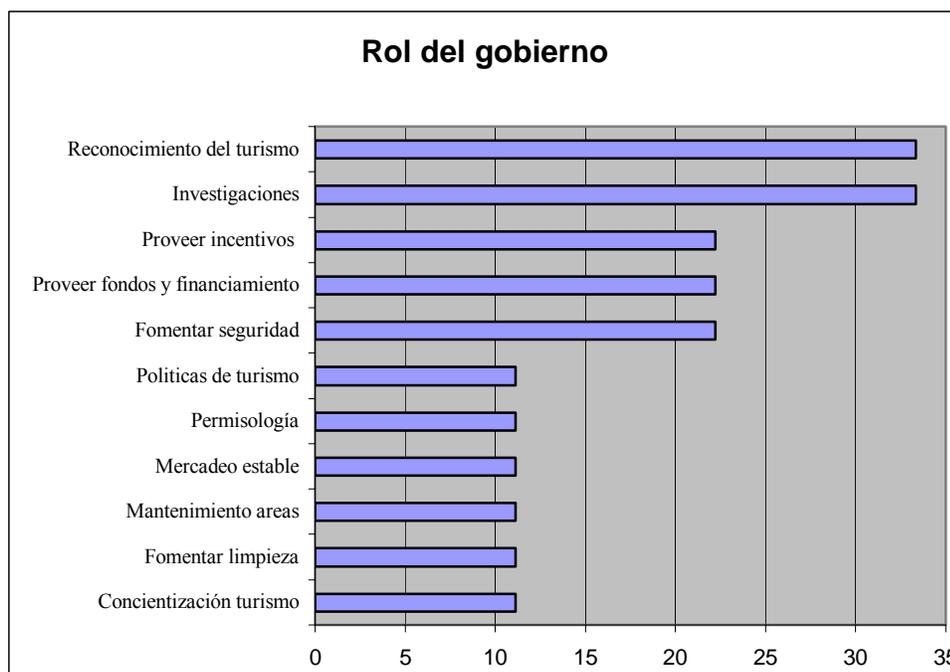
Por otro lado, un 22% señaló que Puerto Rico se verá afectado por la situación política futura de Cuba, lo que podría disminuir el interés en el destino y aumentar el interés del mercado americano y europeo en el país cubano. Además, un 22% señaló como una de las grandes amenazas para el segmento en general como en Puerto Rico es el terrorismo a nivel mundial, que afecta la industria turística. Otras amenazas mencionadas fueron: la situación económica de los países tales como futuras recesiones (11%), los problemas de criminalidad que sigue enfrentando la Isla (11%) y la construcción de nuevas facilidades de convenciones similares al Centro de Convenciones de Puerto Rico (11%).

En cuanto a las posibles oportunidades para el sector, los entrevistados señalaron varias situaciones favorables. Entre estas, el futuro desarrollo o expansión del Centro de Convenciones de Puerto Rico (44%); la diversificación de hoteles (44%), como el aumento de hoteles de “todo incluido” y hoteles de nivel medio; y con la creación de nuevos hoteles, un aumento en el número de habitaciones (22%) en el área turística de San Juan o en todo el país. Asimismo, un 22% dijo que existen oportunidades de desarrollo de proyectos y nuevas atracciones de turismo, como por ejemplo un acuario o un parque temático sobre Puerto Rico y el Caribe. Un 11% indicó que una posible oportunidad es el desarrollar nuevas áreas o regiones en el país como hicieron con Porta del Sol (región turística del área oeste de Puerto Rico); además la construcción o mejoramiento de los otros aeropuertos en el país (11%); así como también el desarrollo de nuevos medios de transportación (11%), tales como nuevos sistemas de autobuses, extensión del Tren Urbano al Centro de Convenciones o un plan acuático de botes y lanchas para la laguna San Antonio frente al Centro.

Una de las oportunidades para Puerto Rico es que el Centro de Convenciones al igual que el Distrito, creará nuevas y grandes oportunidades de negocio (11%), atraerá un mayor número de visitantes a la Isla (11%), y diversificará el mercado, ya que se

podrá vender también a nuevos nichos (11%) nunca antes mercadeados. Un 11% mencionó que una oportunidad en el segmento es atraer clientes potenciales reconocidos para comenzar a crear una imagen y un reconocimiento entre los organizadores de eventos, además la posible creación de una feria o exhibición internacional (11%) para atraer a los organizadores de eventos de diferentes partes del mundo.

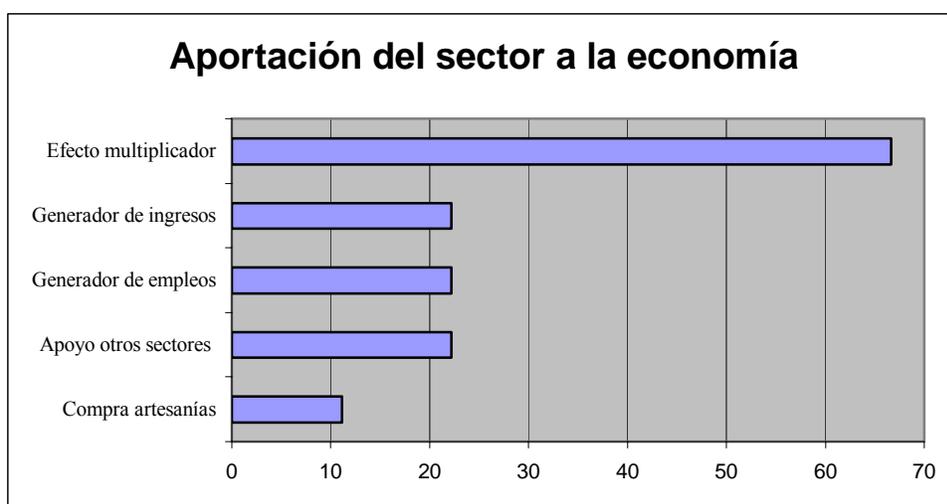
Figura 7.9



Según la Figura 7.9, el mayor porcentaje de los encuestados contestó en la sexta pregunta que los roles principales del gobierno deben ser: la investigación específica (33%) de los diferentes segmentos del sector y el reconocimiento (33%) por parte de estas agencias gubernamentales sobre la importancia que tiene la industria del turismo en la economía del país. Luego, los roles más importantes mencionados fueron: proveer fondos y financiamiento (22%) para los proyectos turísticos, al igual que proveer incentivos contributivos (22%) y fomentar la seguridad en el destino (22%) con nuevos programas de seguridad nacional. Entre otros roles mencionados se encuentran: fomentar el mantenimiento de los recursos naturales y atracciones (11%); fomentar la limpieza de

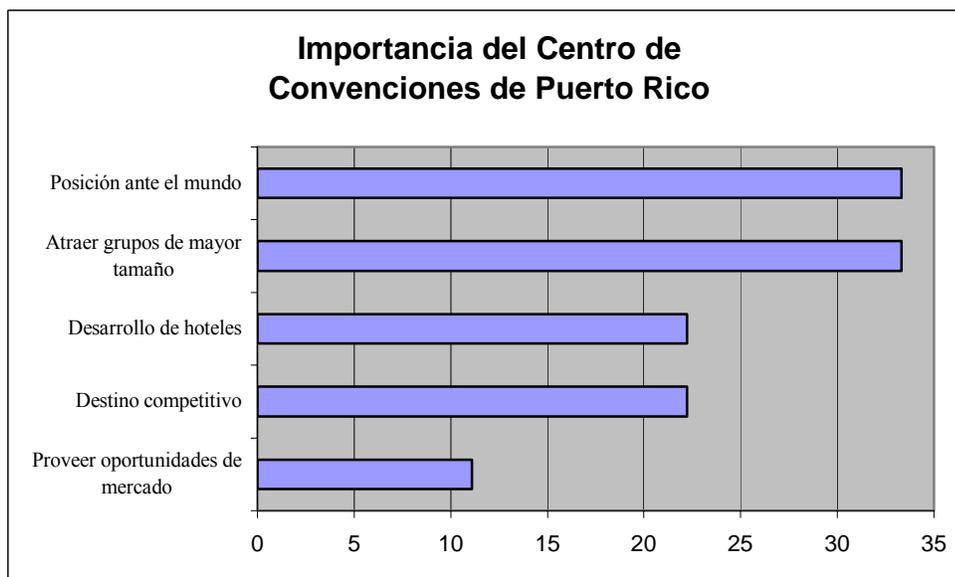
áreas turísticas y comunidades (11%); servir de facilitadores en el proceso de permisología de proyectos turísticos (11%); creación de leyes, enmiendas y políticas de turismo (11%) que ayuden al desarrollo de la industria; creación de campañas de mercadeo de una marca de destino (11%) que sea consistente y continua para fortalecer la imagen del país; y concientizar al pueblo sobre el turismo (11%) y su importancia creando una cultura dirigida al turismo.

Figura 7.10



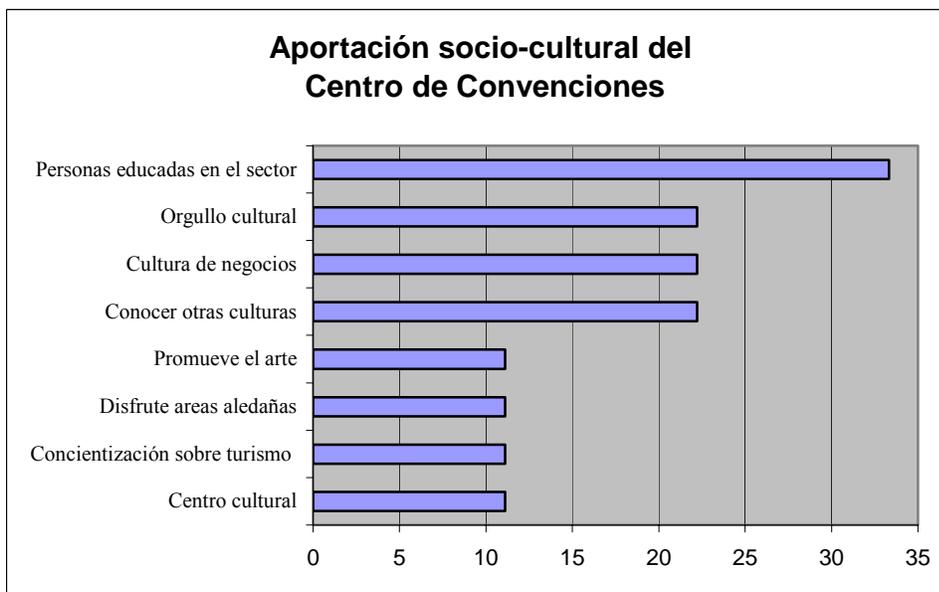
En la séptima pregunta (véase Figura 7.10), sobre la aportación del sector a la economía, un 67% de los entrevistados mencionó que la mayor aportación del turismo y el segmento de grupos y convenciones es el efecto multiplicador de estos. Por ejemplo, el dinero gastado por el turista es invertido dos veces más, por lo que tiene un efecto multiplicador de un 2%. Otras aportaciones manifestadas fueron: generador de ingresos (22%) por el gasto de visitantes, generados de empleos (22%) tanto directos como indirectos y apoyo a otros sectores económicos (22%) como la agricultura, la industria lechera y la avícola. Un 11% de los entrevistados señaló que el sector también apoya a los artistas y artesanos con la compra de artesanías puertorriqueñas.

Figura 7.11



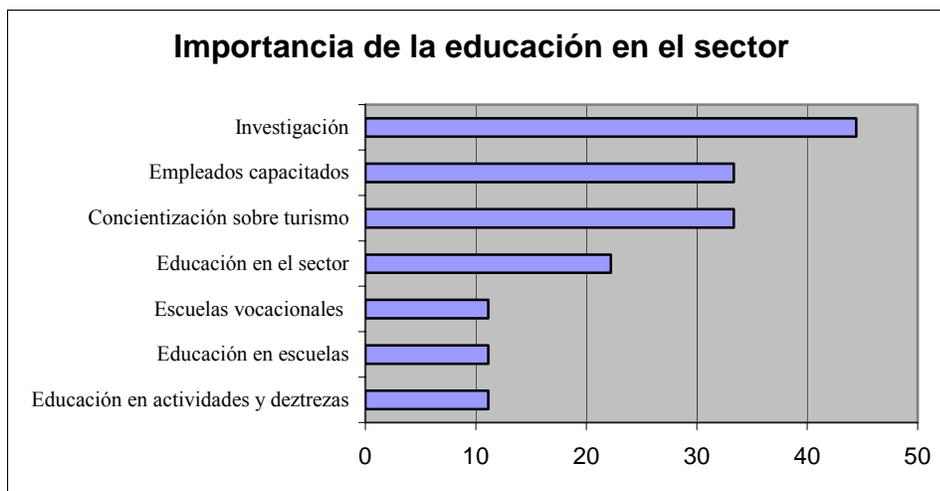
Según los entrevistados, la mayor importancia que tiene el nuevo Centro de Convenciones es la ahora posición de Puerto Rico ante el mundo (33%). Hoy día, existen lugares donde todavía no conocen por completo a Puerto Rico, con este centro posicionará al destino dentro del sector. Además, la creación del mismo permitirá traer grupos de mayor tamaño (33%), lo que significará mayores ingresos para el país. El contar con estas facilidades, convierte a Puerto Rico en un destino más competitivo (22%) dentro del segmento de grupos y convenciones, al igual que ofrece la oportunidad de desarrollar más hoteles (22%) en la Isla. Por último, otra importancia de este centro es proveer la oportunidad de trabajar nuevos mercados (11%) que antes no podían ser atendidos por falta de facilidades como ésta (véase Figura 7.11).

Figura 7.12



La Figura 7.12 muestra la importancia socio-cultural del Centro de Convenciones de Puerto Rico para los entrevistados. Un 33% dice que este proyecto fomenta la educación, no solo como profesión dentro del sector, sino que educa por ejemplo a los guías turísticos y concientiza a las personas sobre Puerto Rico. La construcción del centro promueve una cultura dirigida al mundo de los negocios (22%) y a la creación de pequeñas y medianas empresas. También, promueve el orgullo patrio y orgullo cultural (22%) de los puertorriqueños y permite la relación, el conocimiento y la interacción con otras culturas (22%) mediante la visita de personas provenientes de diferentes partes del mundo. Entre otras aportaciones se encuentran: la concientización a la comunidad sobre la importancia del turismo (11%); permite el disfrute y entretenimiento de las áreas y facilidades aledañas al Centro de Convenciones (11%); el Centro de Convenciones eventualmente se convertirá en un centro cultural (11%) donde se encontrará una diversidad de culturas y donde se realizarán actividades que enaltezcan y promuevan la cultura de nuestro país; y promueve el arte (11%) mediante el uso de artistas puertorriqueños en la decoración del Centro de Convenciones.

Figura 7.13



En la décima pregunta (véase Figura 7.13), el 44% de los entrevistados dijo que la importancia principal de la educación es la investigación en el sector. Esta información sirve para la planificación, desarrollo de estrategias de mercadeo, conocer las aportaciones de la industria, entre otros. Estos mencionan la importancia de involucrar estudiantes en el proceso de investigación. Un 33% indica que la educación en el sector provee de una mano de obra o empleados más capacitados, lo que muchas veces lleva a un ahorro económico para las empresas turísticas en términos de adiestramiento, ya que estas personas conocen de antemano la industria. Además, un 33% señala la importancia de que haya una comunidad educada en cuanto al turismo, así como también que la gente conozca la importancia del sector tanto como del segmento de grupos y convenciones (33%). Un 11% refirió que de las áreas más importantes en la educación son las destrezas y actividades de los segmentos, además otro 11% señaló que es necesario comenzar la educación desde las escuelas primarias para que los niños conozcan de la industria y se comience a crear una cultura dirigida al turismo. Por esto, algunos encuestados (11%) mencionaron que se deben crear escuelas vocaciones a nivel superior donde se eduquen en las destrezas necesarias para trabajar en el sector, se dirijan al servicio al cliente y tomen cursos de comunicación efectiva al igual que clases sobre el segmento de grupos y convenciones en particular.

Tabla 7.9

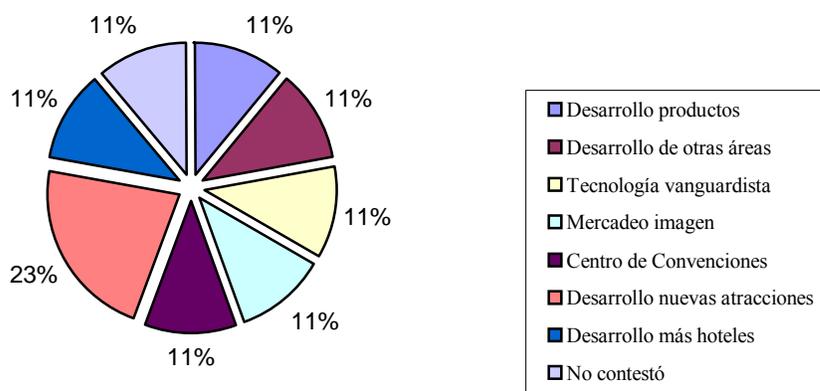
Criterios necesarios para ser un destino competitivo

- Ofrecer mejores servicios y de calidad (56%)
- Conocer las fortalezas y debilidades del destino (22%)
- Diferenciación (22%)
- Investigación turística (11%)
- Esfuerzo y trabajo colectivo (11%)
- Diversidad de atracciones (11%)
- Destino limpio y cuidado (11%)
- Calidad en productos (11%)
- Precios competitivos (11%)
- Proveer paquetes completos (11%)
- Cultura dirigida al turismo (11%)
- Orgullo patrio (11%)

En la undécima pregunta (véase Tabla 7.9), los entrevistados contestaron que criterios eran necesarios para que un destino fuera competitivo. Un 56% coincidió en que lo primordial para lograr la competitividad es el ofrecimiento de mejores servicios y de mayor calidad, ya que este es uno de los criterios que los organizadores de eventos más toman en consideración en el proceso de decidir un destino de convenciones. Subsiguiente a eso, un 22% comentó que para ser competitivos el destino debe conocer cuales son sus fortalezas y debilidades reales para entonces mercadear sus puntos fuertes y continuar trabajando en ellos y enfocarse en mejorar aquellos puntos débiles. Otro criterio importante es ofrecer productos y servicios diferentes para lograr un posicionamiento y diferenciación (22%) ante los demás destinos competidores. Un 11% dijo que sigue siendo primordial la investigación por parte de las agencias relacionadas al turismo y sus segmentos, al igual que el esfuerzo colectivo o trabajo en equipo (11%) de estas mismas agencias. Por otro lado, un 11% recalcó que el destino debe tener una diversidad de atracciones turísticas y recursos naturales que llamen la atención del turista potencial, así como también el mantenimiento y limpieza (11%) de estos recursos, de las áreas verdes y de la infraestructura. Entre otras cosas, se mencionaron: ofrecimiento de productos de calidad (11%), que el destino tenga precios comparables y competitivos (11%) ante competidores y que el destino ofrezca al organizador de eventos paquetes

completos (11%) que incluyan las instalaciones de convenciones, hoteles, transportación tanto aérea como terrestre y servicios complementarios y de ayuda para estos. Otros indicaron que un destino es más competitivo si existe una cultura dirigida al turismo (11%) y un orgullo patrio y amor al país por parte de sus ciudadanos (11%).

Figura 7.14
Criterios necesarios para la
diferenciación de destinos



Según la Figura 7.14, los criterios necesarios para que un destino sea diferente ante otros destino turísticos son los siguientes: desarrollo de nuevas atracciones (23%) que sean del interés de los turistas, como por ejemplo parques temáticos; desarrollo de nuevas áreas en el destino (11%) que aún no han sido desarrolladas; desarrollo también de nuevos productos turísticos (11%) que ofrezcan la oportunidad de trabajar nuevos nichos o mercados diferentes; desarrollo de nuevos hoteles (11%) de diferentes categorías para ofrecer más variedad de elección; incorporar aún más la tecnología (11%) y que la misma sea una vanguardista que vaya a la par con la demanda y los continuos avances tecnológicos; proliferación de una imagen de destino (11%) mediante el mercadeo de forma creativa; y por último, instalaciones únicas como lo es el Centro de Convenciones de Puerto Rico (11%) que cuenta con atributos únicos que lo diferenciarán de otras instalaciones similares. El restante porcentaje fueron abstinencias o sus respuestas fueron inválidas.

Cabe destacar que en el análisis de casos, las respuestas no totalizaban 100% porque los entrevistados tuvieron la oportunidad de contestar más de un criterio en cada pregunta.

7.3 Conclusiones del análisis de contenido

La importancia de este estudio era investigar las diferentes percepciones y opiniones de varias personas relacionadas a la industria del turismo internacional como del país para así conocer como ellos perciben las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el sector en general como para Puerto Rico. En conclusión, puede decirse que la gran mayoría ha percibido que el segmento de grupos y convenciones a nivel mundial como en Puerto Rico ha experimentado un crecimiento constante. Entre las principales fortalezas percibidas del sector se encuentran que el crecimiento de la industria se debe en gran parte a que siempre existirá la necesidad de interacción personal, además de la habilidad de esta industria de combinar negocios con placer. Asimismo, las fortalezas de Puerto Rico más importantes fueron: la relación política de Puerto Rico con los Estados Unidos que nos permite tener una ventaja competitiva frente otros destinos, la Isla como destino exótico con variedad de atractivos turísticos, la localización estratégica tanto de Puerto Rico como del nuevo Centro de Convenciones, la accesibilidad aérea que nos permite ser el eje de transportación en el Caribe, y el desarrollo y construcción del Centro de Convenciones, que será el más grande de la región caribeña y el más avanzado tecnológicamente en todo el Caribe y Latinoamérica.

Con relación a las debilidades del sector, puede concluirse que el sector depende grandemente de las situaciones mundiales que lo puedan afectar tales como recesiones o problemas económicos en los países, terrorismo, enfermedades, entre otras. Además otra de las grandes debilidades ha sido el aumento en costos y reducción en los presupuestos de viaje, el cual es similar a una de las debilidades más grandes en Puerto Rico debido a los altos costos de operación. Otras de las debilidades mencionadas para Puerto Rico fueron: falta de un sistema completo de transportación, falta de investigación turística

específica y que la planificación y desarrollo de estrategias y proyectos turísticos se ven constantemente afectados por los cambios políticos de gobierno. Una de las grandes debilidades para el Centro de Convenciones es que al momento de su apertura no contará con el hotel aledaño a sus facilidades, así como tampoco con áreas comerciales y de negocios, ni de recreación y entretenimiento.

En cuanto a las amenazas del sector, las principales señaladas fueron el desarrollo de avances tecnológicos que al mismo tiempo de ayudar, limita la necesidad de reunirse en persona; y otra amenaza es el terrorismo como las recesiones económicas en los países. Esto concuerda con las amenazas señaladas para el sector en Puerto Rico. Otra amenaza para el país es la competencia en términos de turismo general como en el segmento de grupos y convenciones, asimismo como el turismo se podría ver afectado dado la amenaza de la apertura del mercado cubano luego de un cambio de gobierno.

Entre las oportunidades principales para el sector está el reconocimiento e interés en el segmento de grupos y convenciones tanto en el ámbito global, como también la oportunidad del mercado de pequeñas y medianas empresas, las cuales están ocupando mayor importancia a este segmento. Por otro lado, entre las oportunidades para Puerto Rico se encuentran: el desarrollo de nuevas atracciones turísticas, diversificación y aumento de hoteles, y el continuo desarrollo y futura expansión tanto del Distrito del Centro de Convenciones como del Centro.

En cuanto al rol del gobierno en el segmento de grupos y convenciones, las contestaciones principales fueron las siguientes: reconocimiento y apoyo a la industria, facilitador en los procesos del segmento, proveer fondos e incentivos y colaborar en el mercadeo del destino como de sus atracciones en general. Se puede concluir que la aportación primordial del segmento a la economía es su efecto multiplicador. También este sector contribuye mediante la generación de ingresos, impuestos producidos por las habitaciones de hotel, sirve de generador de empleos tanto directos como indirectos y sirve de apoyo a otras industrias o sectores económicos.

Asimismo, se les preguntó a los entrevistados la aportación socio-cultural del segmento y del Centro de Convenciones, las respuestas fueron las siguientes: concientización sobre Puerto Rico y la importancia del turismo; promueve una cultura dirigida al turismo y a los negocios; permite la interacción con otras culturas y países; y promueve el orgullo patrio y cultural. Como parte del análisis, se preguntó a los entrevistados cuáles son las estrategias de promoción y mercadeo más utilizadas en el sector, donde la inmensa mayoría contestó el mercadeo en red o vía Internet, en conjunto con herramientas promocionales mediante correo electrónico, así como también venta directa, relaciones públicas y un buen manejo de base de datos y de recursos investigativos. La mayoría de los entrevistados concuerdan que una de las principales importancias de la educación en el sector es la investigación turística. Otros de los entrevistados mencionaron que la educación fomenta una comunidad educada sobre la importancia del turismo, así como también de mano de obra y empleados más capacitados en la industria.

Como parte del análisis de contenido se preguntó cuáles son los criterios más importantes para que un destino sea competitivo. Puede concluirse que el destino debe tener instalaciones comparables a los países de procedencia de los organizadores de eventos; debe haber investigaciones relacionadas al sector que sirvan de fundamento y base para las estrategias de planificación y mercadeo a realizarse; una promoción y mercadeo a base de sus atributos y fortalezas; limpieza, seguridad y transportación de calidad; y diversidad de atracciones turísticas. Por lo tanto, el gobierno de Puerto Rico y las agencias relacionadas a la industria deben enfocarse en programas continuos de desarrollo turístico, educación y de investigación para mantenerse competitivos ante otros destinos de convenciones.

7.4 Análisis de importancia-desempeño

La razón por la que se utilizó los organizadores de eventos como muestra de la población para este estudio (véase Capítulo VI, sección 6.4.2.1), es que son las personas

encargadas de seleccionar los destinos de convenciones para sus reuniones, además los esfuerzos de mercadeo hechos por las organizaciones de manejo de destino están dirigidos a estas personas. La importancia del análisis de importancia-desempeño radica en conocer cuáles son los atributos más importantes para ellos al momento de escoger un destino de convenciones y cuál es la imagen o percepción que estos tienen ante Puerto Rico, para que así se puedan diseñar o modificar estrategias de mercadeo de acuerdo a las fortalezas y debilidades percibidas. Igualmente, conocer cual es la competitividad de la Isla ante otros destinos de convenciones, en este caso ante Hawaii.

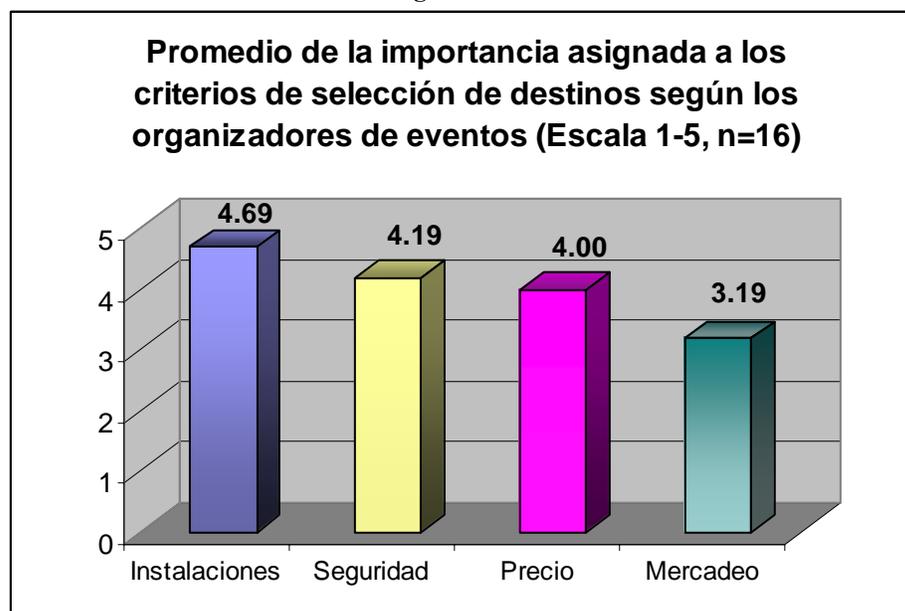
La definición de competitividad en el contexto de este estudio es la misma utilizada por Go y Govers (1999). La competitividad es la habilidad del Buró de Convenciones de un destino, en particular, para diseñar, producir y mercadear un servicio de convenciones que se desempeñe mejor que otros destinos en aquellos aspectos o criterios que son considerados importantes para los organizadores de eventos (Go & Govers, 1999).

Para propósitos del estudio, la posición competitiva de un destino es medida en relación con diferentes atributos o criterios. En esta investigación, se utilizaron solamente cuatro atributos los cuales fueron extraídos de la revisión de literatura y de estudios anteriores (véase Capítulo, sección 6.4.2). Estos fueron los siguientes: “instalaciones”, el cual se refiere a los pies cuadrados disponibles para eventos y del número de habitaciones disponibles en el destino; “precio”, que se refiere a las tarifas de las habitaciones de hotel y a los costos de renta de espacio para reuniones; “mercadeo”, el cual se refiere a los canales de publicidad y mercadeo utilizados para la promoción, a la imagen que tiene actualmente el destino y a cómo los organizadores de eventos perciben el mensaje; y por último, “seguridad”, que se refiere a la seguridad en los hoteles y a la seguridad del destino en general.

Cabe recalcar que todos los atributos antes mencionados son criterios importantes que, según estudios anteriores, han sido seleccionados por organizadores de eventos

como los de mayor importancia al momento de elegir un destino de convenciones. En la primera parte de este estudio, se le preguntó a los encuestados cuales de estos criterios eran más importantes. Esto se realizó, para conocer sobre si algunos de estos criterios tienen más peso que otros o no, y si tuvieran más peso cuáles son los más importantes. En esta parte, se le dió a los encuestados una lista de cuatro criterios y se les pidió que indicaran su importancia en el proceso de selección de destino de convenciones, utilizando una escala de clasificación de cinco categorías (sin importancia, de poca importancia, importancia moderada, importante, muy importante). Para cuantificar la importancia se asignó valores del 1 al 5 a la escala.

Figura 7.15



La Figura 7.15, muestra los promedios de la importancia de los cuatro atributos para la selección de destino de convenciones. Estos atributos se presentan de forma horizontal de derecha a izquierda en orden de importancia. Al momento de planificar una convención y seleccionar un destino, los encuestados colocaron como el criterio más importante las “instalaciones” del destino. Luego de éste, posicionaron al criterio de

“seguridad” como el segundo más importante, seguido por el “precio” y por último el “mercadeo”. El atributo “instalaciones”, posicionado como el más importante, concuerda igualmente con los estudios de Oppermann (1996) y el de Go y Govers (1999) en los cuales se escogió el mismo factor. El criterio seguridad compara favorablemente también con el estudio de Oppermann, el cual la seguridad fue uno de los criterios de gran importancia. De igual manera, la variable precio en este estudio concuerda también con el estudio de Go y Govers donde posicionan a este atributo como un criterio importante. Por otro lado, el criterio de mercadeo fue uno de los atributos de menor importancia dentro de los criterios importantes, esto concuerda igualmente con Go y Govers en donde la imagen del destino fue uno de los factores de menor puntuación. En este estudio la variable “mercadeo” representa también la imagen del destino por lo que se puede comparar con el atributo expuesto en el estudio de Go y Govers.

La Tabla 7.10 presenta los promedios y las calificaciones numéricas de la importancia de estos atributos. Esta misma tabla presenta el promedio del desempeño de los destinos de convenciones de Puerto Rico y Hawaii correspondiente a los cuatro atributos. Además, se le agregó un criterio adicional (“general”) para medir el desempeño global o total del destino en particular. Una vez indicada la importancia de estos criterios se le pidió a los encuestados que midieran por separado el desempeño de estos destino utilizando una escala de clasificación de cinco categorías (excelente, arriba del promedio, promedio, bajo el promedio y pobre). El promedio de desempeño “general” se transformó a por ciento para expresar mejor su significado.

Tabla 7.10
Puntuación total de los destinos de convenciones basados en cuatro atributos

	Instalaciones	Rango	Precio	Rango	Mercadeo	Rango	Seguridad	Rango	General	Rango
Importancia	4.69	1	4.00	3	3.19	4	4.19	2		
Desempeño										
Puerto Rico	3.44	2	3.56	1	3.44	2	3.00	2	3.38	2
Hawai	4.19	1	2.81	2	3.69	1	3.81	1	3.81	1

Los resultados de este estudio indican que los encuestados perciben a Hawaii como un destino más competitivo ante Puerto Rico, ya que su desempeño general sobrepasó al desempeño general de Puerto Rico por un 8.6%. Hawaii obtuvo un promedio de 3.81, por otro lado Puerto Rico un promedio de 3.38. Sin embargo, el valor de esta información sobre la impresión general del destino es limitado, ya que no ofrece información suficiente con respecto a las fortalezas y debilidades reales de estos, si no que muestra sólo las fortalezas y debilidades percibidas solamente de los atributos estudiados (véase Figura 7.16).

Figura 7.16

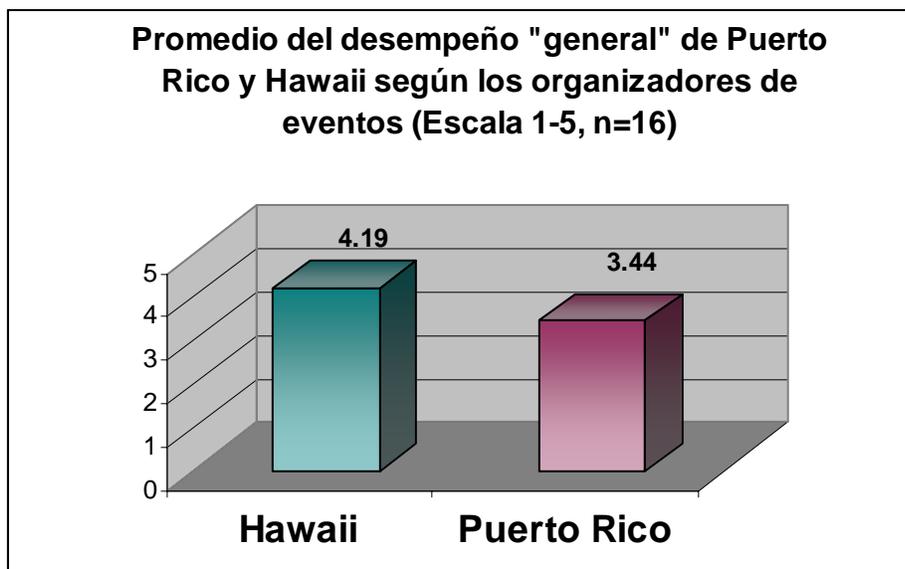
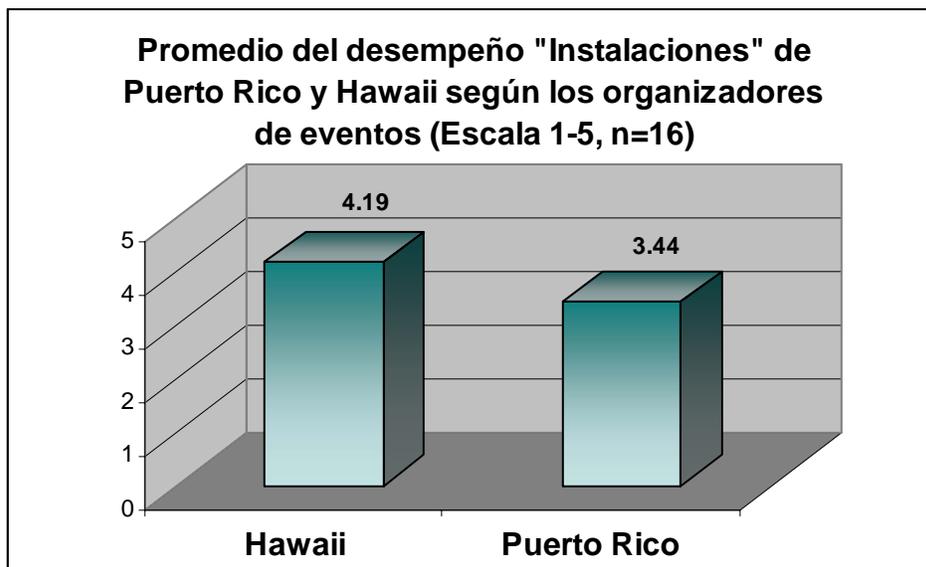


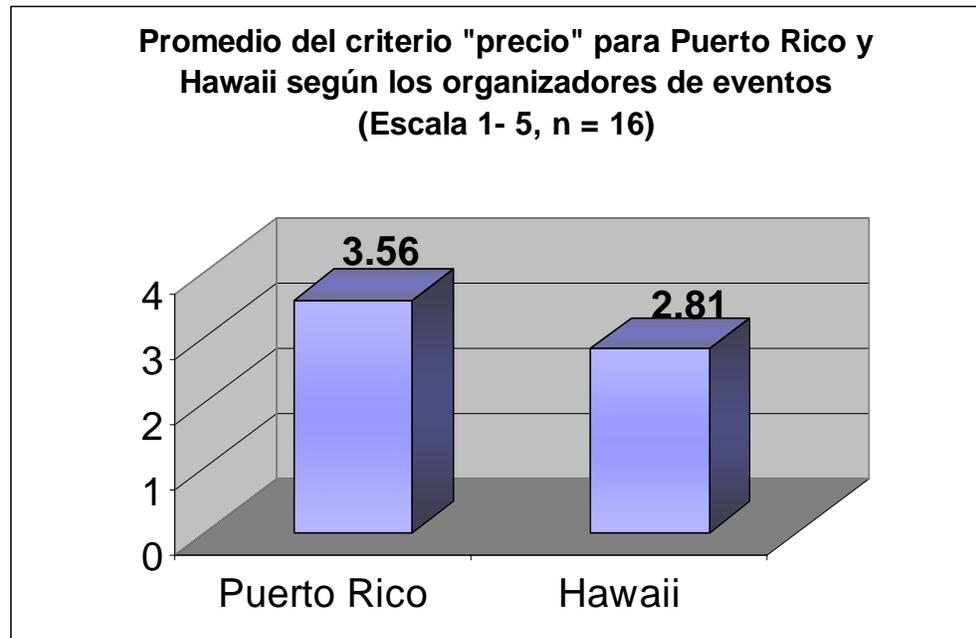
Figura 7.17



Entre los atributos estudiados, el criterio considerado más importante fue el de las “instalaciones” para reuniones y convenciones. En cuanto a este atributo, Hawaii obtuvo mejor posición ante Puerto Rico. La Figura 7.17 muestra las puntuaciones obtenidas por ambos destinos. Por lo tanto, podemos ver que los organizadores de eventos perciben a Hawaii como el destino con más espacio disponible para reuniones y convenciones, además con mayor número de habitaciones de hotel.

Para “instalaciones”, se realizó una prueba de hipótesis t de diferencia de promedios para corroborar estadísticamente si existía diferencia entre las instalaciones de Hawaii y las de Puerto Rico. Con un nivel de significancia de .10 se determinó que los organizadores de convenciones perciben las instalaciones de Hawaii como mejores que las de Puerto Rico (véase Apéndice 6 para detalles de la prueba).

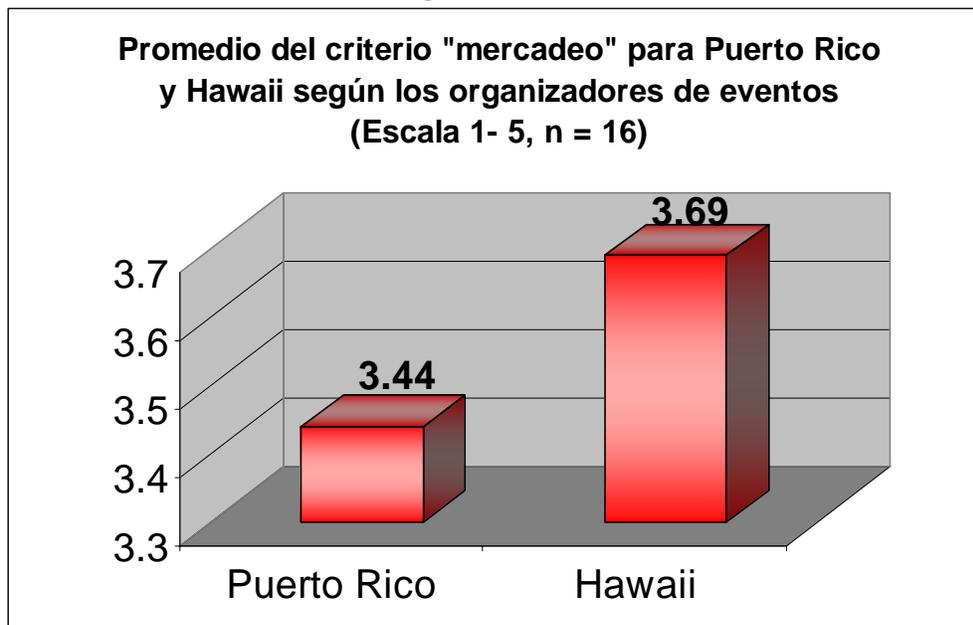
Figura 7.18



La Figura 7.18 demuestra que a pesar de que Hawaii obtuvo en términos generales mejor desempeño que Puerto Rico, en la variable “precio”, Puerto Rico sobrepasó a Hawaii. Según los organizadores de eventos, estos perciben a Hawaii como un destino más caro, cuyos costos para el segmento (tanto en las tarifas de las habitaciones de hotel como en los costos de renta de espacio para reuniones y convenciones) son muchos más altos que en Puerto Rico.

Para “precio”, se realizó una prueba de hipótesis t de diferencia de promedios para confirmar estadísticamente si existía diferencia entre los precios de Hawaii y los de Puerto Rico. Con un nivel de significancia de .10 se determinó que los organizadores de convenciones perciben los precios de Hawaii como mayores que los de Puerto Rico (véase Apéndice 6 para detalles de la prueba).

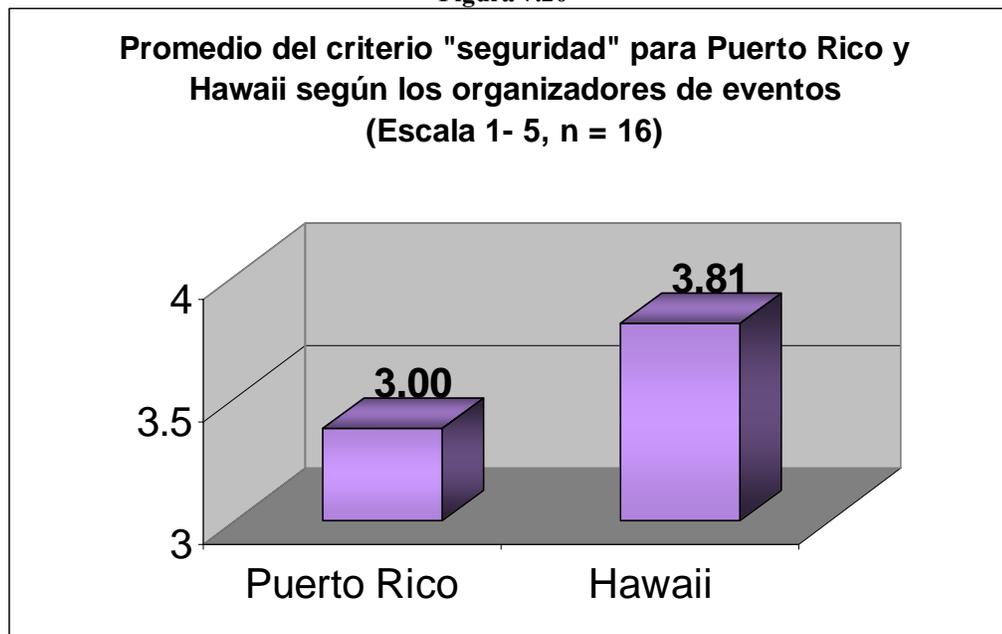
Figura 7.19



Por otro lado, según la gráfica 7.19 del criterio “mercadeo”, Hawaii volvió a sobrepasar a Puerto Rico. Esto significa que de acuerdo a este estudio, los organizadores de eventos perciben a Hawaii con un buen desempeño en cuanto a los canales de mercadeo utilizados para la promoción y a una mejor imagen general del destino, esto a diferencia de Puerto Rico el cual obtuvo un desempeño promedio en este atributo. Cabe destacar que se utilizó el término “mercadeo” para facilitar al lector el cuestionario. Para efecto del análisis de importancia-desempeño “mercadeo” se refiere a la publicidad y a la promoción utilizada por el destino y a la imagen que éste representa.

Para “mercadeo”, se realizó una prueba de hipótesis t de diferencia de promedios para confirmar estadísticamente si el mercadeo de Hawaii era diferente al de Puerto Rico. Con un nivel de significancia de .10 se determinó que los organizadores de convenciones no perciben diferencia entre el mercadeo de Puerto Rico y el de Hawaii (véase Apéndice 6 para detalles de la prueba). Aunque los promedios indican una diferencia en los destinos en cuanto a este criterio, la prueba de hipótesis no ve diferencia alguna.

Figura 7.20



Por último, el factor “seguridad” fue uno de los criterios más importantes en el momento de selección de destino de convenciones. La Figura 7.20 presenta a Hawaii con una ventaja ante Puerto Rico en cuanto a este atributo. Esto muestra que los organizadores de eventos perciben a Hawaii como un destino más seguro en comparación a Puerto Rico en términos de la seguridad en los hoteles y a la seguridad del destino en general.

Para “seguridad”, se realizó una prueba de hipótesis t de diferencia de promedios para confirmar estadísticamente si Hawaii era diferente a Puerto Rico. Con un nivel de significancia de .10 se determinó que los organizadores de convenciones perciben la seguridad en Hawaii mejor que la de Puerto Rico (véase Apéndice 6 para detalles de la prueba).

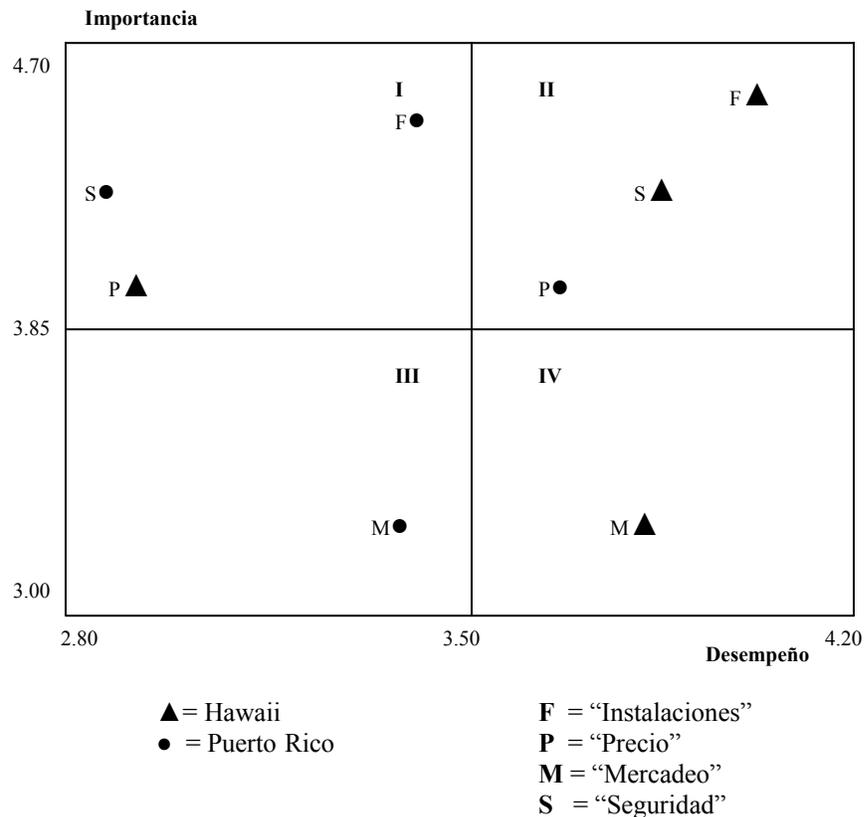
En la segunda parte de este estudio no podemos medir el desempeño de Puerto Rico con estudios anteriores porque no existen investigaciones de este tipo referentes a Puerto Rico como destino de convenciones. Sin embargo, podemos comparar el

desempeño de Hawaii con el estudio que hiciera Oppermann en el año 1996. Ambos estudios concuerdan en que Hawaii ha obtenido un buen desempeño, al menos en el “mercadeo” y la imagen del destino, la cual es una de sus mayores fortalezas. A pesar que el estudio de Oppermann fue realizado casi una década atrás, todavía Hawaii se percibe como un destino costoso en donde su mayor debilidad ha sido el factor “precio”. Este continúa siendo una barrera para ese segmento en el destino.

7.4.1 Matriz de importancia-desempeño

El análisis de importancia-desempeño ha sido una técnica utilizada en investigaciones previas sobre turismo y una herramienta muy utilizada para medir la competitividad específicamente entre destinos de convenciones (Go & Govers, 1999). Este análisis es un instrumento valioso en el proceso de mercadeo estratégico, ya que revela como se perciben las fortalezas y debilidades específicas de un destino. Una técnica gráfica para medir este análisis, es el uso de la matriz de importancia-desempeño (véase Capítulo VI, Tabla 6.1). La efectividad de ésta recae en la interpretación visual de la misma y en dónde están situados los criterios o atributos estudiados. El investigador de forma subjetiva divide en cuatro cuadrantes la matriz o utiliza las puntuaciones y resultados para la división de la misma (Opperman, 1996). En este caso, los promedios totales de los atributos de importancia y desempeño fueron calculados y utilizados para la división de la matriz (importancia 3.00 - 4.70 y desempeño 2.80 - 4.20). La Figura 7.21 explica el desempeño de ambos destinos.

Figura 7.21

Matriz de importancia-desempeño para dos destinos de convenciones

El análisis de la matriz depende de donde estén ubicados los criterios. El primer cuadrante contiene los criterios a los que se debe prestar mayor énfasis y concentración. Por lo tanto, los criterios en que Puerto Rico debe enfatizar sus esfuerzos y estrategias deben ser en los factores de "instalaciones" y "seguridad". Estos factores son de mucha importancia para los organizadores de eventos, sin embargo el desempeño de Puerto Rico no fue óptimo, por lo que los organizadores de eventos percibieron poca satisfacción en estos. En el caso de las "instalaciones", Puerto Rico está trabajando con ese atributo, ya que en el año 2005 se inaugurará el nuevo Centro de Convenciones que ofrecerá a estos organizadores de eventos la oportunidad de traer a la Isla grupos de mayor tamaño, debido a que antes el país no contaba con las instalaciones necesarias para este tipo de

mercado. Además, en estos últimos años se han inaugurados nuevos hoteles en la Isla como por ejemplo, el primer hotel lujoso de “todo incluido” “Paradisus Sol Meliá”. Asimismo, ya fue seleccionado el “Sheraton Hotel” como el hotel ancla para el Centro de Convenciones de Puerto Rico, el cual contará con 500 habitaciones y abrirá sus puertas en el año 2007 (Puerto Rico Convention Bureau, 2004). Sin embargo, si el mensaje no está llegando a los receptores, se le debe prestar mayor atención en la publicidad y promoción del mismo. Por otro lado, la menor puntuación en cuanto al desempeño de los atributos fue en el criterio de “seguridad”. La razón de ésto podría ser la situación de seguridad actual en el país y a los medios noticiosos que de una u otra forma han afectado la imagen de Puerto Rico en el exterior. Dado que el criterio “seguridad”, según este estudio, fue uno de los atributos más importantes al momento de elegir un destino de convenciones es importante que Puerto Rico se enfatice en resaltar sus mejores atributos y fortalezas y que formulen estrategias para mejorar o cambiar la imagen de poca seguridad que existe en el país. En el caso de Hawaii, el factor “precio” es el que obtuvo menor desempeño, por lo que este destino debe enfocarse en establecer estrategias de precio y costo que ayuden a mejorar su actuación.

Los atributos situados en el segundo cuadrante deben mantenerse haciéndose o realizándose del mismo modo, ya que estos obtuvieron mucha importancia ante los organizadores de eventos y fueron percibidos con mucha satisfacción en su desempeño. En este cuadrante se encuentra la variable “precio” para Puerto Rico, lo que significa que la Isla ha tenido un buen desempeño en cuanto a las estrategias de precio, de costos y alquiler de instalaciones para convenciones y del precio de las habitaciones de hotel. Las estrategias utilizadas por las agencias y organizaciones de manejo de destino en cuanto este atributo han sido efectivas y satisfactorias por lo que no hay prestarle mayor énfasis, sino continuar utilizando las mismas estrategias empleadas hasta ahora. Con respecto a Hawaii, los criterios donde obtuvo el mayor desempeño fueron las “instalaciones” y la “seguridad”. En el año 1998 se inauguró el Centro de Convenciones de Hawaii, que ofreció nuevas alternativas a los organizadores de eventos en cuanto espacio para convenciones. Además, según la revisión de literatura (véase Capítulo V, sección 5.4.1),

Hawaii es el estado con menos incidencia de criminalidad en todo los Estados Unidos por lo que refleja ser un destino seguro para los organizadores de eventos.

Los atributos localizados en el tercer cuadrante son los de menor importancia, aunque esto no significa que los mismos no tienen importancia alguna, sino que se debe prestar más atención a otros factores. Los criterios ubicados en este cuadrante tuvieron también poco desempeño ante los organizadores de eventos. Para Puerto Rico sólo el criterio “mercadeo”¹⁸ fue el único situado en ese cuadrante, por lo que según este estudio, el desempeño de las herramientas de promoción y mercadeo y la imagen del destino no tuvieron un desempeño sobresaliente. Sin embargo, aunque para los organizadores de eventos la imagen del destino y el mercadeo no son de los criterios más importantes, el mejoramiento de aquellos otros atributos recae también en la labor de la publicidad y el mercadeo y en las estrategias a realizar por las agencias pertinentes en Puerto Rico. En este cuadrante Hawaii no tuvo ningún atributo.

El cuarto y último cuadrante puede implicar que no debe prestarse tanto esfuerzo en estos criterios o la posible eliminación de los mismos. Esto significa que aunque se obtuvo un buen desempeño en este atributo, no se debe enfatizar tanto o invertir mucho en estos, ya que estos factores no son de tanta importancia para el organizador de eventos. En este cuadrante, Puerto Rico no tuvo ningún atributo. Por otro lado, Hawaii tuvo en este cuadrante el criterio de “mercadeo”, por lo que representa ellos han tenido un buen desempeño en los canales de mercadeo utilizados y que el destino cuenta con una imagen establecida, consistente y reconocida.

7.4.2 Evaluación de la competitividad

Para poder medir y calcular la competitividad entre los destinos de Puerto Rico y Hawaii se utilizó una ecuación matemática (véase Capítulo VI, sección 6.4.2). La misma fue empleada en el estudio de Oppermann (1996) para medir el atractivo de unos destinos y por Go y Govers (1999) para analizar la competitividad entre destinos de convenciones. Este modelo se refiere sólo a destinos de convenciones, ya que su medida es diferente a

los destinos turísticos en general. El diseño de las variables incluidas van dirigidas a los organizadores de eventos en particular y no a los turistas de placer, los cuales buscan diferentes atributos en un destino de vacaciones (Oppermann, 1996).

La formula utilizada fue la siguiente:

$$CDC_d = \frac{\sum_{a=1}^N (I_a) (P_{ad})}{\sum_{a=1}^N (I_a)}$$

donde:

CDC_d = la competitividad del destino de convenciones d

I_a = importancia del atributo a ($a = 1, \dots, N$)

P_{ad} = el desempeño del destino d con respecto al atributo a

Los resultados obtenidos de la medición de competitividad sobre Puerto Rico se presentan a continuación:

$$CDC_d = \frac{(4.69)(3.44) + (4.00)(3.56) + (3.19)(3.44) + (4.19)(3.00)}{(4.69) + (4.00) + (3.19) + (4.19)}$$

$$CDC_d = \frac{(16.13) + (14.24) + (10.97) + (12.57)}{(16.07)}$$

$$CDC_d = \frac{(53.91)}{(16.07)}$$

$$CDC_d = 3.35$$

Los resultados que se obtuvieron al calcular la competitividad de Hawaii son los siguientes:

$$CDC_d = \frac{(4.69)(4.19) + (4.00)(2.81) + (3.19)(3.69) + (4.19)(3.81)}{(4.69) + (4.00) + (3.19) + (4.19)}$$

$$CDC_d = \frac{(19.65) + (11.24) + (11.77) + (15.96)}{(16.07)}$$

$$CDC_d = \frac{(58.62)}{(16.07)}$$

$$CDC_d = 3.65$$

En conclusión, según los resultados obtenidos por el cálculo de la ecuación CDC_d para medir la competitividad entre destinos de convenciones, podemos decir que Hawaii es un destino más competitivo ante Puerto Rico. Hawaii (3.65) obtuvo mayor puntuación en comparación a Puerto Rico (3.35). Las puntuaciones y el peso atribuido a cada uno de los destinos también se presentan en la Tabla 7.10.

7.4.3 Conclusiones del análisis de importancia-desempeño

Tras haberse analizado las variables que midieron la competitividad en los destinos de convenciones estudiados (véase Apéndice 7), y conforme las hipótesis establecidas (véase Capítulo VI, sección 6.4.2.2), se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) La competitividad del destino de convenciones está afectada por el desempeño de aquellos atributos que los organizadores de eventos consideran importantes. Hawaii en términos generales, obtuvo mejor puntuación en el desempeño de esos atributos (“instalaciones”, “precio”, “mercadeo” y “seguridad”) según la ecuación de competitividad (véase Capítulo VI, sección 6.4.2), que lo posicionó como un destino más

competitivo ante Puerto Rico. Por lo tanto, no se rechaza H_0 , no se acepta H_1 .

- 2) Para los organizadores de eventos; sí existen criterios que tienen más peso que otros al momento de elegir un destino de convenciones. Aunque los criterios utilizados en el estudio, según investigaciones previas (Go & Govers, 1999; Oppermann, 1996) son todos importantes, entre los cuatro atributos estudiados los criterios de mayor peso fueron las “instalaciones” y la “seguridad” del destino. Dado a los resultados del estudio, no se rechaza H_0 , no se acepta H_1 .
- 3) Como se mencionó anteriormente, los atributos de mayor importancia para los organizadores de eventos fueron “instalaciones” y “seguridad”. Aunque las “instalaciones” fue un factor de los de mayor importancia, el “precio” no fue un atributo tan importante al momento de escoger el destino. Por lo tanto, se rechaza H_0 y se acepta H_1 .
- 4) Según la matriz de importancia-desempeño (véase Capítulo VII, Figura 7.21) se puede observar que los organizadores de eventos perciben como promedio, el desempeño de Puerto Rico en el criterio “instalaciones”, ya que el mismo se encuentra en el cuadrante número I. De esta forma se puede concluir que se rechaza H_0 y se acepta H_1 .
- 5) De igual forma que la conclusión anterior, la matriz de importancia-desempeño demuestra que: el desempeño de Puerto Rico en el factor “mercadeo” es también promedio y no excelente, esto según lo perciben los organizadores de eventos encuestados. Por lo tanto, se rechaza H_0 y se acepta H_1 .
- 6) Se concluye conforme el análisis estadístico del estudio realizado demostró que el desempeño “general” de Hawaii fue mayor al desempeño “general” de Puerto Rico (véase Capítulo VI, Figura 7.16). Dado los resultados del mismo, no se rechaza H_0 , no se acepta H_1 .

La finalidad del análisis de importancia-desempeño era identificar, según los organizadores de eventos; cuáles eran los criterios más importantes de los atributos estudiados; establecer cuáles son los atributos en los que se debe prestar mayor concentración; identificar cuáles eran sus percepciones ante los atributos que posee Puerto Rico; y determinar como perciben la posición de Puerto Rico ante Hawaii. En conclusión, los resultados demuestran que los criterios de mayor importancia al momento de seleccionar un destino de convenciones fueron las “instalaciones” y la “seguridad”. Los criterios subsiguientes fueron el “precio” y el “mercadeo”.

El análisis de la matriz de importancia-desempeño (véase Capítulo VII, Figura 7.21) señala que para Puerto Rico los criterios “instalaciones” y “seguridad” son los atributos en los que se debe prestar mayor concentración. Puerto Rico obtuvo un desempeño promedio en el término “instalaciones” y un desempeño pobre en la “seguridad” del destino, sin embargo estos son los criterios de mayor importancia para los organizadores de eventos. Por otro lado, Hawaii obtuvo un desempeño favorable en todos los criterios, excepto por el factor “precio”, por ende, ese es el atributo que se le debe prestar mayor atención.

Según el análisis de este estudio, se puede concluir que los organizadores de eventos perciben los atributos “instalaciones” y “mercadeo” de Puerto Rico como promedios y el criterio “seguridad” fue percibido como pobre. No obstante, la opinión de los encuestados en cuanto al desempeño del país en el atributo “precio” fue satisfactoria. Por último, mediante la ecuación matemática utilizada (véase Capítulo VI, sección 6.4.2), se determinó cuál era la posición competitiva de Puerto Rico ante Hawaii. Debido a que Hawaii (3.65) obtuvo una mayor puntuación, en términos generales, se demostró que es un destino de convenciones más competitivo en comparación a Puerto Rico (3.35).

7.5 Resumen

En conclusión, aunque el concepto de mercadeo implica al menos 4 componentes principales, los planes de mercadeo (2004) estudiados para los centros de convenciones de Puerto Rico y Hawaii cuentan sólo con estrategias de promoción (“*promotion*”). Entre las estrategias similares para ambos centros de convenciones se encuentran: la publicidad, investigación, mercadeo directo, mercadeo en exhibiciones y mercadeo en línea. Esto compara favorablemente con las estrategias de mercadeo utilizadas por el segmento de grupos y convenciones (Capítulo IV, sección 4.2.3) y con las estrategias empleadas por los otros destinos estudiados. Estas incluyeron también cooperativas o alianzas entre agencias relacionadas a la industria turística como una de las más importantes. En Puerto Rico apenas se puede medir el alcance de la promoción del Centro, ya que ha sido poco el tiempo para el mercadeo del mismo. Por otro lado, las estrategias de Hawaii han podido ser cuantificadas debido a que la apertura del Centro de Convenciones fue en 1998. Estas han sido efectivas, ya que normalmente cumplen con los objetivos numéricos propuestos anualmente.

Los mercados principales de Hawaii para este período fueron los siguientes: las asociaciones nacionales (EE.UU.), corporaciones nacionales (EE.UU.), eventos de incentivos y mercado internacional (Japón). En Puerto Rico fueron las asociaciones, industrias de computadoras, industrias financieras e industrias legales de los Estados Unidos. Los medios de comunicación más utilizados, según los planes de mercadeo son: mercadeo directo (correo regular), participación en exhibiciones y el Internet. En resumen, los resultados del estudio de casos arrojaron que las estrategias utilizadas por ambos destinos han sido similares. Además, estas concuerdan favorablemente con las estrategias que se están utilizando en el segmento de grupos y convenciones en general. Por lo tanto, las estrategias que Puerto Rico está utilizando han sido acertadas y positivas. A base de la información antes mencionada, Puerto Rico debe continuar con los planes estratégicos establecidos para el mercadeo del Centro de Convenciones. Sin embargo, Puerto Rico debe añadir en su plan de mercadeo objetivos numéricos, al igual que otros

tipos de alianzas a sus planes de promoción del destino. Aunque la publicidad y la promoción son elementos muy importantes de la mezcla de mercadeo, existen también otros elementos del concepto mercadeo que deben ser mejorados.

En el análisis de contenido se estudiaron las diferentes percepciones y opiniones en cuanto al segmento de grupos y convenciones de personas vinculadas a la industria turística. En conclusión, la mayoría de los entrevistados han percibido un continuo crecimiento en el segmento. Entre las principales fortalezas percibidas se encuentran: la necesidad de interacción personal y habilidad de combinar negocios con placer. En términos de Puerto Rico, las fortalezas fueron: relación política con los Estados Unidos, variedad de atractivos turísticos, localización estratégica y la construcción del Centro de Convenciones. Respecto a las debilidades, se puede concluir que el sector depende y se ve afectado por las situaciones mundiales. También, otra debilidad es el aumento en costos y la falta de investigación turística.

Las amenazas principales mencionadas fueron: terrorismo, recesiones económicas y la competencia. Entre las oportunidades están el interés mundial en el segmento, aumento de hoteles y desarrollo de nuevos negocios. El rol del gobierno debe ser reconocer la importancia de la industria, servir de facilitador en los procesos, ser proveedor de fondos e incentivos y colaborar en el mercadeo del destino. Según el análisis de contenido, las aportaciones primordiales del segmento a la economía son su efecto multiplicador, la generación de ingresos y la generación de empleos. Los entrevistados mencionaron como los criterios más importantes para que un destino sea competitivo las siguientes: que las instalaciones de convenciones sean comparables a las que existen en el lugar de procedencia de los organizadores de eventos, realizar investigaciones en el sector, una promoción y mercadeo basado en atributos, limpieza del destino, seguridad y transportación de calidad.

El análisis de importancia-desempeño señaló que los criterios más importantes al momento de seleccionar un destino de convenciones fueron las “instalaciones” y la

“seguridad”. Según la matriz de importancia-desempeño, los atributos en los cuales Puerto Rico debe prestar mayor concentración son los mismos atributos considerados más importantes por los organizadores de eventos. El estudio también identificó las percepciones de los mismos ante los atributos que poseen estos destinos. Para Puerto Rico, el desempeño que tuvo en cuanto a la variable “precio” fue satisfactorio, sin embargo en cuanto a las “instalaciones” y el “mercadeo” fueron promedios y el criterio “seguridad” resultó pobre. Por último, se determinó mediante una ecuación matemática la posición competitiva de Puerto Rico y Hawaii resultando este último un destino de convenciones más competitivo ante el país.

El siguiente capítulo presenta las conclusiones generales de la disertación. Además, ofrece sugerencias de estrategias de mercadeo para el turismo y el Centro de Convenciones de Puerto Rico desarrolladas a raíz de los hallazgos de la investigación. El Capítulo VIII también indica las limitaciones del estudio y las posibles investigaciones futuras en el tema.

Notas del Capítulo VII

¹ Cabe destacar que el objetivo era realizar éstas durante el período anual pero esto no significa que necesariamente el evento se realizaría el mismo año de la reservación.

² En este caso, Puerto Rico toma ventaja ante Hawaii, ya que esta situación limita un poco el mercadeo de Hawaii a estos mercados especialmente el europeo.

³ Compañía que maneja el Centro de Convenciones de Hawaii y el Centro de Convenciones de Puerto Rico.

⁴ Como parte de los anuncios publicitarios se han estado utilizado anuncios de 1/2 página, 2/3 de página y de página completa, de revistas especializadas del segmento de grupos y convenciones, como por ejemplo “*Convene Magazine*”.

⁵ Otras eventos comerciales son: “*CESSE Annual Event*”, “*Incentive, Travel & Meeting Exposition*” (IT&ME) y el “*Pacific RIM Incentive Marketing Exchange*” (PRIME). Además, Hawaii añadió su participación en dos nuevos eventos: “*International Association of Exhibition Manager*” (IAEM) y la “*International Conventions, Tradeshows & Meetings Asia*” (ICTMA). Sin embargo, descontinuaron la participación en el “*Japanese Association of Travel Agents*” (JATA).

⁶ Entre los mayores competidores en estos eventos han sido Hawaii y Bahamas. Por ejemplo, Hawaii utiliza en sus puestos elementos tradicionales de su cultura, como la repartición de “*leis*” (collares de flores) y bailarines de hula (Guadalupe, 2003j).

⁷ La mayoría de estos materiales promocionales están desarrollados en los idiomas español, inglés y portugués. Como parte del plan de mercadeo integrado, estos materiales se pueden conseguir también mediante la página de Internet del Centro de Convenciones de Puerto Rico.

⁸ Las publicaciones recomendadas para la implantación de anuncios publicitarios fueron escogidas luego de investigaciones hechas entre los organizadores de eventos. Según las investigaciones, el método más usado para estudiar destinos de convenciones es la Internet, los folletos informativos y el mercadeo directo, sin embargo los correos electrónicos no solicitados fueron considerados indeseables.

⁹ Otras de estos directorios son: “*Meetings & Conventions Gavel*”; “*Official Meeting Facilities Guide*”; “*PCMA Membership Directory*”; “*Religious Conference Manager Membership Directory*”; “*Successful Meetings Source Book*” y “*Trade Show Week Major Exhibit Hall Directory*”. Entre los directorios internacionales se encuentran el Directorio de Convenciones (México), “*ICCA Membership Directory*”, “*Worldwide Convention Centers*” (Reino Unido), “*Meetings Trends*” (Bélgica), “*Venue: the world wide guide to conference and incentive travel*” (Reino Unido) y “*Bedouk International Directory - The worldwide meeting planner’s guide*”.

¹⁰ Para alcanzar el mercado internacional se recomendaron también las siguientes: “*Conference & Incentive Travel*”, “*Association Meetings International*” (AMI), Mercado de Convenciones, “*Conference & Incentive Management*”, Conexo y “*Meetings and Incentive Media*”.

¹¹ Entre las páginas recomendadas se encuentran: www.meetingsnet.com, www.mpi.org, www.succesmtgs.com, www.meetingnews.com, www.expoweb.com, www.tradeshowWeek.com, www.asaenet.org, www.pcma.org, www.executiveupdate.com, www.meetpie.com, www.cim-publications.de y www.bedouk.com.

¹² Los objetivos para esta campaña de relaciones públicas son generar 1.3 millones en publicaciones de reuniones y convenciones; 800,000 millones en publicaciones escritas de comercio; 500,000 en notas de negocios; 3.5 millones en publicaciones relacionadas con viajes y turismo; 20 artículos de Internet y una hora de exposición por medios televisivos. Las estrategias utilizadas para cumplir los objetivos eran visualizar el progreso de construcción del centro, diferenciar el centro de los competidores o instalaciones similares, clarificar y especificar las instalaciones y servicios del mismo, proveer información como teléfono de contacto, direcciones, etc., complementar programas de mercadeo conducidos por la Compañía de Turismo y el Buró de Convenciones y el desarrollo relaciones comunitarias entre las agencias antes mencionadas. Para esto, también se recomendó el uso de ideas que resalten otros puntos como, por ejemplo, romance y convenciones, donde el delegado trae a su compañero/a a la convención y extienden el viaje para una estadía romántica, o la combinación de viaje de negocios con viaje de placer. Entre las estrategias están proveer apoyo relaciones públicas, identificar oportunidades para ponencias en foros de la industria, proveer secciones especiales en las páginas de Internet para ofrecer información actualizada, crear folletos informativos que serían enviados a los organizadores eventos internacionales, auspiciar visitas de periodistas pre-cualificado a la Isla y tener una participación activa en exhibiciones y reuniones de asociaciones.

¹³ Para esto se han implementado nuevos programas computarizados (“*softwares*”) que facilitan el manejo de la información, así como también están estableciendo procedimientos estándares de operación. Asimismo, el uso de base de datos se integrará a los esfuerzos de venta para el centro de convenciones, a las actividades de mercadeo y a los esfuerzos en mercadeo tecnológico.

¹⁴ Para esto, hay que aclarar cuales atributos parecen ser atractivos para los clientes para así mercadearlos y aumentar el deseo de visitar el destino. Para lograr el proceso de implantación de esta estrategia, Australia invirtió en estudios de segmentación del mercado global para conocer cuales son los segmentos o clientes prospectos.

¹⁵ Firma de publicidad especializada en turismo encargada de la publicidad del Centro de Convenciones de Puerto Rico.

¹⁶ Firma de publicidad especializada en turismo encargada de la publicidad del Centro de Convenciones de Hawaii.

¹⁷ Este término significa el proceso de subcontratar servicios de apoyo u operaciones fuera de la compañía u organización.

¹⁸ Cabe recalcar que la variable “mercadeo” en el estudio se refiere sólo a los canales de distribución utilizados para la promoción y publicidad, la marca o imagen del destino y cómo los organizadores de eventos perciben el mensaje. Se utilizó la palabra “mercadeo” para también facilitarle el cuestionario al lector, ya que ésta es un término comúnmente utilizado cuando se refiere a la promoción y publicidad de un producto.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Introducción

Las convenciones se han convertido en actividades medulares para el mundo de negocios de hoy día (Lee & Park, 2002). Esto explica el gran crecimiento que ha tenido el segmento de grupos y convenciones dentro de la industria turística. La continua construcción de centros de convenciones y el crecimiento de la competencia, ha fomentado en los países, el desarrollo de estrategias de mercadeo que permitan añadir valor competitivo a los mismos. Sin embargo, los resultados de este estudio indican que la competitividad de los destinos no depende sólo de la publicidad y la promoción en el mercadeo. Depende de todos los componentes del concepto mercadeo y de los factores que complementan estos esfuerzos de modo que permitan al destino obtener un posicionamiento dentro del mercado.

En la sección 8.2 de este capítulo se presentan las conclusiones generales de la investigación. Las recomendaciones hechas a raíz de los hallazgos obtenidos son presentadas en la sección 8.3. Además, el Capítulo VIII discute las limitaciones encontradas en el estudio y se plantean las sugerencias para futuras investigaciones.

8.2 Conclusiones generales

Esta sección contiene en resumen las conclusiones generales de esta disertación. La mismas se subdividen en conclusiones sobre el segmento de grupos y convenciones; las fortalezas y debilidades del segmento en Puerto Rico; conclusiones sobre el rol del gobierno en el segmento; y conclusiones sobre la promoción y mercadeo y la competitividad en el sector.

8.2.1 Segmento de grupos y convenciones

De acuerdo a los resultados de este estudio, puede inferirse que la gran mayoría de los entrevistados (81%) ha percibido que el segmento de grupos y convenciones, en términos generales, ha experimentado un crecimiento constante. Esto concuerda favorablemente con la revisión de literatura (Lee & Park, 2002; Kim, Chon, & Chung, 2003) donde se mencionó que la industria de mayor crecimiento global es el turismo y sus segmentos. Según las respuestas de los entrevistados y la literatura citada, esto se le puede atribuir al reconocimiento de la importancia de las convenciones por parte de las industrias mundialmente y a la necesidad de las personas de reunirse físicamente. Además, este aumento puede ser a causa de otros factores tales como el incremento de los organizadores de eventos, la evolución de la tecnología, el desarrollo de nuevos centros de convenciones, la madurez de la industria de viajes y la importancia financiera que le ha dado el sector de la hotelería (Hoyle, Dorf, & Jones, 1995).

A pesar que el turismo sólo representa el 4% del Producto Interno Bruto de Puerto Rico, existen otros factores económicos que no se miden regularmente y que aportan significativamente a la economía. En términos generales, el análisis de contenido confirma que la aportación primordial a la economía del segmento de grupos y convenciones, como parte del sector turístico, es su efecto multiplicador. Este efecto lo produce el dinero invertido tanto por los turistas como por los inversionistas de este tipo de empresas. Las aportaciones principales son la generación de ingresos por parte de los gastos de visitantes y los impuestos producidos por las habitaciones de hotel. Además, el segmento sirve de generador de empleos tanto directos como indirectos y crea eslabones hacia delante y hacia atrás con otras industrias o sectores económicos tales como la agricultura, la manufactura, la construcción, la transportación y las telecomunicaciones. En esta conclusión, los resultados coinciden de igual forma con la revisión de literatura (Kim, Chon, & Chung, 2003) y el Capítulo III, sección 3.4.3, donde se mencionan esos mismos factores como contribuyentes a la economía de los países (Junta de Planificación, 1990).

Asimismo, se les preguntó a los entrevistados la aportación socio-cultural del segmento y en este caso del Centro de Convenciones de Puerto Rico. Las respuestas fueron variadas. Sin embargo, entre las aportaciones primordiales están que fomenta la educación sobre la importancia del turismo y del segmento, y que además, promueve el orgullo patrio y cultural de las personas, ya que este Centro reconoce y diferencia a Puerto Rico como destino de convenciones ante el mundo. Estas conclusiones van al par con estudios anteriores (Kim, Chon, Chung, 2003) donde mencionan que algunos de los beneficios socio-culturales de este segmento son que aumenta la calidad de vida de los residentes y realzan la imagen del destino. También, el segmento promueve una cultura dirigida al turismo y a los negocios. Un ejemplo de esto es que el establecimiento del Centro de Convenciones ofrece oportunidades para la creación de nuevas empresas. Además, éste permite la interacción con otras culturas del mundo, ya que la apertura del Centro de Convenciones traerá consigo la llegada de visitantes de varios mercados y países. Por otro lado, el Centro de Convenciones de Puerto Rico es considerado un “*State of the Art Convention Center*”, debido a que su diseño interior estará compuesto de trabajos hechos por artesanos puertorriqueños. De esta forma, el Centro también aporta a la sociedad, ya que servirá de vehículo para promover la cultura y las artes.

8.2.2 Fortalezas del segmento en Puerto Rico

Según el análisis de contenido, los entrevistados (entrevistas personales) indicaron que entre las principales fortalezas de Puerto Rico en el segmento de grupos y convenciones, está la relación política del país con los Estados Unidos de América. Esto permite tener una ventaja competitiva ante otros destinos del Caribe y de Latinoamérica. Según la literatura citada (Carmona, 2003), el mercado principal de Puerto Rico es el estadounidense (véase Capítulo III, sección 3.4.3), esto brinda facilidad al turista u organizador de eventos, ya que pueden entrar al país sin necesidad de visa, así como la utilización del dólar y el inglés como principal idioma de negocios. Le permite además, disfrutar de un destino tropical fuera del continente pero con la seguridad de estar en territorio norteamericano. Otra fortaleza percibida, es la Isla como destino exótico con variedad de atractivos turísticos, así como también un país desarrollado con industrias y

mano de obra educada. De esta manera, el país también ofrece otra ventaja ante destinos competidores, ya que permite la habilidad de combinar los negocios con el placer.

Por otro lado, el análisis de contenido menciona la localización estratégica tanto de Puerto Rico como del Centro de Convenciones como una fortaleza para el país. La localización de Puerto Rico permite una accesibilidad aérea desde diferentes puntos como Europa, Estados Unidos, Centro y Sur América. Esto permite a Puerto Rico ser el eje de transportación en el Caribe. Además, el Centro de Convenciones está situado estratégicamente entre áreas turísticas, complejos de hoteles, aeropuertos y puertos de trasbordo. Una gran parte de los entrevistados vieron en el desarrollo y construcción del Centro de Convenciones la fortaleza más importante para el segmento en el país. Este Centro será el más grande de la región caribeña y el más avanzado tecnológicamente en todo el Caribe y Latinoamérica. Estas características le dan ventaja ante otros destinos, además que posiciona a Puerto Rico mundialmente.

Las fortalezas principales para el segmento de grupos y convenciones en general, según los entrevistados, son disponibilidad de un mercado por la necesidad de interacción personal y la habilidad de combinar los negocios con placer.

8.2.3 Debilidades del segmento en Puerto Rico

Las debilidades señaladas en el análisis de contenido indican que los factores exógenos (macroambiente externo) pueden afectar significativamente al segmento. Recesiones o problemas económicos en los países, terrorismo, enfermedades, crisis democráticas, son algunos de estos elementos externos. El Capítulo III, sección 3.3 muestra como ejemplo la disminución y cómo se afectó la industria del turismo en el Caribe luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 a Nueva York (Renwick, 2002). El turismo mundial disminuyó grandemente para ese año 2001 y el año siguiente (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). La reducción se le puede atribuir en parte al miedo de las personas a viajar. Debido a esto, muchas convenciones fueron canceladas, además de la preferencia de escoger destinos cercanos para la celebración de

las mismas y que no requiriesen la necesidad de viajar por avión (Puerto Rico Convention Bureau, 2003e). Aunque los gobiernos no pueden controlar las situaciones de otros países, una fortaleza para Puerto Rico fue que pudo implementar medidas atractivas que permitieron la rápida recuperación en la industria turística y la de mayor rapidez en el Caribe, luego de los ataques del 11 de septiembre. Estas medidas incluyeron la creación de nuevas estrategias de turismo tales como promover el desarrollo de nuevas facilidades y servicios, mejorar la competitividad en términos de costo y posicionar a San Juan como entrada internacional para atraer nuevas aerolíneas (Guadalupe, 2002b).

El análisis de contenido señaló que el aumento en costos y reducción de los presupuestos de viaje es otra de las debilidades percibidas por los entrevistados tanto a nivel del segmento como el sector en Puerto Rico. Aunque Puerto Rico es uno de los países más costosos del Caribe, en las tarifas de habitaciones de hotel como en los salarios y el costo de vida, la Isla aún se mantiene competitiva ante otros destinos. El análisis de importancia-desempeño, el cual identificó las percepciones de los organizadores de eventos ante los atributos que posee Puerto Rico, indicó que el desempeño del país en cuanto al “precio” ha sido favorable a diferencia de Hawaii, cuyo desempeño en esta variable fue pobre. Esto demuestra que los organizadores de eventos perciben a Puerto Rico como un destino viable en cuanto los costos. Investigaciones previas (Go & Govers, 1999) muestran el precio como uno de los criterios significativos en la selección de destino de convenciones¹ (véase Capítulo, sección 3.5.5), además la competitividad en precio, como un determinante significativo de cómo se desempeña el destino en su mercado (Dywer, Forsyth, & Rao, 2000). No obstante, el análisis de importancia-desempeño de este estudio revela que el “precio” no es la variable principal o la más importante. En este caso, a pesar de su relevancia, los criterios más significativos resultaron ser las “instalaciones” y la “seguridad” del destino. En conclusión, a pesar que el mayor porcentaje de los entrevistados en el análisis de contenido ven los costos del destino como la debilidad más grande en comparación a otros destinos de la región, los resultados del análisis de importancia-desempeño ven el

atributo “precio” y los costos del país como una fortaleza en comparación otros destinos de convenciones como Hawaii.

Por otro lado, el análisis de contenido presentó la falta de un sistema completo de transportación como una de las debilidades más grandes para Puerto Rico. Los entrevistados percibieron que aún Puerto Rico no cuenta con una logística de transportación que sea competitiva en comparación a otros destinos competidores. Tanto en los criterios que deben tener las instalaciones de convenciones como en los factores para que un destino sea competitivo, los entrevistados mencionaron la accesibilidad de transportación aérea y terrestre, la diversidad en los sistemas de transportación y medios de transportación seguros y de calidad.

8.2.4 La investigación y la educación en el segmento

Otra de las debilidades encontradas, según el estudio, es la falta de investigación turística específica en Puerto Rico. Por ejemplo, en el caso del turismo de placer, Puerto Rico mide su desempeño por el total de visitantes y los gastos turísticos, no obstante la aportación real que incluye la del turista puertorriqueño que realiza turismo interno, no se mide. De igual forma, las estadísticas del segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico incluyen a todas las reservaciones que se han hecho mediante el Buró de Convenciones, sin embargo si se realizan reservaciones directamente a los hoteles, las mismas no son cuantificadas.²

El tema de la investigación turística formó parte de diferentes criterios estudiados. En el análisis de contenido, según los entrevistados, se encontró que la investigación es una de las estrategias de mercadeo más utilizadas por el segmento de grupos y convenciones. Además, resultó ser uno de los criterios más importantes para que un destino sea competitivo, ya que estas sirven de fundamento para la creación de estrategias de planificación y mercadeo. Asimismo, según el análisis de contenido, uno de los roles del gobierno en cuanto al sector, debe ser fomentar, facilitar y ayudar en la investigación

turística del país. El análisis de contenido muestra también que la investigación es uno de los factores importantes en la educación sobre el sector.

El estudio realizado muestra que la educación juega un papel significativo tanto en la industria de turismo, como en el segmento de grupos y convenciones. En este caso, la educación depende del gobierno y de las agencias pertinentes al sector. En términos generales, según el análisis de contenido, la educación promueve una mano de obra y empleados más capacitados dentro de la industria, lo que representa una ventaja para la misma. La dirección del Buró de Convenciones se ha dado cuenta de la importancia de la educación, y actualmente ha comenzado una iniciativa para fomentarla. El estudio de casos indicó que como parte del plan de mercadeo para el Centro de Convenciones de Puerto Rico, se creó el “*Partner Education Program*”. Este es un programa de educación sobre los retos en la industria que además provee a sus miembros herramientas y destrezas necesarias para ofrecer un servicio de excelencia. El mismo está dirigido a los miembros del Buró de Convenciones y a representantes de la industria turística en Puerto Rico (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). En resumen, la investigación y la educación son dos factores necesarios e importantes en el desarrollo y desempeño de la industria turística y todos sus segmentos.

8.2.5 Rol del gobierno en el segmento

Uno de los roles del gobierno, según el análisis de contenido, es educar la comunidad en general sobre el turismo. Recae en las organizaciones de manejo de destino y de mercadeo, además de las agencias de gobierno, concienciar a los residentes sobre el nuevo Centro de Convenciones y la importancia del turismo tanto para sus comunidades como para la economía del país. Esto también conlleva seguir fomentado el mantenimiento de los recursos naturales y atracciones y la limpieza de áreas turísticas y comunidades.

Entre otros de los roles del gobierno está apoyar la industria y reconocer su importancia en la economía, tanto como supridor de empleos como por su efecto

multiplicador. Una de las maneras de reconocimiento es invertir en la infraestructura necesaria para el sector y en el mantenimiento de los recursos naturales. Según el análisis de contenido, algunas de las oportunidades del segmento en Puerto Rico son el desarrollo de nuevas atracciones turísticas, diversificación y aumento de hoteles y el continuo desarrollo y futura expansión tanto del Distrito del Centro de Convenciones como de las facilidades del Centro.

Otra aportación del gobierno a la industria es la creación de leyes, enmiendas y políticas de turismo que ayuden al desarrollo de la misma. El análisis de contenido mostró como una de las debilidades del turismo y del segmento, que la planificación y desarrollo de estrategias y proyectos turísticos se ven constantemente afectados por los cambios políticos de gobierno. Esto se puede apreciar en el constante cambio de las estrategias de promoción y mercadeo del turismo en Puerto Rico. Tal inconsistencia en dichas estrategias ha afectado negativamente la proyección de una imagen sólida para el país (véase Capítulo IV, sección 4.2.2).

8.2.6 La promoción, el mercadeo y la competitividad en el segmento

La literatura citada (Guadalupe, 2002e), evidenció al menos cuatro estrategias de mercadeo utilizadas en el país en un período de diecisiete años. Sin embargo, para que una imagen sea efectiva debe ser estable y permanecer por muchos años o décadas (véase Capítulo IV, sección 4.2.2). El constante cambio debilita el mensaje que se quiere proyectar y según la revisión de literatura esto no permite que se registre en la mente de los consumidores (Guadalupe, 2002e).

En el estudio de casos se encontró, que existen similitudes entre los planes de mercadeo del Centro de Convenciones de Hawaii y del Centro de Convenciones de Puerto Rico para el año 2004. Entre estas estrategias de promoción y mercadeo se encuentran la publicidad, el mercadeo directo, mercadeo en exhibiciones y el mercadeo en línea. Esto concuerda favorablemente con la literatura citada (véase Capítulo IV,

sección 4.2.3) y el análisis de contenido, donde las estrategias de promoción y mercadeo y los canales de distribución publicitarios son los antes mencionados, tanto en los criterios de promoción y mercadeo más importantes para que un destino sea competitivo como en las estrategias más utilizadas por el sector. La participación y venta directa en exhibiciones o ferias comerciales tiene un efecto más rápido ante los organizadores de eventos y es uno de sus medios favoritos para la obtención de información respecto a diferentes destinos de convenciones.

Actualmente, el uso del Internet es pieza fundamental en las estrategias de promoción y mercadeo del segmento, ya que según los organizadores de eventos es el segundo canal de distribución más importante para la publicidad y la promoción de los centros de convenciones (Puerto Rico Convention Bureau, n.d.b). Asimismo, es una de las herramientas primarias de los organizadores de eventos para la investigación de destinos. El Buró de Convenciones de Puerto Rico conoce sobre la importancia de incluir elementos tecnológicos en el mercadeo del Centro de Convenciones por lo que le han prestado gran atención como parte de sus estrategias promocionales. Sin embargo, la revisión de literatura (Digance, 2002), mostró que los organizadores de eventos siguen prefiriendo principalmente materiales publicitarios impresos.

El estudio de casos presentó las alianzas como estrategias de mercadeo imprescindibles para el sector turístico. Estas alianzas están basadas en los esfuerzos cooperativos y en crear sinergías entre las agencias principales de cada destino. La tendencia se inclina principalmente en compartir tareas de publicidad y promoción mayormente con agencias gubernamentales. No obstante, se pueden crear alianzas estratégicas con instituciones corporativas privadas como en el caso de Australia que hizo lo propio con las compañías Visa y Kodak.

Aunque que el plan de mercadeo para el año 2003/2004 del Centro de Convenciones de Puerto Rico cuenta con todas las estrategias que se están utilizando actualmente, el mismo no presenta ningún tipo de objetivo numérico. La revisión de

literatura (Mendelsohn, 2002) mostró que uno de los principales problemas en el mercadeo de Hawaii para los primeros años de operación del Centro fue la falta de objetivos numéricos. El plan de mercadeo de Hawaii, indicó que las estrategias de promoción y publicidad estarían dirigidas a las asociaciones y corporaciones nacionales (Estados Unidos), eventos de incentivos y al mercado internacional (Japón). En cambio, el plan de mercadeo de Puerto Rico dirigió sus estrategias principalmente al mercado estadounidense de las asociaciones, industrias de computadoras, industrias financieras e industrias legales.

Conforme al análisis de importancia-desempeño, puede concluirse que la competitividad de un destino de convenciones es afectada por el desempeño en aquellos atributos que los organizadores de eventos consideran importantes. Aunque todos los criterios utilizados en el estudio (“instalaciones”, “precio”, “mercadeo” y “seguridad”) son esenciales para los organizadores de eventos, en el proceso de selección de destino, el de mayor importancia resultó ser el atributo “instalaciones”. Contiguo a éste, el factor “seguridad”, el “precio” y por último el “mercadeo”. Aunque las variables estudiadas comprenden el concepto mercadeo como parte de las 4 P’s, la variable “mercadeo” implica sólo a los canales de mercadeo utilizados para la promoción y publicidad, la imagen y atractivo del destino y cómo los organizadores de eventos perciben el mensaje (véase Capítulo VI, sección 6.4.2). Según los organizadores de eventos encuestados, el desempeño de Puerto Rico en el factor “mercadeo” resultó promedio, a diferencia de Hawaii que obtuvo en términos generales un desempeño excelente. Por otro lado, los criterios en los cuales Puerto Rico debe prestar mayor concentración, acorde al análisis de la matriz de importancia-desempeño, son las “instalaciones” y “seguridad”. Estos dos atributos resultaron ser los de mayor importancia para los organizadores de eventos, al igual que en el análisis de contenido la “seguridad” resultó un factor necesario para que un destino sea competitivo. Esto se le puede atribuir, en parte, a que los organizadores prestan mayor atención a la seguridad de los destinos luego de los ataques del 11 de septiembre de 2001 (véase Capítulo VI, sección 6.4.2). El pobre desempeño en la “seguridad” de la Isla puede estar vinculado a la alta incidencia en crímenes y a la

publicidad negativa que se le ha dado al país a través de los medios noticiosos. Por otro lado, el desempeño del criterio “instalaciones” en Puerto Rico fue uno promedio. Habría que realizar un estudio futuro sobre las razones de estos resultados.

Como resultado de la ecuación matemática utilizada para medir la competitividad de los destinos de convenciones de Puerto Rico y Hawaii, este último reflejó ser más competitivo, en términos generales, que Puerto Rico. Esto podría ser la consecuencia de una imagen fuerte y el reconocimiento mundial de Hawaii. En conclusión, el mercadeo es importante para que un destino turístico logre una ventaja competitiva, sin embargo la competitividad no depende sólo de las estrategias de promoción y publicidad, sino de todos los demás elementos que componen el concepto de mercadeo y de la cooperación de las agencias, organizaciones e industrias del sector. La Figura 8.1, presenta la interrelación y sinergia de un concepto con el otro donde para que haya competitividad se necesita mercadeo y que las estrategias de mercadeo con todos sus componentes pueden llevar a la competitividad de un destino turístico. Por lo tanto, esta manifestación es valiosa en el aspecto turístico y en todos los segmentos que comprenden esta industria.

Figura 8.1
Mercadeo vs. competitividad



8.3 Recomendaciones

Esta sección presenta una serie de sugerencias y recomendaciones que surgieron a raíz de los hallazgos encontrados en la investigación. Las recomendaciones presentadas sugieren estrategias de desarrollo turístico y mercadeo que pueden añadir competitividad a Puerto Rico como destino de convenciones. Estas estrategias de mercadeo contienen los diferentes componentes del concepto, además para la realización de las mismas se requiere el involucramiento tanto de las agencias gubernamentales como de organizaciones y empresas del sector privado. Las recomendaciones sugeridas se presentan a continuación:

- 1) Aunque en los resultados del análisis de importancia-desempeño, los encuestados percibieron el desempeño de Puerto Rico en la variable “precio” como uno satisfactorio, en el análisis de contenido los precios y costos de la Isla fueron señalados como una debilidad. Para contrarrestar esta percepción, las agencias relacionadas con el segmento pueden llegar a acuerdos entre compañías de hoteles, aerolíneas, el Centro de Convenciones y agencias de gobierno, entre otras, para ofrecer incentivos o descuentos a los organizadores de eventos. Además, pueden ofrecer paquetes que incluyan transportación aérea y terrestre, hotel, facilidades y servicio de apoyo, ya que éstos muchas veces minimizan los costos y pueden resultar atractivos tanto para los organizadores como para los asistentes del evento. Esta sugerencia formó parte de las recomendaciones hechas por los entrevistados en el análisis de contenido sobre criterios que debe tener un destino de convenciones para ser competitivo.
- 2) Como se mencionó en la sección 8.2.4, las estadísticas del segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico sólo incluyen las reservaciones hechas mediante las oficinas de ventas del Buró de Convenciones. Estos no tiene constancia de aquellas reservaciones realizadas con los hoteles del país, por lo tanto las mismas no son cuantificadas. El Buró de Convenciones reconoce este problema, por lo tanto, el gobierno como el Buró de Convenciones y los hoteles deben hacer

alianzas que permitan que el Buró tenga acceso a este tipo de información para usos investigativos. También, son necesarios programas de educación para los miembros de la industria donde se le preste importancia a la investigación turística y cómo esto ayuda al sector. Además, se podrían implantar proyectos de ley que incluyan también el sector privado de la industria hotelera. A través de la legislatura establecer mecanismos que reglamenten a la empresa privada a mantener y ofrecer este tipo de información para uso legítimo de investigaciones referentes a la industria turística del país.

- 3) Actualmente, la Compañía de Turismo tiene una alianza corporativa con la “*International School of Tourism and Hospitality Management*” (Colegio Universitario del Este). Esta alianza es basada únicamente en que la escuela hotelera ofrece y permite la utilización de sus facilidades físicas a la Compañía de Turismo y su programa “*SuperHost*” para ofrecer sus seminarios mensualmente. Esta le permite a la escuela incluir en la certificación (“*SuperHost*”), libre de costo, a cinco personas sugeridas por la universidad.³ Este acuerdo es la única alianza que la Compañía de Turismo mantiene con alguna institución universitaria. Una oportunidad futura para contrarrestar la falta de investigación, según las conclusiones de este estudio, sería la posible extensión de esa alianza incluyendo un programa de investigación en el sector turístico. Otra posibilidad sería crear nuevas alianzas entre la Compañía de Turismo y las universidades del país (instituciones privadas y públicas que ofrezcan cursos en el área de turismo), donde se fomente la investigación y permitan a los estudiantes llevar a cabo tales estudios (véase Figura 8.2). El análisis de contenido muestra además que la investigación es uno de los factores importantes en la educación sobre el sector.

Figura 8.2
Posible alianza estratégica para la
investigación del sector turístico en Puerto Rico



- 4) El análisis en el estudio de casos indicó que como parte del plan de mercadeo para el Centro de Convenciones de Puerto Rico, se creó el “*Partner Education Program*”. Este programa de educación provee herramientas y destrezas necesarias para ofrecer servicios de calidad a sus miembros. Este debería ser requisito para todos los empleados que componen la industria en general, desde empleados de hotel hasta taxistas, no sólo para los miembros del Buró de Convenciones. Esto podría lograrse con un esfuerzo cooperativo entre estas agencias y el gobierno (e.g. Buró de Convenciones, Compañía de Turismo, “*Puerto Rico Hotel and Tourism Association*”, entre otras). Por ejemplo, en Fort Lauderdale, con la apertura de su Centro de Convenciones, crearon una serie de programas educativos compulsorios para los empleados del sector que pertenezcan a esa región. Estos programas tienen como objetivo que los mismos cumplan con ciertas horas de educación teórica para mantener un nivel alto de servicios. Actualmente, a los estudiantes de hotelería y turismo se les exige un mínimo de horas de práctica. La idea con la creación de estos programas educativos sería exigir a los empleados, los que muchas veces no tienen estudios relacionados al turismo, tomar obligatoriamente cursos que los capaciten en los diferentes niveles y temas relacionados a la industria turística.

- 5) Este estudio presenta al turismo como una de las industrias de mayor crecimiento en el mundo. El crecimiento de este sector se ha visto reflejado también en las instituciones universitarias, las cuales han aumentado la oferta en currículos referentes a los diferentes segmentos de la industria turística. Como parte de formar una cultura dirigida al turismo, es imprescindible comenzar también con la educación desde niveles escolares, no sólo a niveles universitarios. El gobierno ya se ha dado a la tarea de comenzar programas para llevar esta educación a las escuelas y orientar a los estudiantes sobre el sector y su importancia. Por otro lado, se pueden crear dentro de las escuelas vocacionales del país currículos de enseñanza sobre el tema. Algunos de estos podrían ser, cocina, contabilidad hotelera, administración de restaurantes, mercadeo de grupos y convenciones, turismo, entre otros.

- 6) Como se mencionó anteriormente, la inversión en publicidad y promoción no es efectiva y no produce beneficios si los visitantes perciben un bajo desempeño del destino. Por tal motivo, los esfuerzos de promoción y mercadeo no sólo deben ser dirigidos a los mercados del sector y a la fuerza laboral turística, sino también a los residentes del destino. Esto puede canalizarse a través de talleres educativos para la comunidad donde los participantes puedan expresar sus ideas al respecto. Otro ejemplo, sería la extensión del “*Partner Education Program*” dirigido a la comunidad en general (“*stakeholders*” secundarios). Para educar a las personas sobre el turismo y el Centro de Convenciones, se pueden crear cápsulas informativas utilizando los canales de televisión del servicio público (e.g TUTV Canal 6 y 3). Esto representa una oportunidad para la divulgación mediante cuñas televisivas preparadas por el Buró de Convenciones o por la Autoridad del Centro de Convenciones. Otra estrategia sería las relaciones públicas, donde mediante entrevistas en diversos programas puedan exponer diversos aspectos relacionados al Centro y a la industria en Puerto Rico. Asimismo, presentar el impacto que ésta tiene para la economía y la importancia de la sociedad en apoyar al turista y al sector.

- 7) El análisis de contenido expone como algunas de las oportunidades del segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico, el desarrollo de nuevas atracciones turísticas, la diversificación y aumento de hoteles y el continuo desarrollo del Distrito del Centro de Convenciones. Para lograr ésto, el gobierno debe servir de facilitador en los procesos del sector, como por ejemplo, en el proceso de otorgación de permisos que sean viables en un tiempo razonable y justo. Además, debe proveer fondos y financiamiento para los proyectos turísticos, al igual que incentivos contributivos, entre otros. Asimismo, ayudar en los procesos de desarrollo de proyectos turísticos que complementen al Distrito del Centro Convenciones y al desarrollo de empresas como hoteles en los alrededores con una participación activa de inversión puertorriqueña.

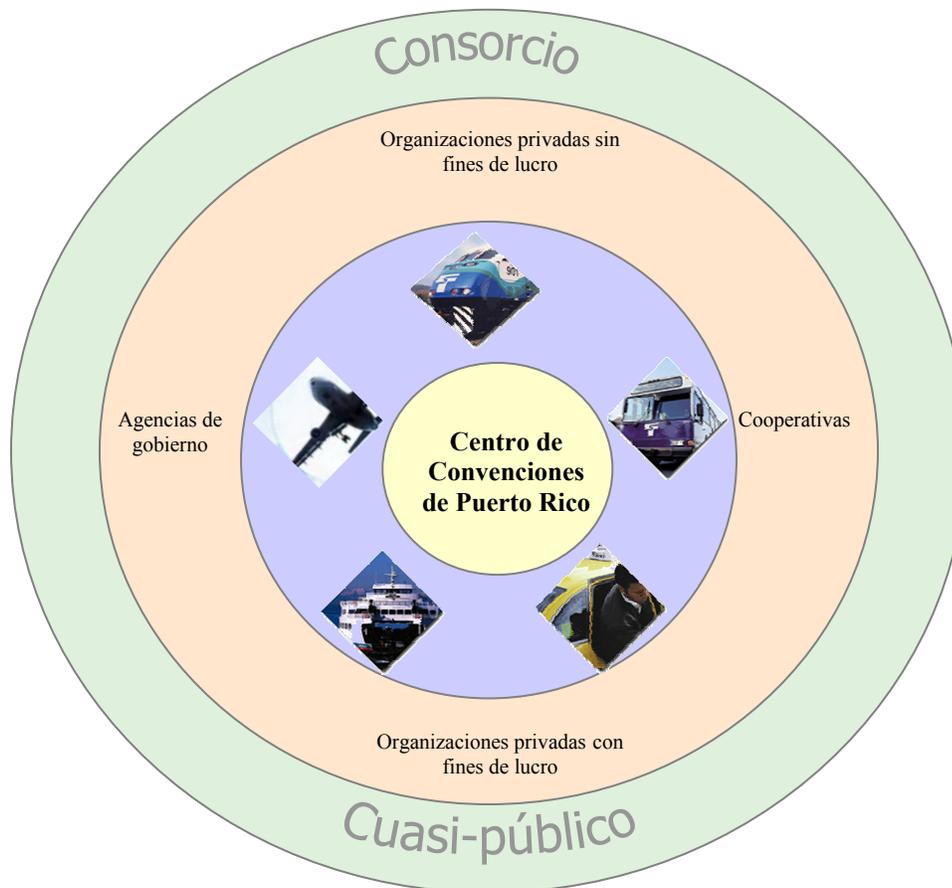
- 8) El análisis de contenido mostró también, como una de las debilidades del turismo y del segmento, que la planificación y el desarrollo de estrategias y proyectos turísticos se ven constantemente afectados por los cambios políticos de gobierno. Debido a que una de las funciones del gobierno es también colaborar con el mercadeo y la promoción del destino, deben establecer políticas de turismo que permitan implantar estrategias de mercadeo al menos por diez años. El gobierno debe fijarse unas metas tanto a corto, mediano como a largo plazo. Las metas a corto plazo se refieren a las que se deben cumplir el mismo año, las de mediano alcance se deben cumplir a cinco años y las de largo plazo se deben cumplir en aproximadamente diez años o más. Estos proyectos de ley permitirían el desarrollo completo de campañas de publicidad y mercadeo aunque haya cambios de gobierno. Se harían enmiendas a los mismos, sólo si estos no cumplieran con los estándares establecidos o que su efectividad no sea medible. Esta recomendación permitiría que los cambios de gobierno no afecten su desempeño, creando entonces campañas de promoción y mercadeo de una marca de destino que sea consistente y que fortalezca la imagen del país.

- 9) Aunque el Internet, es una de las herramientas de promoción y mercadeo más utilizadas por el segmento de grupos y convenciones, la revisión de literatura (Digance, 2002) señala que los organizadores de eventos siguen prefiriendo materiales publicitarios impresos. Por esta razón, se deben enfocar en crear anuncios publicitarios creativos que capturen la atención de los consumidores. Los materiales publicitarios deben estar orientados a desarrollar una marca e imagen fuerte y consistente para convencer a los organizadores del porqué el Centro de Convenciones de Puerto Rico es su mejor alternativa. En el Capítulo IV, Tabla sección 4.1, se pudo observar que otros centros de convenciones tienen lemas más cortos y llamativos, por lo tanto se recomienda el uso de materiales publicitarios con frases simples que a su vez hagan referencia a los atributos y fortalezas del Centro de Convenciones y del destino.
- 10) El factor “seguridad” resultó ser uno de los atributos más importantes al momento de seleccionar un destino de convenciones, además de ser un criterio necesario para que un destino sea competitivo. Sin embargo, el análisis de importancia-desempeño señaló como pobre el desempeño de la “seguridad” en Puerto Rico. El pobre desempeño de este factor en la Isla está vinculado a la alta incidencia en crímenes y la publicidad negativa que se le ha dado al país a través de los medios noticiosos. El uso correcto de las relaciones públicas podría minimizar esta imagen de Puerto Rico, además se debe implantar un programa de seguridad social en las áreas y alrededores al Distrito del Centro de Convenciones, entre otros programas de seguridad nacional por parte de las respectivas agencias gubernamentales. Por otro lado, el desempeño del criterio “facilidades” en Puerto Rico fue uno promedio. Habría que hacer un estudio futuro sobre las razones de estos resultados.
- 11) La falta de un sistema de transportación integrado en Puerto Rico fue considerada como una de sus debilidades más grandes. Dado a los hallazgos encontrados en este estudio, la recomendación sugerida por el investigador es que la estructura

gubernamental y privada de Puerto Rico debería tomar consideraciones especiales en cuanto a esta debilidad, como por ejemplo, la creación futura de un Sistema de Transportación Intermodal Urbano (STIU) que incluya transportación aérea, transportación terrestre y transportación acuática (véase Figura 8.3). La primera fase en la transportación aérea incluiría alianzas con diferentes aerolíneas para aumentar la demanda de vuelos internacionales a Puerto Rico. La transportación terrestre estaría compuesta básicamente por un sistema de guaguas, taxis y el Tren Urbano. El módulo de guaguas podría ser administrado por el Centro de Convenciones y ofrecerían servicios desde el aeropuerto hasta el Centro y del Centro hasta los hoteles y atracciones turísticas cercanas. El sistema de taxis turísticos tendría una estructura de horarios fijos y serviría de transporte a los delegados y asistentes para las diferentes atracciones de la región. Este sistema intermodal incluiría la posible extensión futura del Tren Urbano al Centro de Convenciones permitiendo el acceso de las personas a otras áreas tales como las estaciones de las avenidas Piñeiro, Martínez Nadal y Roosevelt, así como también a las regiones de Hato Rey, Cupey, Bayamón, Guaynabo, entre otras. Estas estaciones son importantes por la cantidad de negocios, compañías e industrias situadas en esas áreas. La fase futura de transportación acuática incluiría el uso de botes o “*ferries*” en el área de la laguna San Antonio frente al Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico. El Sistema de Transportación Intermodal Urbano estaría compuesto por un consorcio cuasi-público para garantizar la excelencia en el servicio del mismo, lo que podría resultar en nuevas estrategias de promoción y mercadeo basadas en esos servicios. El consorcio, a su vez, debe estar constituido por cooperativas, organizaciones privadas sin fines de lucro, organizaciones privadas con fines de lucro y agencias de gobierno. Algunas de estas agencias gubernamentales podrían ser la Compañía de Turismo, Departamento de Transportación y Obras Públicas, Autoridad de los Puertos, Comisión de Servicio Público y Administración de Fomento Cooperativo.

Figura 8.3

Sistema de Transportación Intermodal Urbano (STIU)



El análisis de la investigación, refleja que los destinos y sus instalaciones para convenciones deben prestar mayor énfasis en promocionar y mercadear sus atributos fuertes o fortalezas. El transformar las debilidades en fortalezas con el desarrollo y mejoras de sus productos turísticos, crea ventaja competitiva ante otros. En resumen, con la implantación de un sistema de transportación de esta envergadura, el Centro de Convenciones de Puerto Rico podría basar sus estrategias de publicidad y promoción utilizando el sistema como una de sus mayores fortalezas.

8.4 Limitaciones del estudio

Toda investigación de alguna forma u otra cuenta con ciertas limitaciones, ya sea en el proceso de búsqueda de información, la metodología, el análisis o alguna otra información relacionada al estudio. Aunque el tema del turismo y sus segmentos ha sido estudiado por años, el mercadeo para centros de convenciones es muy poco discutido en investigaciones y revistas especializadas. Esto representó la primera limitación del estudio, ya que hay muy poca información empírica realizada sobre el tema. De igual forma, la apertura del Centro de Convenciones de Puerto Rico será a finales del año 2005, lo que explica la inexistencia de registros históricos sobre eventos realizados en el Centro.

Otras limitaciones se presentaron en la metodología de la investigación. El estudio de contenido fue construido basándose en entrevistas a personas relacionadas al tema de turismo. El análisis de este estudio se basó en las opiniones de los entrevistados, sin embargo, algunas de las contestaciones tuvieron que ser descartadas. Estas palabras o frases fueron ignoradas porque no se referían directamente a la pregunta o no ofrecían alguna aportación a la misma. Esto implica que en futuras investigaciones se deben reformular y precisar las preguntas para enfocarlas a los criterios específicos que se desean estudiar.

En cuanto a la técnica investigativa sobre el análisis de importancia-desempeño, el instrumento utilizado fue el cuestionario. Esta herramienta fue empleada para medir las percepciones y opiniones de los organizadores de eventos. Originalmente, los cuestionarios fueron enviados a todos los elementos del marco poblacional del estudio, sin embargo la cantidad de respuestas obtenidas no fue la apropiada, representando en otra limitación para la investigación. Esto se le puede adjudicar, en parte, a que muchos de los encuestados no comprendieron que el estudio estaba basado en sus percepciones, y que no necesariamente tenían que haber visitado el destino. Por otro lado, luego de obtener una muestra mediante ecuaciones estadísticas, se tuvo que proceder nuevamente

al envío de cuestionarios para lograr una mayor obtención de respuestas. A pesar de que se logró obtener más del total de la muestra establecida y que la misma es representativa al marco poblacional, los resultados no son representativos de la población en general.

Las limitaciones en este estudio en conjunto con las conclusiones y recomendaciones son la base para las sugerencias sobre posibles investigaciones futuras que se describen a continuación.

8.5 Recomendaciones para investigaciones futuras

El crecimiento de la industria del turismo, como del segmento de grupos y convenciones, hace de la investigación un factor importante para este sector. Este estudio presenta varios puntos que pueden ser contemplados en el futuro. Algunas direcciones para futuras investigaciones son sugeridas a continuación.

Una de las dificultades encontradas en el momento de recopilar información fue la falta o limitación de datos específicos en Puerto Rico sobre el segmento de grupos y convenciones. En futuras investigaciones, se debe hacer un esfuerzo por parte del gobierno y agencias pertinentes, en investigar y computar todos aquellos eventos del segmento que se lleven a cabo en el país. Esto es para obtener información, no sólo de las convenciones realizadas mediante los esfuerzos del Buró de Convenciones, sino también de todas aquellas realizadas directamente con los hoteles. Para lograr esto se debe crear un sistema estadístico eficiente para cuantificar la actividad real del segmento y del sector turístico en general. Esta información permitirá obtener una idea más clara y específica del segmento de grupos y convenciones en Puerto Rico.

La mayoría de las dificultades encontradas fueron en la recopilación de datos primarios, sobre todo, en el margen de respuestas luego de aplicar el instrumento estadístico (cuestionarios). Futuras investigaciones pueden incluir otros marcos poblacionales, o un nivel de confianza mayor, ya bien sea de 95% ó 99%. Además, ya

que el Centro se está mercadeando a nivel internacional, organizadores de eventos de otros países pueden ser encuestados para ser comparados con los resultados de esta investigación. Estudios futuros pueden utilizar las mismas técnicas de investigación utilizando como población organizadores de eventos de Latinoamérica o de Europa. Estas investigaciones pueden proveer datos de los mismos para establecer si los resultados en este estudio son similares o diferentes a los de organizadores en otros países.

Otra área importante en investigaciones futuras puede incluir cambios y ajustes en el instrumento investigativo. En el estudio de importancia-desempeño, se pueden hacer ajustes con relación a las variables estudiadas. Aunque las variables utilizadas fueron de diferentes criterios de selección, obtenidos por investigaciones previas, para efectos del estudio sólo se utilizaron cuatro de ellas. Investigaciones futuras podrían utilizar más variables, como por ejemplo el clima, atracciones del destino, limpieza, entre otras. Además, otros estudios pueden ser dirigidos a investigar nuevos criterios de selección, ya que el tiempo puede resultar una limitación impuesta debido a cambios en las tendencias o preferencias de los organizadores de eventos. Los continuos efectos de los cambios en el ambiente externo, en el segmento, en las situaciones mundiales y en los avances tecnológicos pueden representar una necesidad a ser estudiada en el futuro.

Asimismo, otras investigaciones pueden hacer variaciones en el instrumento utilizando otros destinos de convenciones para ser comparados en el análisis de importancia-desempeño. Este análisis puede ser utilizado para comparar las fortalezas y debilidades de Puerto Rico y conocer su posición competitiva entre otros destinos competidores de Estados Unidos y del mundo tales como República Dominicana, Cancún, Florida, entre otros.

Aunque la competencia para Puerto Rico implica todos aquellos destinos turísticos y destinos de convenciones, investigaciones futuras deben estudiar aquellos que cuenten con facilidades similares a las de la Isla. El estudio de casos fue basado sólo en

la comparación entre Puerto Rico y Hawaii. Otros estudios pueden, realizar análisis comparativos entre destinos de Estados Unidos que resulten ser más competitivos debido a la similitud de sus instalaciones, productos turísticos y accesibilidad de rutas aéreas, entre otros. El crecimiento de la industria y el constante desarrollo de nuevos centros de convenciones en otros destinos, hace necesario realizar investigaciones para conocer aquellos destinos que pueden representar una competencia para Puerto Rico.

En resumen y en base a lo antes expuesto, es importante continuar con estudios periódicos en el futuro que permitan fundamentar el estatus de la industria del turismo y el segmento de grupos y convenciones comparándolos con el desempeño de otros destinos turísticos y otros centros de convenciones. A tales efectos, es imprescindible que en el establecimiento del futuro inmediato, se vaya recopilando información estadística que permita abonar datos necesarios que contribuyan al continuo desarrollo y crecimiento de esta industria.

8.6 Resumen

El objetivo principal de ésta disertación fue analizar las estrategias de mercadeo para el nuevo Centro de Convenciones de Puerto Rico como una herramienta de competitividad para el turismo del país. El fin de esta investigación era recomendar estrategias de desarrollo turístico y mercadeo que pueden brindar ventaja competitiva a Puerto Rico como destino de convenciones. Para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se subdividió en tres partes: el estudio de casos, el análisis de contenido y el análisis de importancia-desempeño.

En el estudio de casos se compararon los planes de mercadeo de los centros de convenciones de Puerto Rico y Hawaii. La finalidad de este estudio era determinar si algunas de las estrategias de Puerto Rico eran similares a las de Hawaii y comparar e identificar cuál ha sido el alcance de éstas. En base a los resultados, se pudo concluir que ambos destinos cuentan con estrategias semejantes, las cuales han resultado efectivas

para Hawaii, ya que normalmente cumplen con los objetivos numéricos propuestos anualmente. Sin embargo, para Puerto Rico apenas se ha podido medir el alcance de la promoción del Centro, debido a que ha sido poco el tiempo para el mercadeo del mismo. No obstante, éstas concuerdan favorablemente con las estrategias utilizadas por Hawaii y por el segmento de grupos y convenciones, además al momento en que se llevaba a cabo esta investigación, el Centro ya contaba con 19 reservaciones. Como parte del estudio de casos, también se compararon los mercados dirigidos en sus respectivos sistemas de promoción y mercadeo y se estudiaron los medios de comunicación y/o canales de distribución más utilizados por el segmento. Los mercados principales de Hawaii para el período 2004 fueron los siguientes: las asociaciones nacionales (EE.UU.), corporaciones nacionales (EE.UU.), eventos de incentivos y mercado internacional (Japón). En Puerto Rico fueron las asociaciones, industrias de computadoras, industrias financieras e industrias legales de los Estados Unidos. Los medios de comunicación más utilizados, según el segmento de grupos y convenciones son: el mercadeo directo (correo regular y ventas personales), participación en exhibiciones, alianzas estratégicas y el Internet.

En resumen, Puerto Rico debe continuar con las estrategias propuestas en el plan de mercadeo del Centro de Convenciones, ya que las mismas han sido acertadas y son similares a las del segmento como tal. Sin embargo, debe añadir en sus planes de mercadeo objetivos numéricos, al igual que otros tipos de alianzas en las estrategias de promoción del destino. Las mismas pueden realizarse tanto con agencias públicas como con empresas privadas para compartir gastos de promoción y mercadeo. Aunque la publicidad y la promoción (*"promotion"*) son elementos muy importantes en la mezcla de mercadeo, existen también otros elementos del concepto mercadeo que pueden ser mejorados como el producto (*"product"*) y el lugar (*"place"*).

El propósito del análisis de contenido era conocer las opiniones y percepciones de personas vinculadas al tema de turismo, sobre la importancia del segmento de grupos y convenciones. De éste modo, se conocieron sus opiniones respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del segmento; la contribución de éste a la

economía; el rol del gobierno dentro segmento; el sector educativo en el turismo; y lo que necesita un destino de convenciones para ser competitivo ante otros. En conclusión, las principales fortalezas percibidas en el segmento de grupos y convenciones fueron la necesidad de interacción personal y habilidad de combinar negocios con placer. En cuanto a Puerto Rico, éstas fueron: la relación política con los Estados Unidos, variedad de atractivos turísticos, localización estratégica y la construcción del Centro de Convenciones. Entre las debilidades se encuentran: que el sector depende y se ve afectado por las situaciones mundiales, altos costos en el segmento, falta de investigación turística, falta de diversidad en los sistemas de transportación, seguridad en el destino, desarrollo de proyectos afectados por cambios de gobierno, falta de habitaciones de hotel y otras atracciones turísticas y falta de organizadores de eventos adiestrados en el país.

Las amenazas principales en el segmento de grupos y convenciones que fueron mencionadas son el terrorismo, recesiones económicas y la competencia. Entre las oportunidades se encuentran el interés mundialmente que se le ha dado al segmento, aumento de hoteles y el desarrollo de nuevos proyectos y negocios. En cuanto al rol del gobierno, este debe ser: reconocer la importancia de la industria, servir de facilitador en los procesos, proveer fondos e incentivos y colaborar en la promoción y el mercadeo del destino. Según el estudio, las aportaciones primordiales del segmento a la economía son: su efecto multiplicador, generación de ingresos y generador de empleos. Por último, los criterios más importantes para que un destino sea competitivo fueron las facilidades comparables a las del lugar de procedencia de los organizadores de eventos, investigaciones en el sector, una publicidad y mercadeo en base a sus atributos, limpieza, seguridad y transportación de calidad.

Para contrarrestar estas debilidades se sugirieron las siguientes recomendaciones: hacer alianzas con compañías privadas, hoteles, aerolíneas, entre otros para minimizar los costos del segmento; establecer alianzas con hoteles y proyectos de ley que permitan el intercambio de datos e información estadística para investigaciones en el sector; hacer alianzas entre la Compañía de Turismo y diferentes entidades universitarias para el

desarrollo de programas de investigación turística en el país; la posible extensión del “*Partner Education Program*” (Buró de Convenciones de Puerto Rico) a las comunidades y demás personas vinculadas al sector turístico. Asimismo se recomendaron la creación de currículos en diferentes segmentos del turismo para escuelas vocacionales en la Isla; la utilización de los medios de comunicación públicos para la divulgación de la importancia del Centro de Convenciones y del turismo a la economía; la creación de proyectos de ley a largo plazo para el desarrollo turístico y de estrategias de mercadeo; y la creación de una Sistema de Transportación Intermodal Urbano que incluya diferentes medios de transportación integrados.

El fin del análisis de importancia-desempeño era identificar según los organizadores de eventos, cuáles de los criterios estudiados (“instalaciones”, “precio”, “mercadeo” y “seguridad”) son más importantes al momento de selección de destinos; cuáles son los atributos en los que Puerto Rico debe prestar mayor concentración, cuáles son las percepciones de los organizadores de eventos ante los atributos que posee Puerto Rico y cuál es la posición competitiva de Puerto Rico ante Hawaii. En resumen, los criterios más importantes al momento de seleccionar un destino de convenciones fueron las “instalaciones” y la “seguridad”. La matriz de importancia-desempeño señaló que los atributos en los cuales Puerto Rico debe prestar mayor concentración son los atributos antes mencionados que resultaron ser los de mayor importancia. Según los encuestados, el desempeño que tuvo Puerto Rico en cuanto a la variable “precio” fue satisfactorio, las “instalaciones” y el “mercadeo” resultaron promedios y el factor “seguridad” resultó pobre. Por último, se determinó mediante una ecuación matemática la posición competitiva de Puerto Rico ante Hawaii resultando este último, en términos generales, un destino de convenciones más competitivo.

El desempeño de las “instalaciones” y el “mercadeo” en Puerto Rico resultaron ser promedios. Debido a esto, las recomendaciones sugeridas fueron el desarrollo de nuevos hoteles y proyectos hoteleros con inversión puertorriqueña en los alrededores del Centro y aumentar la cantidad de habitaciones. Asimismo, crear consistencia en las

estrategias de promoción y mercadeo tanto del destino como del Centro de Convenciones para lograr una imagen fuerte en la mente de los consumidores. Por otro lado, como el desempeño del criterio “seguridad” resultó pobre, se sugirió implantar programas de seguridad social en los alrededores del Distrito del Centro de Convenciones y la creación de otros programas de seguridad nacional por medio de las agencias correspondientes.

Según la investigación realizada, se puede resumir que el mercadeo es sumamente importante y constituye una pieza fundamental para lograr ventajas competitivas en un destino turístico. No obstante, la competitividad no depende sólo de estrategias de promoción y publicidad, sino de todos los elementos que componen la mezcla de mercadeo; además del apoyo y cooperación de agencias y organizaciones públicas y privadas de la industria del turismo. Los conceptos de mercadeo y competitividad están intrínsecamente relacionados ya que dependen uno del otro. Se necesitan todos los elementos del mercadeo además de otros criterios para lograr competitividad, sin embargo no existe competitividad sin el mercadeo. Por lo tanto, esta manifestación es valiosa en el aspecto turístico y en todos los segmentos que comprenden esta industria.

En conclusión, este estudio presenta una serie de recomendaciones que surgieron a raíz de los hallazgos encontrados en la investigación. Estas recomendaciones sugieren estrategias de desarrollo turístico y mercadeo que puedan añadir competitividad a Puerto Rico como destino de convenciones. Las estrategias presentadas pueden convertirse en fortalezas y en atributos positivos a utilizarse en mecanismos efectivos de promoción como un valor añadido al Centro de Convenciones de Puerto Rico. Por ende, estas estrategias redundarían en amplios beneficios para el sostenimiento de la economía y la industria turística del país.

Notas del Capítulo VIII

¹ “*Meeting Market Report*” (2002) estudio realizado por “*Travel Media*”. Información obtenida mediante entrevista vía correo electrónico al Sr. Jonathan Vatner, Editor Asociado de “*Meetings & Convention Magazine*”. Activo febrero, 2004.

² Información obtenida entrevista realizada a la Sra. Joyce Martínez, Consultora y ex Directora del Departamento de Investigación del Buró de Convenciones de Puerto Rico. Activo febrero, 2004.

³ Información obtenida mediante entrevista vía correo electrónico al Sr. Omar J. Pagán, Decano y profesor del “*Internacional School of Tourism and Hospitality Management*” de la Universidad del Este en Carolina. Activo enero, 2005.

Bibliografía

- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2003). *Modern Business Statistics with Microsoft® Excel*. United States: Southwestern-Thompson College.
- Astroff, M., & Abbey, J. (1998). *Convention Sales and Services*. (5th ed.). New Jersey: Waterbury Press.
- Australia Department of Industry, Tourism and Resources. (2003). *Fact Sheets 2003: Overview*. Australia: Department of Tourism Resources.
- Australian Tourist Commission. (2003). *Marketing Opportunities Guide 2003/2004*. Australia: Australian Tourist Commission.
- Australian Tourist Commission. (n.d.) *2003-2008 Corporate Plans Strategies for 2003 and Beyond*. Australia: Australian Tourist Commission.
- Beldona, S., Morrison, A., & Anderson, D. (2003). Information exchange between convention and visitors bureaus and hotels in destination marketing: A proposed model. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 5 (1) 41-56.
- Benítez, E. (2002, September 19). For the PRHTA, it was a challenging but productive year. *Caribbean Business*. pp. 70-71.
- Black, K. (2001). *Business Statistics: Contemporary Decision Making*. (3rd ed.). United States: Southwestern College Publishing-Thompson Learning.
- Bonn, M., Ohlin, J., & Brand, R. (1994). Quality service issues: A multivariate analysis of association-meeting planner perceptions of caribbean destinations. *The Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education*, 18 (1), 29-48.
- Carmona, J. (2003, May 8). A Fountain of Hope. *Caribbean Business*. p. 20-24.
- Carpenter, B. (1962). Puerto Rico's Tourist Industry. *Annals of Association of American Geographers*, 52 (3), 323-324. Retrieved November, 2004 from <http://www.jstor.org/view/00045608/di010384/01p02063/5?searchID=cc993341>.
- Cateora, P. and Graham, J. (1999). *International Marketing*. (10th ed.). Boston: Irving/McGraw-Hill.
- Chako, H.(1997). Positioning a tourism destination to gain a competitive edge. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. Retrieved April, 2004 from Ideas & trends, Hotel online. <http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/AisaPacificJournal/PositioningDestination.html>.

- Chicago Convention and Tourism Bureau. (2003). *Chicago Convention and Tourism Bureau's 12th annual competitive analysis report reveals industry trends*. Chicago: News Room. Retrieved from http://www.chicago.il.or/CONNECTIONS/competitive_analysis203.html.
- Chon, K. (1990). The role of destination image in tourism: A review and discussion. *Tourism Review*, 45 (2), 2-9.
- Coltman, M. (1989). *Tourism Marketing*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Compañía de Turismo de Puerto Rico. (2001a, octubre 18). *Compañía de Turismo de Puerto Rico presenta nueva campaña de publicidad*. Comunicado de prensa. San Juan: Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Compañía de Turismo de Puerto Rico. (2001b n.d.). *Distrito del Centro de Convenciones: instrumento para el desarrollo económico de Puerto Rico*. Comunicado de Prensa. San Juan: Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Compañía de Turismo de Puerto Rico. (2004, febrero 26). *Puerto Rico entre los cuatro destinos con mayor ocupación hotelera del mundo; se impone la isla sobre demás destinos del Caribe*. Comunicado de prensa. San Juan: Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Compañía de Turismo.
- Convention bureau pumps \$80 million local economy. (2002, September 12). *Caribbean Business*. p. 82.
- Corner, F. (2001, octubre 11). Condiciones generales del conglomerado del turismo en Centro América y el Caribe. México, DF: Reunión de Expertos sobre el Turismo en Centro América y el Caribe; Una visión conceptual de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Crompton, J. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of Travel Research*, 17, 18-23.
- Crompton, J., & Duray, N. (1985). An investigation of the relative efficacy of four alternative approaches to importance-performance analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13 (4), 69-80.
- Crouch, G., & Louviere, J. (2004). The derminants of convention site selection: A logistic choice model from experimental data. *Journal of travel Research*, 43 (2), 118
- Davidson, R. (2003). Adding pleasure to business: Convention and tourism. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 5 (1), 29-39.

- Diccionariode la Lengua Española Vox. (1999). Barcelona: Spes Editorial SIL.
- Diccionario de sinónimos y antónimos. (1998). (8th ed.). Madrid: Espasa-Calpe, S.A.
- Digance J. (2002). Use of the world wide web in Australian dedicated-convention centers. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 4 (2), 53-67.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). Sectorial analysis of destination price competitiveness: An international comparison. *Tourism Analysis*, 5, 1-12.
- Encyclopedia of European Social History. (2001). Travel and tourism. (Vol. 6): Charles Scribner's Sons. Farmington Hills, MI: History Resource Center. Retrieved November, 2002 from Gale Group. <http://www.galenet.galegroup.com>.
- Engel, J., Warshaw, M., & Kinnear, T. (1994). *Promotional Strategy, Managing the Marketing Communications Process*. (8th ed.) Illinois, US: Irwing.
- Eugenio-Martin, J. (2003). Modeling determinants of tourism demand as a five-stage process: A discrete choice methodological approach. *Tourism and Hospitality Research*, 4 (4), 341-354.
- Fink, A. (1995). *How to Report on Surveys*. London: SAGE Publications, Inc.
- Fyall, A., Callod, C., & Edwards, B. (2003). Relationship marketing: The challenge for destinations. *Annals of Tourism Research*, 30 (3), 644-659.
- Gartell, R. (1994). *Destination Marketing for Convention and Visitors Bureaus*. (2nd ed.). International Association of Convention and Visitors Bureaus. Iowa: Kendall Hunt Publishing Company.
- Gartner, W. (1993). Image formation process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2 (3), 191-215.
- Go, F., & Govers, R. (1999). The Asian perspective: Which international conference destinations in Asia are the most competitive? *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1 (4), 37-50.
- Goel, P., & Haghani, A. (2000). Model for determining airline fares for meeting or convention demand. *Journal of Transportation Engineering*, (March/April), 107-114

- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2003 October 31 to November 1, 2003). *Competitiveness indicators in the travel and tourism industry*. Pheypfos, Cyprus: Paper presented to the Conference of Tourism Modeling and Competitiveness Implications for Policy and Strategic Planning. Retrived February, 2004 from <http://www.Erc.ucy.cc.cy/english/conference2003/Guntur.pdf>
- Guadalupe, E. (2000a, August 17). Convention fever. *Caribbean Business*.
- Guadalupe, E. (2000b, August 24). Puerto Rico: Sun, sand beach, and business. *Caribbean Business*. p.52-53.
- Guadalupe, E. (2002a, September 12). PR Convention Bureau takes aim at Latin America. *Caribbean Business*. pp. 14-15.
- Guadalupe, E. (2002b, September 26). Governor to announce 14 strategies for island's tourism industry. *Caribbean Business*. p. 4.
- Guadalupe, E. (2002c, October 17). Winning the war for tourist. *Caribbean Business*. pp. 18-24.
- Guadalupe, E. (2002d, October 24). Fort Lauderdale and Puerto Rico's Convention Centers lack anchor hotels. *Caribbean Business*. p. 27.
- Guadalupe, E. (2002e, November 4). A struggle for identity, Puerto Rico has failed to establish a brand identity for tourism – a critical component for competing with other destinations. *Caribbean Business*. Retrieved June, 2003 from <http://www.puerto-herald.org/issues/2002/vol6n24/cbstruggle4Identity-en.shtml>.
- Guadalupe, E. (2003a, March 27). Island's tourism industry prepares for the worst. *Caribbean Business*. p. 13.
- Guadalupe, E. (2003b, March 27). Unknown elements of war make it hard to determine how counter. *Caribbean Business*. p. 15.
- Guadalupe, E. (2003c, April 3). PRHTA seeks amendment to Puerto Rico's electoral law. *Caribbean Business*. p. 31.
- Guadalupe, E. (2003d, April 3). Puerto Rico Convention Center campaign to be unveiled next month. *Caribbean Business*. p. 4.
- Guadalupe, E. (2003e, May 1). Puerto Rico's wake-up call. *Caribbean Business*. p. 40.
- Guadalupe, E. (2003f, July 30). Government to get revised viability study on P.R. Convention Center District. *Caribbean Business*. p. 1.

- Guadalupe, E. (2003g, July 30). Puerto Rico was first to implement super host in the Caribbean. *Caribbean Business*. pp. 25-26.
- Guadalupe, E. (2003h, September 4). San Juan granted provisional entry into BestCities.net global alliance. *Caribbean Business*. p.15.
- Guadalupe, E. (2003i, September 18). Tourism Co.'s Business Plan focuses on quality services. *Caribbean Business*. p.28.
- Guadalupe, E. (2003j, September 25). Meetings & conventions faces numerous challenges. *Caribbean Business*. p.28.
- Hardin, T. (2003, December 1). The 10 Watch. *Successful Meetings*. Puerto Rico Convention Bureau, News Archive. Successful Meetings Magazine names San Juan, Puerto Rico number one out of the top ten destination that are on rise! (2004, January 15). Retrieved January, 2004 from http://www.meetpuertorico.com/news_center/documents.asp?id=110.
- Hawaii Tourism Authority. (1999, June 29). *Competitive Strategic Assessment of Hawaii Tourism, Executive Summary*. Excerpted from a report prepared by Pricewaterhouse, Coopers LLP. Retrieved February, 2004 from <http://www.hawaii.gov/tourism>.
- Hawaii Tourism Authority. (2003 November 17-21) *Hawaii Convention Center Marketing Plan Update Addendum to Marketing Master Plan for the period January – December 2004*. Hawaii: 2004 Hawaii Annual Tourism Marketing Plan Rollout Meeting.
- Hoyle, L. (2002). *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions and Expositions*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hoyle, L., Dorf, D., & Jones, T. (1995). *Managing Conventions and Group Business*. Michigan, US: Educational Institute of America. Hotel and Motel Association.
- International Association Convention & Visitors Bureau. (2003). Profile of a Convention and Visitors Bureau. Retrieved January, 2004 from http://www.iacvb.org/iacvb/resource_content_view.asp?mkey=&maction=VIEW&mresource_id=10&mid=3.
- Jago, L., Chalip, L., Brown, G., Mules, T., & Ali, A. (2003). Building events into destination branding: Insights from experts. *Event Management*, 8, 3-14.
- Jaura, R. (1999). Turismo: un negocio cada vez mayor. *Informe*, (Marzo). Activo noviembre 2002 de Gale Group. <http://web7.infotrac.galegroup.com>.

- Jefferson, S. (2002, May 10). Convention center faces major marketing changes. Pacific Business News. *American City Business Journal*.
- Junta de Planificación. (1990). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1991). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1992). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1993). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1994). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1995). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1996). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1997). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1998). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (1999). *Informe económico al Gobernador*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (2000). *Informe económico a la Gobernadora*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (2001). *Informe económico a la Gobernadora*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (2002). *Informe económico a la Gobernadora*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Junta de Planificación. (2003). *Informe económico a la Gobernadora*. San Juan: Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

- Kim, K., & Uysal, M. (2003). Perceived socio-economic impacts of festivals and events among organizers. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10 (3/4), 159-171
- Kim, S., Chon, K., & Chung, K. (2003). Convention industry in South Korea: An economic impact analysis. *Tourism Management*, 24, 533-541.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. (Millennium ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. (1ra ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. New York: The Free Press.
- KPMG LLP, Laird Christianson/YP&B, Market Trends Pacific, Inc., and Group 70 International, Ltd., (1999, June 30). *Hawaii Tourism Product Assessment*, 1 (Executive Summary). Hawaii: Hawaii Tourism Authority.
- Krol, C. 2003. Conference and event marketing: economy size. B to B. 88 (9) p.17-20. August 11, 2003
- Lee, T., & Park, J. (2002). Study on the degree of importance of convention service factors: Focusing on the differences in perception between convention planners and participants. *Journal of Convention & Exhibit Management*, 3 (4), 69-85.
- Madsen, D. (1992). *Successful Dissertations and Theses*. (2nd ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Maldonado, A. (1997). Teodoro Moscoso and Puerto Rico's Operation Bootstrap. Florida: University Press of Florida.
- Martilla, J., & James, J. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*.1, 77-79.
- McCloskey, M. (2002, September 5). Fort Lauderdale's Convention Business: Bridging Gaps in Tourism. *Caribbean Business*.
- Meeting Professional International. (2004, January 13). Larger budgets, one international travel signal of healthy meeting industry performance in 2004: MPI and American Express Report predicts stronger year ahead amid challenges of shifting business dynamics between buyers and sellers. Retrieved January, 2004 from http://www.mpiweb.org/media/home/press_release.asp?id=182.
- Melián, A., & García, J. (2003). Competitive potential of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*, 30 (3), 720-740.

- Mendelsohn, S. (2002, August 9). Meeting expectation: A convention progress report. Pacific Business News. *American City Business Journal*.
- Middleton, V., & Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. (3th ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Montgomery, R., & Strick, S. (1995). *Meetings, Conventions, and Expositions: an Introduction to the Industry*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Morrison, A. (1996). *Hospitality and Travel Marketing*. (2nd ed.). Albany: Delmar Publishers.
- Morrison, M., Bruen, S., & Anderson, D. (1997). Convention and Visitors Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. *Journal of Travel and Tourism Marketing*.
- Myers, G. (2000). Greater government contributions spur CTO marketing plans. *Travel Weekly*, May, 2000, Section 1, vol. 59, Issue 36, pp. 14. <http://search.epnet.com>. Retrieved November, 2002
- Natarajan, P., (2003, January 3). Hotels question new Convention Center marketing. Pacific Business News. *American City Business Journal*.
- North Olympic Peninsula and Visitors Convention Bureau. (2003). North Olympic Peninsula and Visitors Convention Bureau Tourism Business and Marketing Plan 2003. Retrieved January, 2004 from <http://www.northwestsecretplaces.com/vcb/aboutthevcb/2003MarketingPlan.html>.
- Oliver, K. (2003a, March 13). European tourism to P.R. holding up, so far. *Caribbean Business*. p.26.
- Oppermann, M. (1996). Convention Destination Images: Analysis of Association Meeting Planners' Perceptions. *Tourism Management*, 17 (3), 175-182.
- Poon, Auliana. (1993). *Tourism Technology and Competitive Strategies*. (2 nd ed.). United Kingdom: CAB International.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. New York: The Free Press, a Division of McMillan, Inc.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors with a New Introduction*. New York: The Free Press.

- Puerto Rico Convention Bureau. (2003a, January 6). *Meeting in the Techno-Tropics: Puerto Rico Convention Center Achieves Milestones*. San Juan: Puerto Rico. Retrieved January, 2004 from http://www.meetpuertorico.com/español/news_center/documents.asp?id=101.
- Puerto Rico Convention Bureau. (2003b, marzo 25). *Puerto Rico Convention Bureau celebra panel en preparación para el nuevo Centro de Convenciones*. Comunicado de Prensa. San Juan: Puerto Rico.
- Puerto Rico Convention Bureau. (2003c, abril 22). *El Puerto Rico Convention Center brinda tecnología ultramoderna a isla tropical*. San Juan: Puerto Rico. Activo enero, 2004 de http://www.meetpuertorico.com/español/news_center/documents.asp?id=99.
- Puerto Rico Convention Bureau. (2003d, septiembre 23). *Arrasando: gran expectativa... un pase por el nuevo Puerto Rico Convention Center*. Comunicado de Prensa. San Juan: Puerto Rico.
- Puerto Rico Convention Bureau. (2003e). Business Intelligence Report, Mid Year Review, Meetings and Conventions July/December. "The source". San Juan: Research Department.
- Puerto Rico Convention Bureau. (2003f). Business Intelligence Report, Mid Year Review, Meetings and Conventions Fiscal Year 2002-2003. "The source". San Juan: Research Department.
- Puerto Rico Convention Bureau. (2004, Septiembre 14). *Puerto Rico Convention Bureau anuncia resultados año fiscal 2003-2004 durante asamblea anual de socios*. Archivo de noticias Puerto Rico Convention Bureau. Activo octubre, 2004 http://www.meetpuertorico.com/espanol/news_center/documents.asp?id=171.
- Puerto Rico Convention Bureau. (n.d.a). Everything You Should Know About the Puerto Rico Convention Center. "The source". San Juan: Research Department.
- Puerto Rico Convention Bureau (n.d.b). *Puerto Rico Convention Center Marketing Plan*. Fiscal year 2003-2004. San Juan: Puerto Rico.
- Rachman, D., Mescon, M., Boveé, C., & Thill, J. (1996). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Renwick, D. (2002, September). Americas Caricom: Unsettled waters in the Caribbean-economies have been hit by a post-september 11 tourism slump and too little rain, causing a collapse in private sector credit growth. *The Banker*. Retrived October, 2002 from <http://search.epnet.com>.

- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Schulte, S. 2003. *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Comisión económica para América Latina y el Caribe, Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social.
- Schwartz, M. (2001, October 15). Trade show destinations scramble for business. *B to B*, 9 (3). Retrieved January, 2004 from http://vnweb.hwilsonweb.com/hwww/results_single.jhtml?nn=24.
- Spickard, S. (1998). Economic Impact of Convention and Conference Centers. Paper presented to the 2nd annual conference of National Council for Urban Economic Development. Economics Research Associates (ERA). <http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/ERA/ERAImpactConventionCenters.html>.
- St. Marie, K., Kasanava, M., & Knutson, B. (2000). Smart card: Meet smart meeting planner. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 7 (2), 77-85.
- Sugihara, S. (1998). *Hawaii's Convention Center's Impacts on Tourism and Marketing Strategy*. (Master dissertation, Hawaii Pacific University). Retrieved February, 2004 from <http://www.2.hawaii.edu/~sugihara/shoko/thesis/thesis.html>.
- United States Census Bureau. (2001) Puerto Rico: 2000. Resumen de características sociales, económicas y de vivienda. Compendio de datos I del Censo 2000 de Puerto Rico. Censo 2000 de población y vivienda. Economics and Statistics Administration.
- VanRaaij, W. (1986). Consumer research on tourism: Mental and behavioral constructs. *Annals of Tourism Research*, 13, 1-9.
- Weber, K. & Roehl, W. (2001). Service quality issues for Convention and Visitors Bureaus. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3 (1), 1-19.
- Weirich, M. (1992). *Meetings and Conventions Management*. Delmar Publisher, Inc.
- Wheelen. T., & Hunger, J. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. (9th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Wilkerson, C. (2003). Travel and tourism: An overload industry in the US and The Tenth District. *Journal of Economic Review*. Federal Reserve Bank of Kansas City, (3rd quarter), 45-71.

Woodside, A., & Lysonski, S. (1989) A general model of traveler destination choice. *Journal of Travel Research*, 27 (4), 8-14.

Zikmund, W. (2003). *Business Research Methods*. Ohio: Thompson-Southwestern.

Apéndices

Apéndice 1

(En millones de dólares - In millions of dollars) **Producto bruto total e interno por sector industrial principal**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000r	2001r	2002p	
PRODUCTO BRUTO	25,132.9	26,640.9	28,452.3	30,356.9	32,342.7	35,110.7	38,281.2	41,418.8	44,172.9	45,188.9	GROSS PRODUCT
Menos: Resto del mundo	(11,789.5)	(13,049.7)	(14,195.0)	(14,983.9)	(15,844.3)	(18,975.8)	(19,559.8)	(20,283.2)	(25,138.6)	(25,926.2)	Less: Rest of the world
Gobierno federal	716.1	732.8	721.7	754.0	767.7	765.5	782.6	886.4	904.7	954.2	Federal government
Otros no residentes	(12,505.7)	(13,782.5)	(14,916.7)	(15,737.9)	(16,612.0)	(19,741.2)	(20,342.4)	(21,169.6)	(26,043.3)	(26,880.4)	Other nonresidents
PRODUCTO BRUTO INTERNO	36,922.5	39,690.8	42,647.3	45,340.8	48,187.0	54,086.4	57,841.0	61,701.8	69,311.5	71,115.1	GROSS DOMESTIC PRODUCT
Agricultura	411.3	369.2	318.4	375.7	466.0	436.7	335.9	529.1	453.2	424.3	Agriculture
Manufactura	15,427.6	16,748.1	17,867.3	18,466.6	19,302.1	22,994.3	23,311.5	24,078.6	28,806.4	29,990.5	Manufacturing
Construcción por contrato y minería (1)	873.8	927.6	1,005.5	1,076.9	1,257.3	1,482.3	1,668.1	1,874.9	1,799.8	1,842.1	Contract construction and mining(1)
Transportación y otros servicios públicos (2)	3,009.0	3,133.9	3,276.3	3,562.7	3,750.9	3,978.4	4,032.0	4,236.5	4,687.9	5,078.2	Transportation and other public utilities (2)
Comercio	5,303.1	5,635.0	5,989.0	6,281.1	6,724.3	7,286.9	8,111.5	8,339.7	8,656.2	8,717.8	Trade
Finanzas, seguros y bienes raíces	4,896.6	5,246.1	5,730.0	6,164.2	6,917.3	7,672.2	8,183.0	9,977.3	11,116.4	11,287.8	Finance, insurance, and real estate
Servicios	3,908.9	4,332.3	4,723.6	5,024.8	5,313.6	5,723.3	6,140.1	6,602.7	6,975.7	7,162.5	Services
Gobierno	3,881.3	3,987.4	4,440.3	4,841.3	5,220.1	5,251.2	5,529.6	5,477.7	5,991.9	6,294.9	Government
Estado Libre Asociado (3)	3,326.7	3,395.4	3,793.3	4,122.3	4,457.1	4,462.0	4,693.3	4,600.7	5,083.9	5,355.8	Commonwealth (3)
Municipios	554.6	592.0	647.0	719.0	763.0	789.1	836.3	877.0	908.0	939.1	Municipios
Discrepancia estadística	(789.4)	(689.1)	(703.1)	(452.4)	(764.6)	(738.8)	529.2	585.3	824.0	317.0	Statistical discrepancy

r- Cifras revisadas.

p- Cifras preliminares.

() Cifras negativas.

(1) Minería incluye únicamente las canteras.

(2) Incluye estaciones de radio y televisión.

(3) Incluye las agencias regulares, la Universidad de Puerto Rico, la Corporación del Fondo del Seguro del Estado y la Autoridad de Carreteras y Transportación.

Fuente: Junta de Planificación, Programa de Planificación Económica y Social, Subprograma de Análisis Económico.

r- Revised figures.

p- Preliminary figures.

() Negative figures.

(1) Mining includes only quarries.

(2) Includes radio and television broadcasting stations.

(3) Includes regular agencies, the University of Puerto Rico, the State Insurance Fund Corporation, and the Highway and Transportation Authority.

Source: Puerto Rico Planning Board, Program of Economic and Social Planning, Subprogram of Economic Analysis.

Apéndice 3

Modelo del Centro de Convenciones de Puerto Rico

CENTRO DE CONVENCIONES



Apéndice 4

Carta introductoria del cuestionario sobre importancia-desempeño

Dear Mr:

A greeting, my name is Vanessa Marty; at present I am studying for my Master's in Business Administration at the University of Puerto Rico, Mayagüez Campus. Right now, I am working on a thesis research which the theme is Tourism, especially Meetings and Conventions. **This investigation will allow me to receive my MBA.** As a part of my study I have to make a questionnaire about destination competitiveness to different meeting planners (the population is all the meeting planners in United States, the sample are meeting planners who belong to Meeting Planners International, in the United States Chapters). In this context, I ask for your collaboration filling the questionnaire.

If you need more information about my thesis, or myself, you can communicate with Karen Orengo, Ph.D (full professor and thesis chairman) at the University of Puerto Rico (787) 832-4040, Ext. 2292 or orengo-k@rigel.uprm.edu.

Thanks for all your cooperation, especially helping and supporting the education that is the future of our countries.

Sincerely,
Vanessa Marty

Vanessa Marty
Belmonte Oviedo Street # 61
Mayagüez, Puerto Rico 00680
Phone: (787) 805-1432
Fax: (787) 833-1581

E-mail: vanessamartythesis@yahoo.com

Karen L. Orengo, Ph.D.
University of Puerto Rico
Mayagüez Campus
PO Box 9009
Mayagüez, PR, 00681-9009
Phone: (787) 832-4040, ext. 2292
Fax: 787-832-5320
E-mail: orengo-k@rigel.uprm.edu

****Instructions:** Please, reply the message; then answer the questionnaire and send it back as soon as possible (Please send it before September, 30). **This survey is based on the opinions and perceptions of the meeting planners. You maybe, have not visited these destinations but you are constantly receiving advertising and promotions from different meeting destinies. Please answer under those criteria. Thank you for your time and valuable input.**

Apéndice 5

Cuestionario del análisis de importancia-desempeño

Thank You for your participation in this study. The objective of this investigation is to measure the Puerto Rico competitiveness in comparison with other tourism destinations. The study aims to measure the meeting planners' perceptions toward the performance of the following destination, in addition to know the importance of the variables mentioned below for those planners. Your opinions are very important and will be strictly confidential.

I. According to your opinion, which is **the importance of each one of the following characteristics for the good management of any convention destination**? Answer the question by filling in the appropriate box. Mark with an X using the following rating scale.

IMPORTANCE RATING SCALE

A = Unimportant B = Of little importance C = Moderately importance D = Important E = Very important

	A	B	C	D	E
1) Facilities (For the purpose of the study, facilities refer to: square footage available for meetings and exhibitions in the convention center, and total number of hotel rooms available in the destination.)					
2) Price (For the purpose of the study, the price refers to: hotel room average rates and meeting space rental costs.)					
3) Marketing (For the purpose of the study, marketing refers to: the marketing channels used for promotion and advertising, brand of the destination, and how meeting planners perceive the message.)					
4) Security (For the purpose of the study, security refers to: security at hotels, and security at the destination.)					

II. According to your perception, which has been the **performance of the following convention destination** along with the characteristics mentioned above? Answer the question by filling in the appropriate box. Mark with an X using the following rating scale.

PERFORMANCE RATING SCALE

A = Excellent B = Above Average C = Average D = Below Average E = Poor

		A	B	C	D	E
Facilities	Puerto Rico					
	Hawaii					
Price	Puerto Rico					
	Hawaii					
Marketing	Puerto Rico					
	Hawaii					
Security	Puerto Rico					
	Hawaii					
Overall (For the purpose of the study, overall refers to all the variables mentioned above.)	Puerto Rico					
	Hawaii					

Apéndice 6
Pruebas de hipótesis T para diferencias de promedios

1) Pruebas de hipótesis de diferencias de promedios para el criterio “instalaciones”.

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; las instalaciones de Puerto Rico son iguales que las de Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H \neq 0$; hay diferencia entre las instalaciones de P.R. y Hawaii

$\alpha = .10$

p-value = .008 < α

Se rechaza H_0 , se acepta H_a

Hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben diferencia entre las instalaciones de Puerto Rico y Hawaii.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-FAC-PR vs II-FAC-H

N	Mean	StDev	SE Mean
II-FAC-PR 16	3.438	0.629	0.16
II-FAC-H 16	4.188	0.834	0.21

Difference = mu (II-FAC-PR) - mu (II-FAC-H)

Estimate for difference: -0.750000

90% CI for difference: (-1.194911, -0.305089)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -2.87 P-Value = 0.008 DF = 27

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; las instalaciones de Puerto Rico son iguales que las de Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H < 0$; las instalaciones de Hawaii son mejores que las de Puerto Rico

$\alpha = .10$

p-value = .004 < α

Se rechaza H_0 , se acepta H_a

Hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben las instalaciones de Hawaii como mejores que las de Puerto Rico.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-FAC-PR vs II-FAC-H

N	Mean	StDev	SE Mean
II-FAC-PR 16	3.438	0.629	0.16
II-FAC-H 16	4.188	0.834	0.21

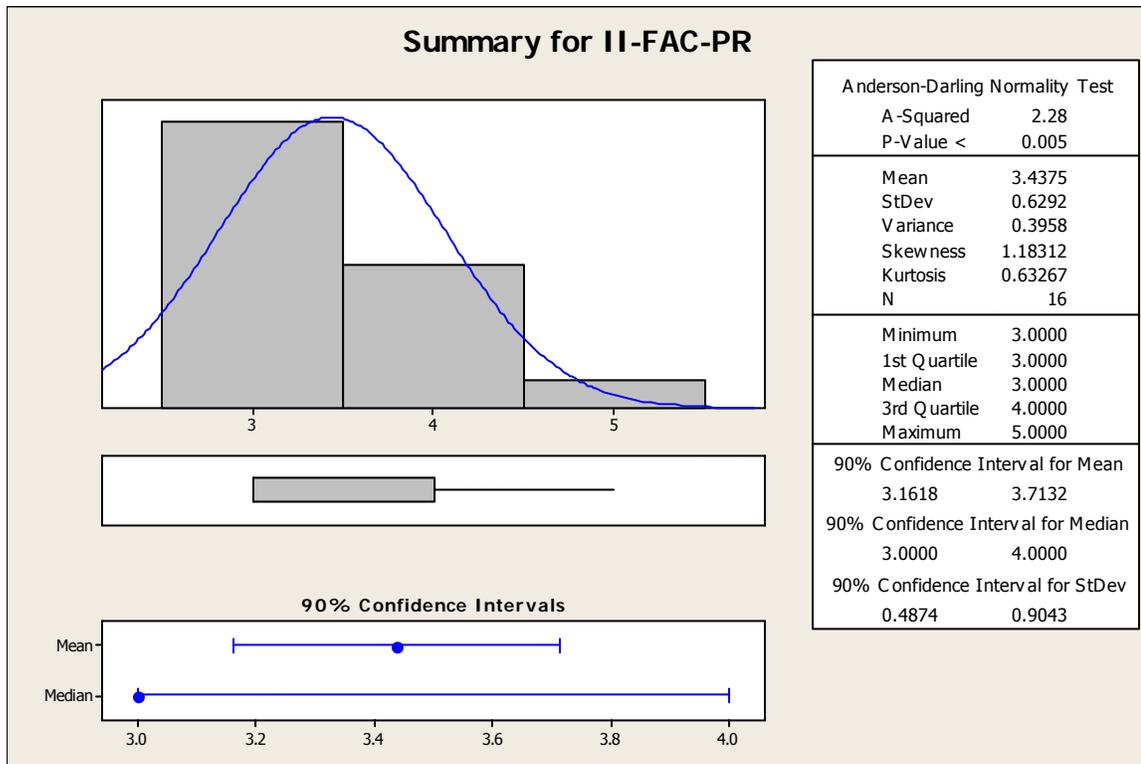
Difference = mu (II-FAC-PR) - mu (II-FAC-H)

Estimate for difference: -0.750000

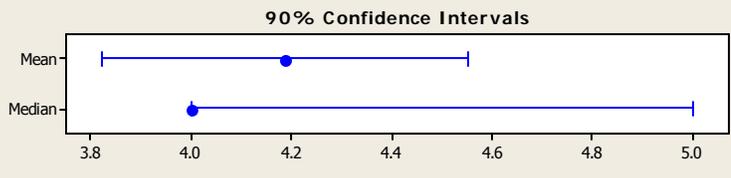
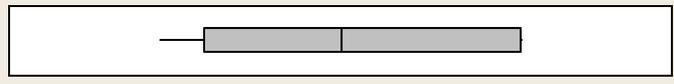
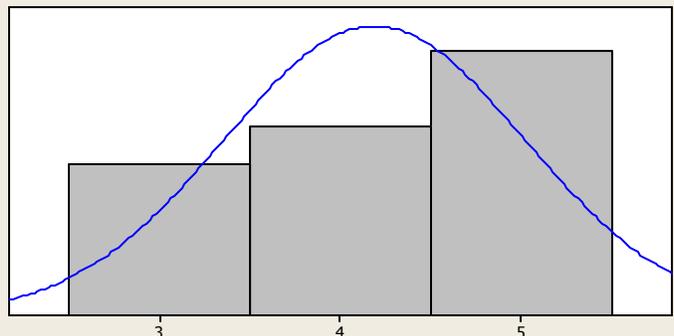
90% upper bound for difference: -0.406851

T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -2.87 P-Value = 0.004 DF = 27

Resultados de Minitab 14 del resumen estadístico de la variable
 “instalaciones” para Puerto Rico y Hawaii



Summary for II-FAC-H



Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	1.37
P-Value <	0.005
Mean	4.1875
StDev	0.8342
Variance	0.6958
Skewness	-0.39071
Kurtosis	-1.44299
N	16
Minimum	3.0000
1st Q quartile	3.2500
Median	4.0000
3rd Q quartile	5.0000
Maximum	5.0000
90% Confidence Interval for Mean	
	3.8219 4.5531
90% Confidence Interval for Median	
	4.0000 5.0000
90% Confidence Interval for StDev	
	0.6462 1.1990

2) Pruebas de hipótesis de diferencias de promedios para el criterio “precio”

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; los precios en Puerto Rico son iguales que en Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H \neq 0$; los precios en Puerto Rico y en Hawaii son diferentes

$\alpha = .10$

p-value = .008 < α

Se rechaza H_0 , se acepta H_a

Hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben diferencia entre los precios en Hawaii y en Puerto Rico.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-PRECIO-PR vs II-PRECIO-H

N	Mean	StDev	SE Mean	
II-PRECIO-PR	16	3.563	0.814	0.20
II-PRECIO-H	16	2.813	0.655	0.16

Difference = mu (II-PRECIO-PR) - mu (II-PRECIO-H)

Estimate for difference: 0.750000

90% CI for difference: (0.305652, 1.194348)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 2.87 P-Value = 0.008 DF = 28

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; los precios en Puerto Rico son iguales que en Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H < 0$; los precios en Hawaii son mayores que en Puerto Rico

$\alpha = .10$

p-value = .004 < α

Se rechaza H_0 , se acepta H_a

Hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben que los precios en Hawaii son mayores que en Puerto Rico.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-PRECIO-PR vs II-PRECIO-H

N	Mean	StDev	SE Mean	
II-PRECIO-PR	16	3.563	0.814	0.20
II-PRECIO-H	16	2.813	0.655	0.16

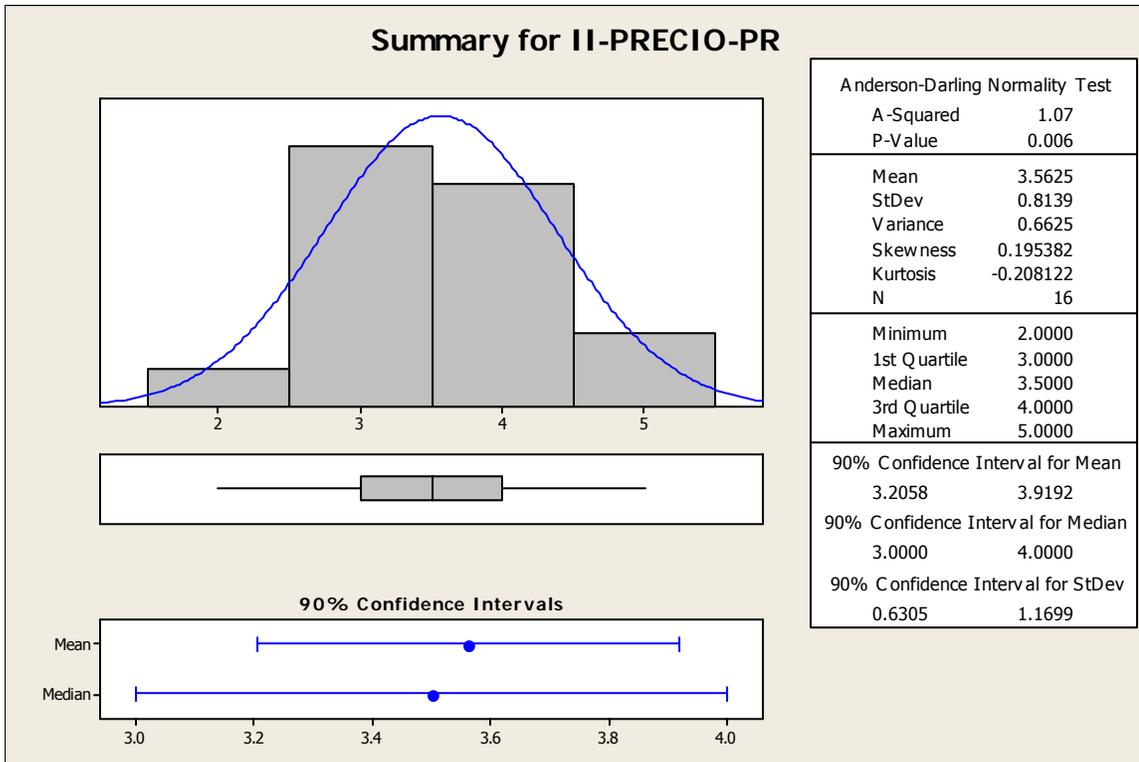
Difference = mu (II-PRECIO-PR) - mu (II-PRECIO-H)

Estimate for difference: 0.750000

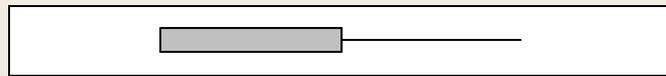
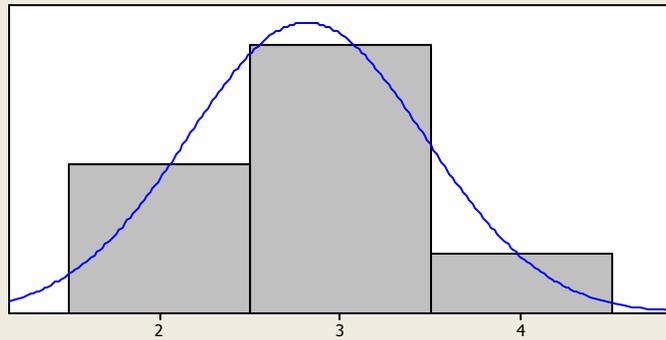
90% lower bound for difference: 0.407159

T-Test of difference = 0 (vs >): T-Value = 2.87 P-Value = 0.004 DF = 28

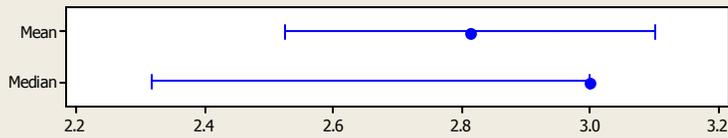
Resultados de Minitab 14 del resumen estadístico del criterio
 “precios” para Puerto Rico y Hawaii



Summary for II-PRECIO-H



90% Confidence Intervals



Anderson-Darling Normality Test

A-Squared 1.59
 P-Value < 0.005

Mean 2.8125
 StDev 0.6551
 Variance 0.4292
 Skewness 0.196895
 Kurtosis -0.372646
 N 16

Minimum 2.0000
 1st Quartile 2.0000
 Median 3.0000
 3rd Quartile 3.0000
 Maximum 4.0000

90% Confidence Interval for Mean
 2.5254 3.0996

90% Confidence Interval for Median
 2.3166 3.0000

90% Confidence Interval for StDev
 0.5075 0.9416

3) Pruebas de hipótesis de diferencias de promedio para el criterio “mercadeo”

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; el mercadeo en Puerto Rico es comparable al de Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H \neq 0$; los mercadeos de Puerto Rico y Hawaii son diferentes

$\alpha = .10$

p-value = .495 > α

No se rechaza H_0 , no se acepta H_a

No hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben diferencia entre el mercadeo de Hawaii y Puerto Rico.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-MERC-PR vs II-MERC-H

N	Mean	StDev	SE Mean	
II-MERC-PR	16	3.438	0.964	0.24
II-MERC-H	16	3.69	1.08	0.27

Difference = mu (II-MERC-PR) - mu (II-MERC-H)

Estimate for difference: -0.250000

90% CI for difference: (-0.864345, 0.364345)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0.69 P-Value = 0.495 DF = 29

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; el mercadeo en Puerto Rico es comparable al de Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H > 0$; el mercadeo de Puerto Rico es mejor que el de Hawaii

$\alpha = .10$

p-value = .753 > α

No se rechaza H_0 , no se acepta H_a

No hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben que el mercadeo de Puerto Rico es mejor que el de Hawaii.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-MERC-PR vs II-MERC-H

N	Mean	StDev	SE Mean	
II-MERC-PR	16	3.438	0.964	0.24
II-MERC-H	16	3.69	1.08	0.27

Difference = mu (II-MERC-PR) - mu (II-MERC-H)

Estimate for difference: -0.250000

90% lower bound for difference: -0.724168

T-Test of difference = 0 (vs >): T-Value = -0.69 P-Value = 0.753 DF = 29

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; el mercadeo en Puerto Rico es comparable al de Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H < 0$; el mercadeo de Hawaii es mejor que el de Puerto Rico

$\alpha = .10$

p-value = .247 $> \alpha$

No se rechaza H_0 , no se acepta H_a

No hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben que el mercadeo de Hawaii es mejor que el de Puerto Rico.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-MERC-PR vs II-MERC-H

	N	Mean	StDev	SE Mean
II-MERC-PR	16	3.438	0.964	0.24
II-MERC-H	16	3.69	1.08	0.27

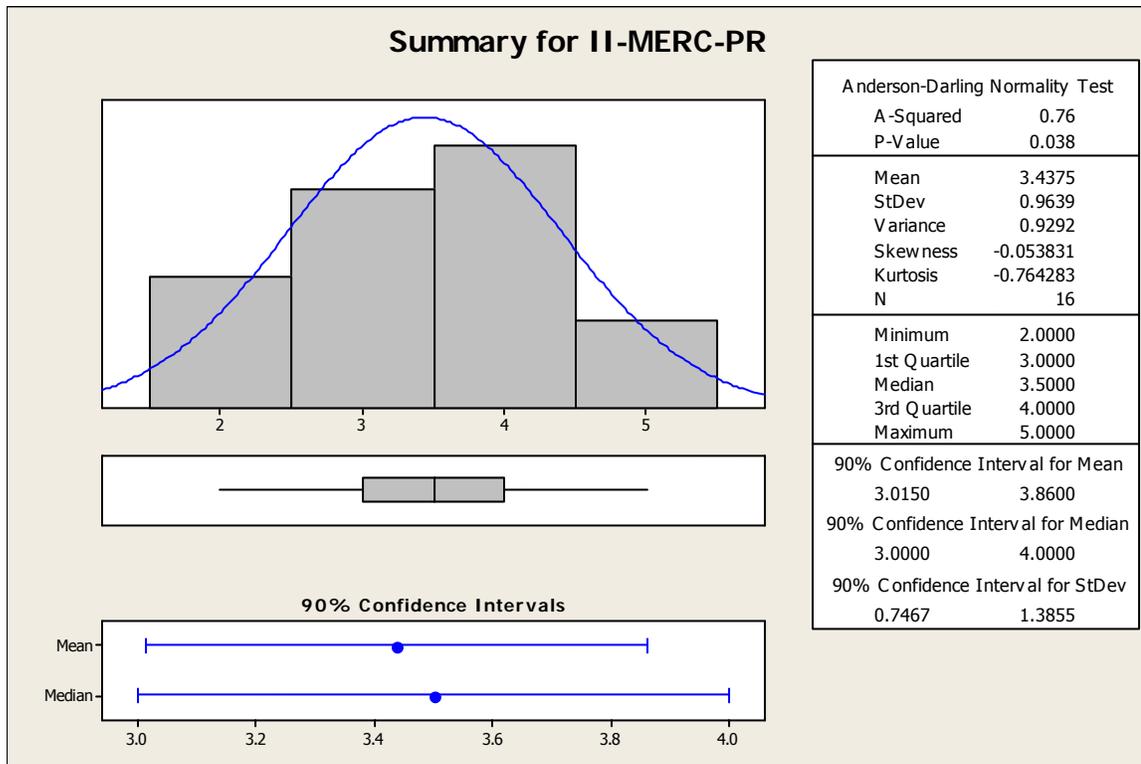
Difference = mu (II-MERC-PR) - mu (II-MERC-H)

Estimate for difference: -0.250000

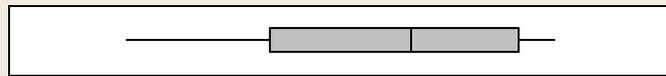
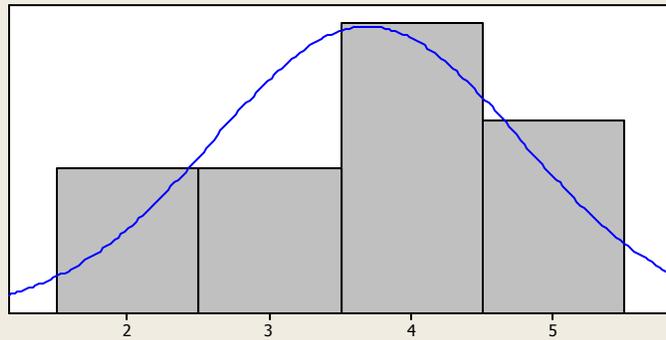
90% upper bound for difference: 0.224168

T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -0.69 P-Value = 0.247 DF = 29

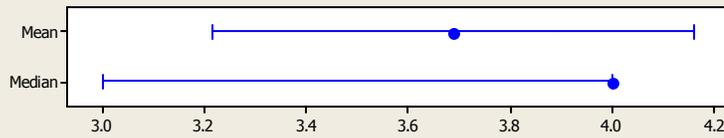
Resultados de Minitab 14 del resumen estadístico del criterio
 “mercadeo” para Puerto Rico y Hawaii



Summary for II-MERC-H



90% Confidence Intervals



Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	0.81
P-Value	0.029
Mean	3.6875
StDev	1.0782
Variance	1.1625
Skewness	-0.374695
Kurtosis	-0.986457
N	16
Minimum	2.0000
1st Quartile	3.0000
Median	4.0000
3rd Quartile	4.7500
Maximum	5.0000
90% Confidence Interval for Mean	
3.2150	4.1600
90% Confidence Interval for Median	
3.0000	4.0000
90% Confidence Interval for StDev	
0.8352	1.5497

4) Pruebas de hipótesis de diferencias de promedio para el criterio “seguridad”

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; la seguridad en Puerto Rico es comparable con la de Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H \neq 0$; la seguridad en Puerto Rico no es igual a la de Hawaii

$\alpha = .10$

p-value = .001 < α

Se rechaza H_0 , se acepta H_a

Hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben que hay diferencia entre la seguridad en Hawaii y en Puerto Rico.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-SEG-PR vs II-SEG-H

N	Mean	StDev	SE Mean
II-SEG-PR 16	3.000	0.516	0.13
II-SEG-H 16	3.813	0.655	0.16

Difference = mu (II-SEG-PR) - mu (II-SEG-H)

Estimate for difference: -0.812500

90% CI for difference: (-1.167257, -0.457743)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -3.90 P-Value = 0.001 DF = 28

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; la seguridad en Puerto Rico es comparable con la de Hawaii

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H < 0$; la seguridad en Hawaii es mejor que en Puerto Rico

$\alpha = .10$

p-value = 0.00 < α

Se rechaza H_0 , se acepta H_a .

Hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben que hay mayor seguridad en Hawaii que en Puerto Rico.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-SEG-PR vs II-SEG-H

N	Mean	StDev	SE Mean
II-SEG-PR 16	3.000	0.516	0.13
II-SEG-H 16	3.813	0.655	0.16

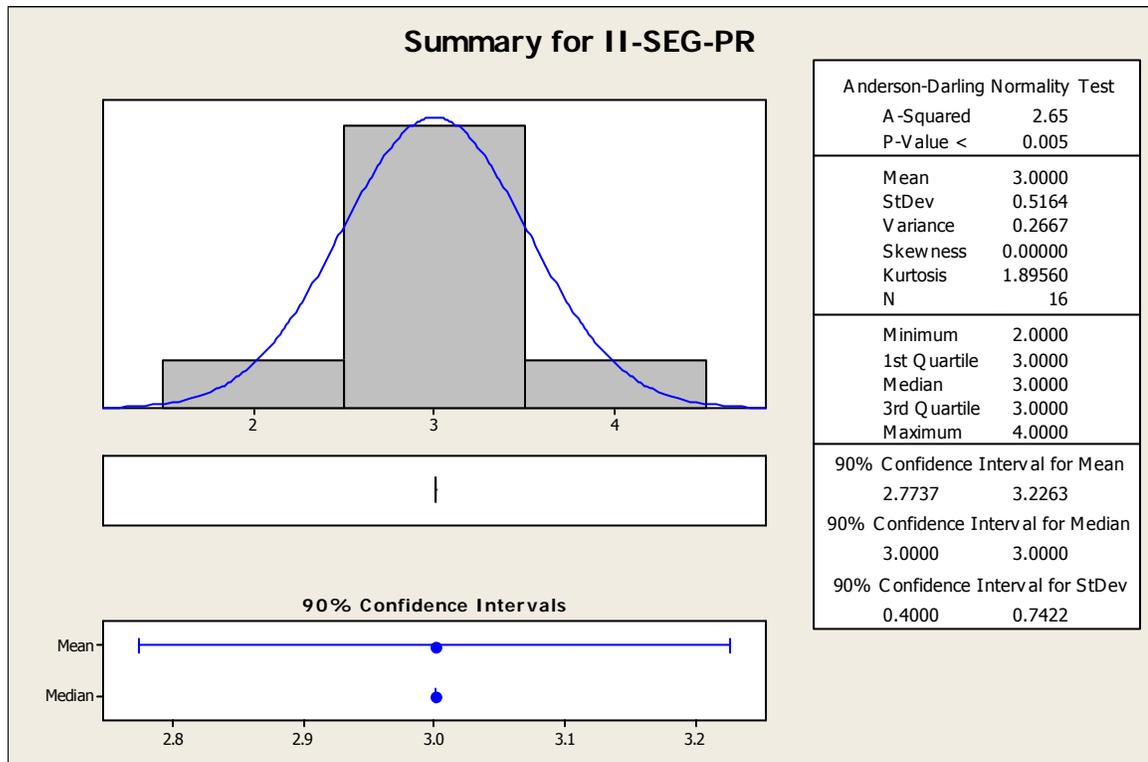
Difference = mu (II-SEG-PR) - mu (II-SEG-H)

Estimate for difference: -0.812500

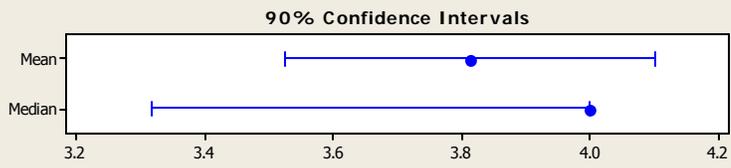
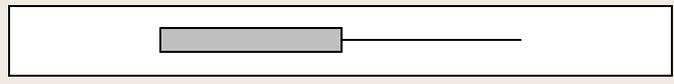
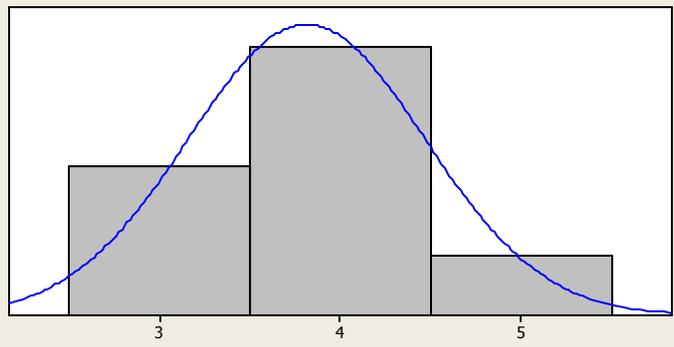
90% upper bound for difference: -0.538784

T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -3.90 P-Value = 0.000 DF = 28

Resultados de Minitab 14 del resumen estadístico del criterio
 “seguridad” para Puerto Rico y Hawaii



Summary for II-SEG-H



Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	1.59
P-Value <	0.005
Mean	3.8125
StDev	0.6551
Variance	0.4292
Skewness	0.196895
Kurtosis	-0.372646
N	16
Minimum	3.0000
1st Quartile	3.0000
Median	4.0000
3rd Quartile	4.0000
Maximum	5.0000
90% Confidence Interval for Mean	
	3.5254 4.0996
90% Confidence Interval for Median	
	3.3166 4.0000
90% Confidence Interval for StDev	
	0.5075 0.9416

5) Pruebas de hipótesis de diferencias de promedio para la evaluación “general”

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; no hay diferencia entre Puerto Rico y Hawaii como destinos turísticos

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H \neq 0$; hay diferencia entre Puerto Rico y Hawaii como destinos turísticos

$\alpha = .10$

p-value = .062 < α

Se rechaza H_0 , se acepta H_a

Hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben que hay diferencia entre Puerto Rico y Hawaii como destinos turísticos.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-OVERALL-PR vs II-OVERALL-H

N	Mean	StDev	SE Mean	
II-OVERALL-PR	16	3.375	0.619	0.15
II-OVERALL-H	16	3.813	0.655	0.16

Difference = mu (II-OVERALL-PR) - mu (II-OVERALL-H)

Estimate for difference: -0.437500

90% CI for difference: (-0.820393, -0.054607)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1.94 P-Value = 0.062 DF = 29

$H_0: \mu_{PR} - \mu_H = 0$; no hay diferencia entre Puerto Rico y Hawaii como destinos turísticos

$H_a: \mu_{PR} - \mu_H < 0$; Hawaii es mejor destino turístico que Puerto Rico

$\alpha = .10$

p - value = .031 < α

Se rechaza H_0 , se acepta H_a

Hay evidencia estadística para concluir que los organizadores de convenciones perciben que Hawaii es mejor destino turístico en términos generales que Puerto Rico.

Resultados del programa Minitab 14 para esta prueba:

Two-sample T for II-OVERALL-PR vs II-OVERALL-H

N	Mean	StDev	SE Mean	
II-OVERALL-PR	16	3.375	0.619	0.15
II-OVERALL-H	16	3.813	0.655	0.16

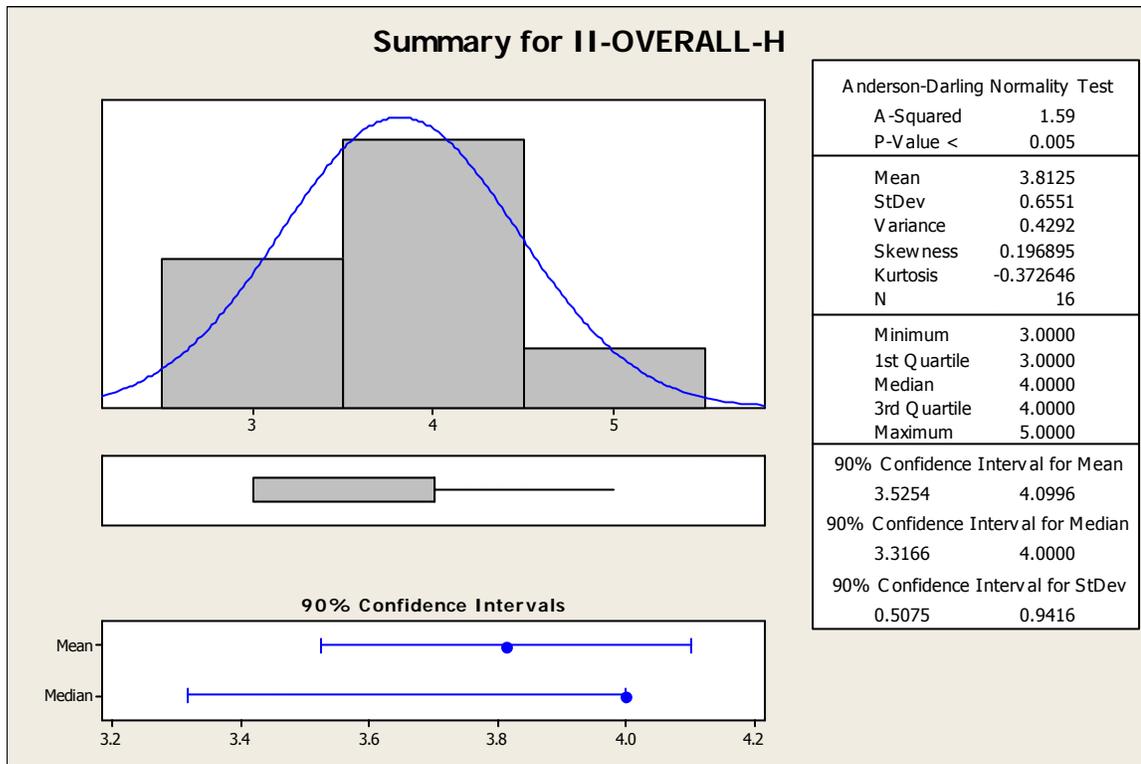
Difference = mu (II-OVERALL-PR) - mu (II-OVERALL-H)

Estimate for difference: -0.437500

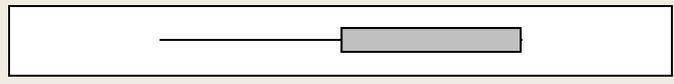
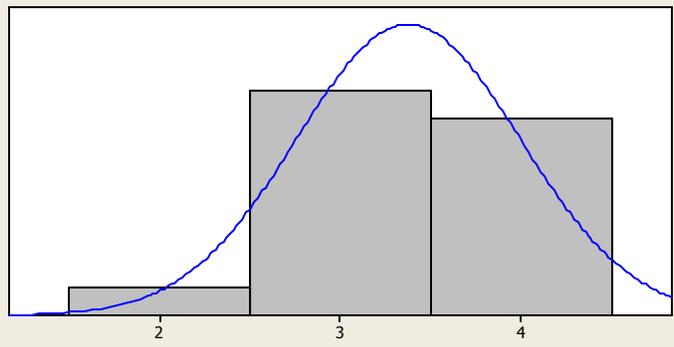
90% upper bound for difference: -0.141972

T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -1.94 P-Value = 0.031 DF = 29

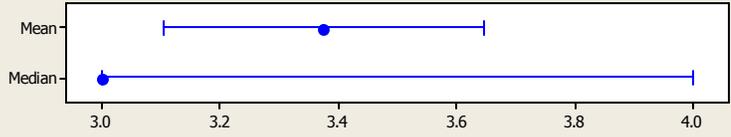
Resultados de Minitab 14 del resumen estadístico del criterio
 “general” para Puerto Rico y Hawaii



Summary for II-OVERALL-PR



90% Confidence Intervals



Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	1.84
P-Value <	0.005

Mean	3.3750
StDev	0.6191
Variance	0.3833
Skewness	-0.421342
Kurtosis	-0.453686
N	16

Minimum	2.0000
1st Quartile	3.0000
Median	3.0000
3rd Quartile	4.0000
Maximum	4.0000

90% Confidence Interval for Mean	
3.1037	3.6463
90% Confidence Interval for Median	
3.0000	4.0000
90% Confidence Interval for StDev	
0.4796	0.8899

Apéndice 7
Tabla de respuestas y promedios del análisis de importancia-desempeño

	Area	Sexo	I- Facilities	I- Price	I- Marketing	I- Security	II- Facilities PR	II- Price PR	II- Marketing PR	II- Security PR	II- Overall PR	II- Facilities H	II- Price H	II- Marketing H	II- Security H	II- Overall H
1	OESTE	F	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	3	2	5	3
2	OESTE	F	3	5	5	5	3	3	2	2	2	5	3	3	4	4
3	OESTE	F	4	4	2	3	5	4	4	3	4	5	2	3	3	4
4	OESTE	M	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
5	OESTE	F	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	5
6	ESTE	F	5	4	1	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5
7	ESTE	M	3	4	2	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
8	ESTE	F	5	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4
9	ESTE	F	5	4	2	5	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3
10	ESTE	F	5	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
11	ESTE	F	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	ESTE	F	5	4	3	2	4	2	5	3	4	3	4	5	3	4
13	ESTE	F	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	4	4	4
14	ESTE	F	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
15	ESTE	M	5	4	4	4	3	3	4	3	3	5	2	4	4	4
16	ESTE	M	5	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
Total			75	64	51	67	55	57	55	48	54	67	45	59	61	61
Promedio			4.69	4.00	3.19	4.19	3.44	3.56	3.44	3.00	3.38	4.19	2.81	3.69	3.81	3.81

Parte I

A-1 B-2 C-3 D-4 E-5

Parte II

A-5 B-4 C-3 D-2 E-1

Apéndice 8
Formato de preguntas para entrevistas vía correo electrónico

Name:

Work or position:

- 1) What do you think has been the development of the meetings and conventions sector?
- 2) Analysis “SWOT”
 - a) What are the strengths for this sector?
 - b) What are the weaknesses for this sector?
 - c) What, according to your opinion, are the threats for this sector in the tourism industry?
 - d) What, according to your opinion, are the opportunities for this sector in the tourism industry?
- 3) What are the marketing strategies that the sector is using traditionally?
- 4) In your opinion, what is the role of the government for this tourism sector?
- 5) How can this sector (meetings and conventions) contribute to the economy of the countries?
- 6) What criteria do you consider the most important the facilities for these types of events should have?
- 7) In your opinion, what does a country need to be competitive in comparison to other countries?
- 8) Which marketing strategies do you suggest this sector should have or use?

Apéndice 9
Formato de preguntas para entrevistas personales

Nombre:

Trabajo o posición:

- 1) ¿Cómo usted cree ha sido el desarrollo del segmento de grupos y convenciones? ¿En Puerto Rico?
- 2) Análisis “*SWOT*”
 - a) ¿Cuáles son las fortalezas para el sector de grupos y convenciones en general? ¿En Puerto Rico? ¿Cuáles son las fortalezas para el Centro de Convenciones de Puerto Rico?
 - b) ¿Y las debilidades?
 - c) ¿Cuáles, según su opinión, son las amenazas para el sector? ¿En Puerto Rico? ¿Cuáles son las amenazas para el Centro de Convenciones de Puerto Rico?
 - d) ¿Y las oportunidades?
- 3) ¿Cuál es el rol del gobierno para este sector de turismo?
- 4) ¿Cómo este sector (grupos y convenciones) contribuye a la economía de los países?
- 5) ¿Cuál es la importancia del Centro de Convenciones para Puerto Rico?
- 6) ¿Cuál es la aportación socio-cultural del Centro de Convenciones de Puerto Rico?
- 7) ¿Cuál es la importancia de la educación en el sector?
- 8) A su entender, ¿qué necesita un país para ser competitivo ante otros destinos de convenciones?
- 9) En su opinión, ¿qué necesita un país para ser innovador y diferente ante otros destinos?