



Facultad de Ciencias Empresariales

“DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS BUREAUS DE
CONVENCIONES DE SÃO PAULO, MEDELLÍN Y MENDOZA Y LA
CAPTACIÓN DE EVENTOS INTERNACIONALES”

Tesis para optar al grado académico de:
MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN MARKETING

Presentado por:

Bach. Claricia Teresa Tirado Díaz (0000-0003-0404-0811)

Asesor:

Emanuel Soriano Flores (0000-0002-8747-5679)

Lima – Perú

2019



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, a los veinticuatro días del mes de enero de 2020, siendo las 18:30horas, con la asistencia del Jurado de Tesis, Presidido por MBA. Patricia Mejía Hidalgo, los miembros del jurado Mg. Javier García-Blásquez López y Dr. Carlos Calderon Cabada y el Asesor de la Tesis Emanuel Soriano Flores, la Bachiller TIRADO DIAZ, CLARICIA TERESA autor de la tesis Titulada “DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS BUREAUS DE CONVENCIONES DE SÃO PAULO, MEDELLÍN Y MENDOZA Y LA CAPTACIÓN DE EVENTOS INTERNACIONALES” con el fin de optar el Grado Académico de Maestro en DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN MARKETING.

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación y deliberación por parte del Jurado correspondiente, habiendo sido Aprobado con el calificativo de Buena

Se extiende la presente acta en cinco originales y siendo las 20:00 horas, se da por concluido el Acto Académico de Sustentación.


Presidente
 MBA Patricia Mejía Hidalgo
 09451008


Miembro
 Mg. Javier García-Blásquez López
 10318756


Miembro
 Dr. Carlos Calderon Cabada
 07271832


Asesor
 Emanuel Soriano Flores

Dedicatoria

A mis padres, por su amor incondicional y por creer siempre en mí. A mi papá, que hoy es un ser de luz, por haberme enseñado con su ejemplo los valores con los que vivo mi vida. Por haber siempre confiado en mí y por haberme enseñado que la vida es un camino que hay que vivir con alegría y perseverancia. A mi madre, quien con su presencia constante, es un apoyo permanente y quien a través de su espiritualidad me ayuda a ser un mejor ser humano.

Agradecimientos

A mis padres, a mi esposo y a mis hijas, por ser el motor que me impulsa a superarme cada día.

A mis hermanos, Teresa, Manuel y Alejandro, por ser mi fuente de aprendizaje constante.

A Emmanuel Soriano, mi asesor de tesis, cuyo apoyo permanente me ha permitido culminar la presente investigación.

A Marisol Acosta, amiga entrañable, quien cada día me enseña con su ejemplo lo que significa trabajar con amor por nuestro querido Perú.

A mis amigos y colegas de trabajo en PROMPERU, Adolfo, Elva, Andrea y Laura, con quienes comparto experiencias y aprendizajes en el apasionante mundo del turismo de reuniones.

Índice General

| | |
|---|----|
| 1. Introducción..... | 1 |
| 2. Planteamiento del Problema | 6 |
| 3. Marco Teórico | 9 |
| 3.1. Estado del Conocimiento | 9 |
| 3.2. La Actividad Turística | 13 |
| 3.3. Turismo De Reuniones..... | 17 |
| 3.3.1. Conceptos | 17 |
| 3.3.2. Beneficios..... | 20 |
| 3.3.3. Segmentos | 22 |
| 3.3.4. Tipos de Reuniones | 24 |
| 3.3.5. Stakeholders | 28 |
| 3.4. Bureaus De Convenciones..... | 33 |
| 3.4.1. Conceptos | 33 |
| 3.4.2. Estructura..... | 36 |
| 3.4.3. Tipos | 37 |
| 3.4.4. Roles | 39 |
| 3.4.5. Ventajas | 43 |
| 3.4.6. Desempeño Organizacional | 44 |
| 3.4.6.1. Desempeño Organizacional Mercadológico..... | 44 |
| 3.4.6.2. Desempeño Organizacional Operativo | 62 |
| 3.4.6.3. Desempeño Organizacional Financiero | 70 |
| 3.4.7. Nivel de Captación de Reuniones Internacionales..... | 76 |
| 3.5. Contextualización..... | 78 |
| 3.5.1. El Turismo en Latinoamérica | 78 |

| | |
|--|-----|
| 3.5.1.1. Contexto Socio Demográfico | 78 |
| 3.5.1.2. Desarrollo de la Actividad Turística..... | 80 |
| 3.5.1.3. Desarrollo del Turismo de Reuniones | 83 |
| 3.5.1.4. Desarrollo de Bureaus de Convenciones..... | 88 |
| 3.5.2. El Turismo en el Perú | 90 |
| 3.5.2.1. Contexto Socio Demográfico | 90 |
| 3.5.2.2. Desarrollo de la Actividad Turística..... | 92 |
| 3.5.2.3. Desarrollo del Turismo de Reuniones | 96 |
| 3.5.2.4. Desarrollo de Bureaus de Convenciones..... | 99 |
| 3.5.3. Bureaus de Convenciones en Latinoamérica..... | 102 |
| 3.5.3.1. Bureau de Convenciones de Medellín | 102 |
| 3.5.3.1.1. Misión y Visión | 102 |
| 3.5.3.1.2. Historia..... | 102 |
| 3.5.3.2. Bureau de Convenciones de Sao Paulo | 103 |
| 3.5.3.2.1. Misión y Visión | 103 |
| 3.5.3.2.2. Historia..... | 104 |
| 3.5.3.3. Bureau de Convenciones de Mendoza | 105 |
| 3.5.3.3.1. Misión y Visión | 105 |
| 3.5.3.3.2. Historia..... | 106 |
| 4. Objetivos/Hipótesis..... | 107 |
| 4.1. Objetivos | 107 |
| 4.2. Hipótesis | 108 |
| 5. Metodología..... | 110 |
| 5.1. Proceso de la Investigación | 110 |
| 5.2. Delimitación de la Investigación | 110 |
| 5.3. Población | 111 |

| | |
|---|-----|
| 5.4. Muestra | 111 |
| 5.5. Definiciones Operacionales..... | 113 |
| 5.5.1. Variables | 113 |
| 5.5.2. Operacionalización de las variables..... | 114 |
| 5.6. Instrumentos de Medición y Técnicas | 114 |
| 5.7. Plan Estadístico..... | 115 |
| 5.8. Materiales..... | 115 |
| 5.9. Métodos | 117 |
| 5.9.1. Diseño | 117 |
| 5.9.2. Tipo | 117 |
| 5.9.3. Enfoque..... | 117 |
| 5.10. Matriz de Consistencia | 118 |
| 6. Resultados | 120 |
| 6.1 Desempeño Organizacional | |
| de un Bureau de Convenciones | 120 |
| 6.1.1. Bureau de Convenciones de Medellín | 120 |
| 6.1.1.1. Desempeño Organizacional Mercadológico..... | 121 |
| 6.1.1.2. Desempeño Organizacional Operativo | 124 |
| 6.1.1.3. Desempeño Organizacional Financiero | 127 |
| 6.1.1.4. Check List de Desempeño Organizacional | 128 |
| 6.1.2. Bureau de Convenciones de Sao Paulo | 132 |
| 6.1.2.1. Desempeño Organizacional Mercadológico..... | 134 |
| 6.1.2.2. Desempeño Organizacional Operativo | 136 |
| 6.1.2.3. Desempeño Organizacional Financiero | 142 |
| 6.1.2.4. Check List de Desempeño Organizacional | 142 |
| 6.1.3. Bureau de Convenciones de Mendoza | 145 |

| | |
|---|-----|
| 6.1.3.1. Desempeño Organizacional Mercadológico..... | 146 |
| 6.1.3.2. Desempeño Organizacional Operativo | 147 |
| 6.1.3.3. Desempeño Organizacional Financiero | 148 |
| 6.1.3.4. Check List de Desempeño Organizacional | 149 |
| 6.2 Nivel de Captación de Reuniones Internacionales de un Bureau de Convenciones | 152 |
| 6.2.1. Bureau de Convenciones de Medellín | 153 |
| 6.2.1.1. Reuniones Asociativas Internacionales..... | 153 |
| 6.2.1.2. Análisis Estadístico De Cifras | 154 |
| 6.2.2. Bureau de Convenciones de Sao Paulo | 158 |
| 6.2.2.1. Reuniones Asociativas Internacionales..... | 158 |
| 6.2.2.2. Análisis Estadístico De Cifras | 161 |
| 6.2.3. Bureau de Convenciones de Mendoza | 164 |
| 6.2.3.1. Reuniones Asociativas Internacionales..... | 164 |
| 6.2.3.2. Análisis Estadístico De Cifras | 166 |
| 6.3 Comprobación de la Hipótesis | 177 |
| 7. Discusión..... | 190 |
| 8. Conclusiones..... | 202 |
| 9. Recomendaciones..... | 208 |
| 10. Referencias Bibliográficas | 212 |
| 11. Glosario | 220 |
| 12. Anexos | 224 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Proceso de Marketing | 45 |
| Figura 2: Características del servicio | 62 |
| Figura 3: Número de reuniones ICCA Medellín 2007 - 2016..... | 153 |
| Figura 4: Número de reuniones ICCA Medellín 2007 - 2016..... | 155 |
| Figura 5: Puesto mundial ICCA Medellín 2007 - 2016 | 156 |
| Figura 6: Puesto América ICCA Medellín 2009 - 2016..... | 157 |
| Figura 7: Número de delegados ICCA Medellín 2007 - 2016..... | 158 |
| Figura 8: Número de reuniones ICCA São Paulo 2007 - 2016..... | 160 |
| Figura 9: Número de reuniones ICCA São Paulo 2007 - 2016..... | 161 |
| Figura 10: Puesto mundial ICCA São Paulo 2007 - 2016 | 162 |
| Figura 11: Puesto América ICCA São Paulo 2009 - 2016..... | 163 |
| Figura 12: Número de delegados ICCA São Paulo 2007 - 2016..... | 164 |
| Figura 13: Número de reuniones ICCA Mendoza 2007 - 2016 | 165 |
| Figura 14: Número de reuniones ICCA Mendoza 2007 - 2016 | 167 |
| Figura 15: Puesto mundial ICCA Mendoza 2007 - 2016 | 168 |
| Figura 16: Puesto América ICCA Mendoza 2009 - 2016..... | 169 |
| Figura 17: Número de delegados ICCA Mendoza 2007 - 2016..... | 170 |
| Figura 18: Número de reuniones ICCA Medellín, São Paulo y Mendoza | 171 |
| Figura 19: Número de reuniones Medellín 2009 - 2020 | 179 |
| Figura 20: Ingresos por reuniones Medellín 2009 - 2020 | 181 |
| Figura 21: Número de reuniones São Paulo 2009 - 2020 | 183 |
| Figura 22: Ingresos por reuniones São Paulo 2009 - 2020 | 185 |
| Figura 23: Número de reuniones Mendoza 2009 - 2020 | 187 |
| Figura 24: Ingresos por reuniones Mendoza 2009 - 2020..... | 189 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Criterios para definir un atributo diferenciador..... | 48 |
| Tabla 2: Funciones de los canales de distribución | 54 |
| Tabla 3: Mecanismos y fuentes de financiamiento | 74 |
| Tabla 4: Número de reuniones ICCA Medellín 2007 - 2016..... | 154 |
| Tabla 5: Número de reuniones ICCA São Paulo 2007 - 2016..... | 160 |
| Tabla 6: Número de reuniones ICCA Mendoza 2007 - 2016 | 166 |
| Tabla 7: Medellín. Método de mínimos cuadrados. Número reuniones. | 178 |
| Tabla 8: Medellín. Método de mínimos cuadrados. Ingresos reuniones. | 180 |
| Tabla 9: São Paulo. Método de mínimos cuadrados. Número reuniones. | 182 |
| Tabla 10: São Paulo. Método de mínimos cuadrados. Ingresos reuniones. .. | 184 |
| Tabla 11: Mendoza. Método de mínimos cuadrados. Número reuniones. | 186 |
| Tabla 12: Mendoza. Método de mínimos cuadrados. Ingresos reuniones. | 188 |
| Tabla 13: Número de reuniones e ingresos proyectados..... | 201 |

Índice de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Ranking ICCA mundial por países | 224 |
| Anexo 2: Ranking ICCA mundial por ciudades..... | 229 |
| Anexo 3: Cuestionario aplicado al Medellín Convention & Visitors Bureau | 241 |
| Anexo 4: Cuestionario aplicado al São Paulo Convention & Visitors Bureau . | 245 |
| Anexo 5: Cuestionario aplicado al Mendoza Bureau..... | 250 |
| Anexo 6: Validación de instrumentos de investigación..... | 253 |
| Anexo 7: Fórmulas de hipótesis..... | 255 |

Resumen

La presente investigación aborda el estudio del desempeño organizacional y la captación de eventos internacionales de los bureaus de São Paulo, Medellín y Mendoza en Latinoamérica. El objetivo general es describir el desempeño mercadológico, operativo y financiero de tres bureaus de convenciones en el ámbito latinoamericano y su nivel de captación con el fin de prospectar el número de reuniones internacionales e ingresos con el que contarán en el año 2020.

Con el propósito de desarrollar el estudio, se realizó una investigación de tipo no experimental y descriptiva. El enfoque de la investigación es mixto, ya que se analizan tanto datos cuantitativos como cualitativos para responder al planteamiento del problema.

La presente investigación evidencia que es importante que un bureau de convenciones en el ámbito turístico cuente con determinadas características en relación a su desempeño mercadológico, operativo y financiero con el fin de lograr cumplir con su finalidad. A través del estudio de dichas variables, se puede concluir que un bureau presenta mejores resultados cuando cumple con ciertas características relacionadas con su desempeño organizacional.

Por otro lado, los resultados de la investigación demuestran que para que un destino se pueda desarrollar en la industria del turismo de reuniones debe contar con un bureau que trabaje de manera profesional y que pueda liderar

el proceso de desarrollo articulando los esfuerzos de los sectores público y privado. El rol de liderazgo de un bureau es vital para poder desarrollar el turismo de reuniones en un destino.

Palabras clave: Turismo de Reuniones; Bureaus de convenciones;
Desempeño organizacional; Captación de reuniones internacionales;
Liderazgo.

Abstract

The present research studies the São Paulo, Medellín and Mendoza CVBs (Convention and Visitors Bureaus) performance in Latin America. The main goal is to describe the marketing, operations and financial organizational performance of three CVBs in Latin America in order to predict the number of international meetings and income for 2020.

This research is no experimental and descriptive. Mixed methods are used to conduct it including quantitative and qualitative data.

In general, the present research shows that it is important for a CVB to have particular characteristics related to its marketing, operational and funding performance. The research concludes that a better CVBs performance generates better results for a destination.

Also the research shows that a CVB professional work is a must for a destination to develop in the meetings industry. The CVB must have a leadership role to articulate the public and private efforts. The leadership role in a CVB is vital in order to develop a destination in the meeting industry.

Keywords: *Meetings industry; CVBs; Organizational performance; International meetings; Leadership.*

Capítulo I: Introducción

La investigación que se plantea tiene como fin describir el desempeño organizacional de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza, a través de un análisis mercadológico, operativo y financiero, y su nivel de captación, con el fin de prospectar el número de reuniones internacionales e ingresos con el que contarán en el año 2020. En ese sentido, se buscó describir tres modelos de gestión de bureaus de convenciones en Latinoamérica según sus características particulares a través de categorías definidas con el fin de visualizar aspectos relevantes de su desempeño.

Los bureaus de convenciones de turismo cumplen un rol muy importante en el desarrollo del Turismo de Reuniones debido a que son las entidades encargadas de posicionar, promover y captar eventos para un destino. Cobra entonces vital relevancia el poder conocer la gestión de bureaus de convenciones con el fin de definir cuáles son las características de

desempeño relevantes para lograr buenos resultados, y así poder replicar las mejores prácticas en otros destinos de la región latinoamericana, que es el ámbito geográfico del presente estudio.

El Turismo de Reuniones es un segmento del mercado turístico que ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años a nivel mundial y que proporciona múltiples beneficios a los destinos. Además de los factores económicos, ya que el turista o delegado de reuniones tiene en promedio un mayor gasto que un turista convencional, se encuentra la transferencia de conocimientos que se genera a partir de la organización de diferentes tipos de reuniones. Asimismo, es una excelente forma de contribuir a la desestacionalización de los destinos turísticos. Por ello es que cada vez más ciudades se encuentran trabajando para ingresar o mantenerse en el competitivo mundo de los eventos.

En la región latinoamericana el segmento de reuniones se encuentra en crecimiento, y por lo mismo, es una región que presenta amplias oportunidades. Hay destinos en países latinoamericanos que aún no están trabajando con una estrategia clara para desarrollar este segmento y que tienen un potencial importante, por la infraestructura, los servicios, la conectividad y la atractividad turística con la que cuentan. En el Perú particularmente, hay una carencia muy notoria de bureaus de convenciones que trabajen profesionalmente para posicionar sus destinos y captar reuniones, por lo que el presente trabajo pretende ser de utilidad para poder

replicar estrategias exitosas de los destinos que se encuentran más desarrollados.

La presente investigación planteó la pregunta: ¿Cuál es el desempeño organizacional de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza y la captación de eventos internacionales? Y para ello se partió del análisis del desempeño mercadológico, operativo y financiero de dichos bureaus de convenciones en el ámbito latinoamericano y el nivel de captación de reuniones internacionales con el que cuentan. En este sentido, propone que el desempeño mercadológico, operativo y financiero sea descrito y analizado a través de determinadas características. Asimismo, la investigación describe el nivel de captación de reuniones de dichos bureaus analizando los principales resultados de cada uno. Cabe indicar que el alcance de la presente investigación es descriptivo.

Con el fin de cumplir con el propósito de la investigación se considera una estructura que inicia en el primer capítulo con la Introducción. En el segundo capítulo se realiza el Planteamiento del Problema. En el tercer capítulo se plantea el Marco Teórico en donde se definen los conceptos del turismo de reuniones, los bureaus de convenciones, el desempeño organizacional, el nivel de captación de reuniones internacionales y se analiza el desarrollo de la actividad turística en Latinoamérica y en el Perú, así como una primera aproximación a los bureaus de convenciones materia de estudio. En el cuarto capítulo se plantean los objetivos de la tesis. El quinto capítulo aborda la

metodología y finalmente los capítulos seis, siete, ocho y nueve están dedicados a los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.

Finalizado el estudio, es evidente la relevancia de que un bureau cuente con determinadas características en relación a su desempeño mercadológico, operativo y financiero con el fin de lograr sus objetivos y misión. Asimismo, se evidencia que cuando un bureau cuenta con un trabajo profesional en dichos aspectos es posible generar una mayor captación de reuniones internacionales hacia el destino.

En el ámbito mercadológico es vital establecer los atributos diferenciadores del destino y trabajar en una estrategia de posicionamiento que permita generar conocimiento y recordación del destino en el mercado meta que han seleccionado. Asimismo, el destino debe trabajar un plan de comunicación que permita comunicar dichos atributos de la manera más efectiva. En el aspecto operacional es muy importante que el bureau cuente con una estructura organizacional sólida que trabaje de manera adecuada en conseguir los resultados esperados y que se pueda lograr un trabajo de captación de reuniones activo con el fin de generar un crecimiento en el número de eventos en la ciudad.

Por otro lado, en el ámbito financiero la investigación demuestra que es importante no solamente contar con un presupuesto adecuado para que el bureau pueda realizar sus funciones, sino contar con fuentes de financiamiento diversificadas que generen sostenibilidad al bureau a largo

plazo. La investigación también evidencia que una buena articulación público – privada genera mejores condiciones para el desarrollo de un bureau quien debe ser la entidad que lidere en el destino los esfuerzos orientados a desarrollar el turismo de reuniones. En ese sentido, se muestra que los resultados en la captación de eventos están dados por el nivel de desempeño con el que cuenta un bureau de convenciones, tanto en el aspecto mercadológico, operativo y financiero.

Finalmente, realizando el análisis de los resultados de proyecciones, se puede concluir que para un bureau de convenciones no solo es importante trabajar en los aspectos de desempeño mercadológico, operativo y financiero, sino que también hay que focalizar los esfuerzos para captar reuniones que aporten mayores ingresos al destino. São Paulo tiene mayor número de reuniones, pero menores ingresos por reunión que Medellín, es decir, Medellín capta menos eventos pero más ingresos por evento, y esto es muy relevante ya que finalmente lo que se busca es una mayor derrama económica en el destino.

Capítulo II: Planteamiento del Problema

En Latinoamérica el Turismo de Reuniones se encuentra en una etapa de crecimiento, y por lo mismo, es una región en la que se presentan muchas más oportunidades. Hay destinos en países latinoamericanos que aún no están trabajando con una estrategia clara para desarrollar este segmento y que tienen un potencial importante, por la infraestructura, los servicios, la conectividad y la atractividad turística con la que cuentan.

En este contexto, es importante que se realicen investigaciones que impulsen el desarrollo del Turismo de Reuniones en Latinoamérica, considerando además que es un segmento de mercado que tiene muy buenas perspectivas a futuro. En ese sentido, y para poder desarrollar el turismo de eventos en una ciudad, es necesario el desarrollo de bureaus de convenciones de turismo, que son organizaciones que se encargan de promover y captar reuniones nacionales y/o internacionales hacia una ciudad.

En el Perú particularmente, hay una carencia muy notoria de bureaus de convenciones que trabajen profesionalmente para posicionar sus destinos y captar reuniones, por lo que se requieren investigaciones que sean de utilidad para poder replicar estrategias exitosas de los destinos que se encuentran más desarrollados.

Específicamente en el Perú se cuenta con cuatro bureaus de convenciones en las ciudades de Lima, Arequipa, Tacna y en el destino de Paracas. Si bien es cierto el Bureau de Convenciones de Lima se encuentra en funcionamiento desde hace cinco años, aún debe encontrar un mejor equilibrio en sus labores de promoción y captación de reuniones. Por otro lado, los bureaus de Arequipa, Tacna y Paracas se encuentran conformados, pero aún no están trabajando profesionalmente para poder promover y captar reuniones para sus destinos. En ese sentido, si en el Perú se quiere lograr un mayor desarrollo del turismo de reuniones es vital que se pueda contar con bureaus activos que trabajen de manera muy profesional para poder competir a nivel internacional con otros destinos.

En la presente tesis se planteó estudiar el siguiente problema general de investigación, el cual está esbozado en la siguiente pregunta:

¿Cuál es el desempeño organizacional de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza y el nivel de captación de reuniones internacionales?

Asimismo, se plantearon los siguientes problemas específicos a partir del esbozo de las siguientes preguntas:

¿Cuál es el desempeño mercadológico, operativo y financiero de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza?

¿Cuál es el nivel de captación de reuniones internacionales de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza?

¿Cuál es el número de reuniones internacionales que tendrán en el año 2020 los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza?

¿Cuál es el número de ingresos por reuniones internacionales que tendrán en el año 2020 los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza?

Con este planteamiento se pretendió extraer experiencias valiosas de algunos destinos que tienen un mayor desarrollo y que pueden ser replicadas en otros, tomando en consideración la realidad local. Es importante poder recoger experiencias en el mismo ámbito geográfico, en este caso Latinoamérica, porque hay más factores en común entre sus destinos, y por lo tanto dichas experiencias se pueden replicar de una manera más adecuada.

Capítulo III: Marco Teórico

3.1. Estado del Conocimiento

En relación a investigaciones realizadas sobre Turismo de Reuniones, y específicamente sobre bureaus de convenciones en Latinoamérica, hay poca evidencia investigativa. Luego de la búsqueda realizada en bases de datos reconocidas, se logró tener acceso a algunas investigaciones y artículos relacionados con el desarrollo de bureaus de convenciones, de los cuales se pueden concluir algunos aspectos importantes sobre el desarrollo del segmento de reuniones y los bureaus.

Respecto a la existencia de bureaus de convenciones se evidencia que en algunos destinos donde el desarrollo aún es inicial, hay desconocimiento por parte del sector empresarial sobre las funciones y el trabajo de un bureau de convenciones. Se evidencia también que aún no existe una terminología de uso común y extendido, por lo que se suele utilizar diferentes denominaciones para referirnos al Turismo de Reuniones, como

por ejemplo turismo de negocios, turismo corporativo, RICE (reuniones, incentivos, congresos y eventos), turismo de eventos, entre otros. Por ello es que también hay poca información estadística, ya que no existe uniformidad de criterios en las denominaciones y conceptos. En el artículo publicado por la Universidad de Algarve, Portugal, se recoge la siguiente información.

Hemos detectado que este mismo fenómeno de falta de una terminología homologable y equiparable sobre el Turismo de Reuniones en sus segmentos de Congresos y Convenciones que nos permita obtener estadísticas internacionales sobre este tema y la aplicación de modelos y parámetros de certificación en la formación y en los procesos de calidad es un símil que se observa en todos los bureaus de convenciones de Latinoamérica (Nuño, & de las Heras, 2012, p.167).

Los resultados de un bureau de convenciones dependen de condiciones mínimas para su desarrollo, entre las cuales se encuentran el financiamiento adecuado para sus actividades y los recursos humanos necesarios y capacitados para planificar, organizar y ejecutar las propuestas y proyectos consensuados entre el sector público y privado. Dichas condiciones mínimas deben ser aseguradas tanto por el gobierno local como por parte de los empresarios que brindan servicios para reuniones. En el artículo mencionado anteriormente publicado por la

Universidad de Algarve, Portugal, también se puede recoger la siguiente conclusión respecto al tema.

Se recomienda que a los profesionales en reuniones se les impartan cursos de capacitación, formación y asesoría en la planeación y organización de eventos así como en el área de la mercadotecnia ya que los conocimientos en esta área son indispensables, con el fin de optimizar la promoción y la inversión en publicidad, herramientas que les permitirían rentabilizar los recursos materiales y humanos, y por tanto, obtener un resultado más satisfactorio, esto a través de un modelo de certificaciones permanentes. (Nuño, & de las Heras, 2012, p.165).

Sobre este tema también se encuentran conclusiones en el artículo publicado por la Universidad de Matanzas, Camilo Cien Fuegos, Cuba.

Perfeccionar la formación de personal y las estructuras de capacitación, herramientas que dan acceso a las tendencias del mercado y a las nuevas tecnologías, así como brindar profesionalmente el servicio de excelencia que exige este tipo de actividad. (Pancorbo, Sánchez, Benavides, & Olivera, p.12).

En una investigación realizada en Argentina, se recoge evidencia de que la mejora de dicho país en el ranking mundial de ICCA corresponde al

hecho de tener un mayor número de bureaus. La explicación a este hecho reside en que mientras más ciudades hay en un país trabajando profesionalmente para captar eventos internacionales, mejores son los resultados. La captación de eventos también exige una coordinación público – privada estrecha con el fin de poder responder a las demandas que cada proceso de postulación exige. En la tesis sustentada por el tesista Herrera en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina, se recoge la siguiente conclusión.

Desde el sector privado la apertura de un bureau se apreció como una necesidad y una cuestión sumamente importante. Bureau es una marca conocida y aceptada para lo que es la promoción y la captación en turismo de reuniones, es decir, el bureau como marca, como concepto, es el que hace este trabajo a nivel internacional. (Herrera, 2014, p.66).

Finalmente, es muy importante medir el impacto del turismo de reuniones con el fin de poder evaluar los avances y resultados. En Latinoamérica aún hay pocos avances en relación a estudios específicos del segmento. En México se han hecho estudios sobre la derrama económica de las reuniones y en Argentina existe un observatorio de turismo de reuniones. Sin embargo, como Región debemos hacer un mayor esfuerzo para poder recoger y analizar información que sirva luego para tomar decisiones, considerando sobretodo que las bases de datos

mundiales como la de ICCA consideran solamente reuniones asociativas con ciertas características de organización.

La presente investigación pretende ser un aporte al estado del conocimiento actual en relación al Turismo de Reuniones en Latinoamérica, con el fin de que los destinos que se encuentren en desarrollo o quieran iniciar actividades en este segmento lo puedan hacer replicando experiencias que han sido exitosas en los bureaux de otros países de la región, considerando siempre la adecuación a la realidad local.

3.2. La Actividad Turística

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC) el turismo es considerado como una exportación de servicios. En el marco del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios vigente desde enero de 1995, se estableció que los servicios de turismo y los servicios relacionados con los viajes abarcan los servicios prestados por hoteles y restaurantes, los servicios de agencias de viajes y organización de viajes en grupo, los servicios de guías de turismo y otros servicios conexos. Cabe resaltar que la OMC considera incluso trabajadores no calificados de zonas alejadas como exportadores de servicios, por ejemplo, vendiendo artesanías, actuando en espectáculos culturales o trabajando en alojamientos turísticos.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que realizan las personas

(turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. A nivel mundial, el turismo es uno de los sectores económicos más dinámicos durante los últimos años generando una creciente contribución al PBI y sustanciales ingresos de divisas. En el año 2015 las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 1.186 millones, lo cual representa un crecimiento de 4.4% con respecto al año 2014 (Barómetro OMT del Turismo Mundial, 2015).

El sector turismo representa una de las actividades económicas con mayor crecimiento a nivel mundial, y asimismo tiene una influencia muy importante en el desarrollo de un país, aportando directamente a las economías nacionales y locales. De acuerdo a la OMT, el turismo representa el 40% del total de las exportaciones de servicios, lo que lo convierte en una de las mayores partidas del comercio internacional. “Genera desarrollo económico y social, genera integración entre países y personas, y mejora la calidad de vida de los habitantes de los destinos turísticos” (Nardone, 2014, p.21).

La exportación de servicios tiene características particulares, por un lado promueve un amplio rango de sectores productivos y a la vez genera divisas. Además, es de vital importancia para los países en desarrollo como el Perú ya que crea puestos de trabajo y mantiene las posibilidades de negocio en diferentes niveles, incluyendo las zonas rurales, las cuales en el pasado eran abandonadas por falta de oportunidades.

El turismo es una actividad económica que en las últimas décadas ha tenido un desarrollo muy importante. Según la OMT, el flujo de turistas internacionales a escala mundial pasó de 674 millones en el año 2000 a 1.186 millones en el año 2015. Asimismo, los ingresos por turismo receptivo obtenidos por los destinos a nivel mundial han pasado de 495.000 millones en el año 2000 a 1186 millones en el año 2015. Dicho crecimiento se sustenta tanto en la expansión de los destinos incorporados a la actividad turística, como en la diversificación ya que los destinos buscan desarrollar diferentes segmentos de mercado para generar una mayor cantidad de turistas y mayores ingresos. De acuerdo al informe de la OMT, El Turismo hacia el 2030, el número de llegadas de turistas a nivel mundial crecerá en promedio 3.3% al año, por lo que los destinos que estén mejor preparados y sean más competitivos lograrán captar la mayor parte del crecimiento previsto por la OMT.

De acuerdo al estudio Perfil del Turista Extranjero 2015, publicado por la Comisión de Promoción del Perú para las Exportaciones y el Turismo (PROMPERU), “el turismo es el conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus viajes y permanencia en lugares distintos a los de su lugar de residencia” (PROMPERU, 2015, p.12). El turismo cuenta con diferentes clasificaciones, segmentos y/o nichos de mercado, los cuales se trabajan con estrategias diferenciadas. Por ejemplo, de acuerdo al lugar de residencia del turista el turismo se puede clasificar en turismo interno o turismo receptivo; de acuerdo al tipo de turismo que se realiza, se puede

clasificar en turismo cultural, turismo de naturaleza, turismo de aventura, entre otros; de acuerdo al motivo de viaje, se puede clasificar en turismo vacacional, turismo de negocios, turismo de reuniones, entre otros.

En este contexto, de acuerdo al Perfil del Turista Extranjero 2015, los viajes al Perú representaron el 0.29% a nivel mundial. Podemos deducir entonces que nuestro país aún debe seguir desarrollando la actividad turística con el fin de lograr un mayor número de llegadas internacionales. En el Perú la actividad turística se ha desarrollado con mayor crecimiento desde principios de los años noventa. Durante estos últimos veinte años ha habido una gran expansión en el sector, solo en la última década el turismo receptivo registró un crecimiento promedio de 9% anual. En el 2015 arribaron al Perú 3.282.671 turistas extranjeros, lo cual representó un 7% más que en el 2014. Estas cifras muestran que existe un crecimiento importante de la actividad turística en nuestro país, lo que se manifiesta en el incremento del número de turistas, una mejora de la infraestructura turística, una mayor calidad de los servicios dirigidos a turistas extranjeros, entre otros.

El turismo en el Perú es una de las principales actividades económicas y contribuye de manera importante al crecimiento. El turismo permite una distribución descentralizada de los ingresos que genera, por ello representa un sector decisivo para el desarrollo del país. Si bien es cierto, en los últimos años el sector turismo se ha expandido y los productos y servicios turísticos que se ofrecen se han incrementado, dicho crecimiento se ha sostenido principalmente en la visita de turistas a los principales atractivos turísticos

como Machu Picchu, quedando la tarea pendiente de descentralizar nuestra oferta turística con el fin de que otras Regiones se beneficien también de los impactos positivos de la actividad. Nuestro país aún adolece de productos turísticos diversificados que permitan atender los distintos segmentos de mercado y que por lo tanto permitan generar mejores resultados tanto en las cifras de turistas extranjeros que recibimos en el Perú como en relación al nivel de gasto que ellos realizan.

3.3. Turismo de Reuniones

3.3.1. Conceptos

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), “reunión” es el encuentro de un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta. Además, este encuentro debe contar con 10 o más participantes y debe realizarse por un mínimo de cuatro horas en un espacio contratado.

El turismo de reuniones como concepto ha tenido cambios durante su desarrollo. En sus inicios se denominó turismo de negocios o turismo corporativo, sin embargo el turismo de negocios también puede referirse a turismo individual, es decir, las actividades que los individuos realizan para generar negocios. Por ello, en la actualidad un término más preciso es el turismo de reuniones, que abarca lo que la Organización Mundial del Turismo define como reunión y que se encuentra mencionado líneas arriba.

En inglés el término más aceptado es MICE, siglas de las palabras Meetings, Incentives, Conventions y Exhibitions, que son los principales rubros del turismo de reuniones. Es así como se conoce a este segmento de mercado en los países de habla inglesa, y en muchos otros países donde se desarrolla el término también es reconocido, ya que el turismo de reuniones es un negocio global.

Las reuniones tienen diferentes denominaciones, pueden ser convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, viajes de incentivos, reuniones empresariales y de negocios y otro tipo de eventos que cumplan los criterios mencionados anteriormente.

El turismo de reuniones, o MICE por sus siglas en inglés (Meetings, Incentives, Congresses and Events), es un segmento que ha crecido de manera exponencial en los últimos años en el mundo. De acuerdo al consultor internacional Arnaldo Nardone, “se estima que actualmente el turismo de reuniones y eventos genera US\$900 billones por año” (Nardone, 2014, p.40). El turismo de reuniones tiene múltiples beneficios para los destinos que lo desarrollan, y estos no sólo incluyen los factores económicos, sino también la transferencia de conocimientos que se genera a partir de la organización de diferentes tipos de reuniones. Además, es una excelente forma de contribuir a la desestacionalización de los destinos turísticos. Por ello es que cada vez vemos más destinos

trabajando para ingresar o mantenerse en el competitivo mundo de las reuniones.

De acuerdo al estudio Perú, Destino de Turismo de Reuniones, elaborado por la Comisión de Promoción del Perú para las Exportaciones y el Turismo (PROMPERU) en el 2015, el movimiento económico que generó este segmento de turismo en el Perú fue de US\$1,042 millones de dólares. Además, contribuyó con la generación de 30,258 empleos en el país. Con el fin de poder comparar estas cifras con las de otros países latinoamericanos que se encuentran más desarrollados en el segmento de turismo de reuniones, podemos mencionar el estudio La Relevancia Económica de las Reuniones en México, documento elaborado en el año 2011 por la Secretaría de Turismo de México (SECTUR), en donde se determina que el movimiento económico de las reuniones asciende a 18,100 millones de dólares, representando el 18% del total de la derrama económica por turismo en México. Asimismo, el mismo estudio menciona que las reuniones en México generan 441,300 empleos directos.

Podemos concluir entonces que estamos ante un segmento de mercado que ha tenido un desarrollo muy importante en otros países latinoamericanos como México, y que para el Perú representa una oportunidad muy interesante ya que aún se tienen muchos retos que cumplir para poder lograr una mejor participación del mercado de reuniones.

3.3.2. Beneficios

El turismo de reuniones es un segmento del mercado turístico que ha registrado un crecimiento exponencial en los últimos años. En países como México este crecimiento ha hecho que incluso se le denomine industria de reuniones, por el gran movimiento de capital que crea en el país.

Esta industria como es denominada en varios países, tiene múltiples beneficios, debido a que contribuye a la desestacionalización de los destinos, ya que las reuniones se realizan durante todo el año. La estacionalidad en los destinos tiene varias consecuencias negativas que se presentan tanto durante la temporada baja como por ejemplo la generación de inestabilidad laboral y el desequilibrio financiero en las empresas, como durante la temporada alta, como por ejemplo la saturación de los destinos. Es por ello que es importante generar estrategias que contribuyan a la desestacionalización de los destinos turísticos, entre ellas el impulso de nuevos segmentos de mercado.

Otra gran ventaja es que el turista o delegado de reuniones tiene un gasto más alto que el turista que viaja por vacaciones. De acuerdo al estudio publicado en el año 2015 por la Comisión de Promoción del Perú para las Exportaciones y el Turismo (PROMPERU), el gasto de un delegado extranjero en una reunión en el Perú sin considerar cuota de registro ni pasajes aéreos internacionales asciende a US\$1,529 (PROMPERU, 2015, p.39). Si comparamos esta cifra con los casi un mil

dólares que gasta en el mismo destino un turista por vacaciones, podemos concluir de que el turista de reuniones en Perú gasta más de 1.5 veces más que un turista vacacional. Existen otras fuentes a nivel mundial que describen un gasto mucho mayor del turista de reuniones.

Un delegado que concurre a una reunión internacional gasta en promedio US\$560 por día, mientras que el participante de un congreso regional en Latinoamérica dejará en la sede del evento unos US\$360, lo que representa un gasto entre cuatro y seis veces mayor, si se lo compara con el de un turista clásico (Nardone, 2014, p.39).

Otro beneficio de las reuniones es el efecto multiplicador que se genera a partir de una reunión, en el sentido de que un delegado satisfecho puede ser más adelante un turista que regrese al destino incluso acompañado de familiares y/o amigos. En marketing es muy conocido que un cliente satisfecho recomienda y regresa, por lo tanto, es importante que los delegados de reuniones tengan una buena experiencia ya que pueden ser los futuros turistas vacacionales del destino.

Asimismo, uno de los beneficios no tangibles es la transferencia de conocimiento que se genera a partir de las reuniones. Profesionales de distintas especialidades se benefician de nuevos conocimientos, investigaciones, discusiones, entre otros, que se generan en las reuniones. “Es apreciable el aporte del turismo de reuniones y eventos en

la difusión e incorporación, en los países sedes, de avances científicos y tecnológicos, desarrollo del comercio y la economía, creando soluciones innovadoras para la sociedad” (Nardone, 2014, p.46).

Y finalmente, como un segmento de la actividad turística, tiene el mismo efecto de dinamización económica que genera el turismo. Muchas empresas del destino se benefician con la llegada de turistas de reuniones, por ejemplo, los restaurantes, las empresas de venta de artesanías, las empresas de transporte, entre otros.

3.3.3. Segmentos

El turismo de reuniones se segmenta en dos principales rubros, el segmento asociativo y el segmento corporativo. Adicionalmente se encuentran las ferias y exposiciones. En el segmento asociativo se encuentran los eventos organizados por asociaciones, sociedades internacionales, ONGs, federaciones, universidades, entre otros. En específico los eventos pasan por un proceso de candidatura y la asistencia al evento depende del programa educativo, la promoción del evento y la atraktividad del destino.

Dichas reuniones por lo general tienen un patrón de rotación regular, es decir, se organizan anualmente, bianualmente o cada tres o cuatro años. El patrón de rotación también puede ser distinto o irregular pero por lo general este tipo de reuniones se hacen de manera continua. Las asociaciones o sociedades profesionales que las organizan tienen cada

vez más experiencia en la planificación y organización de dichas reuniones y es por eso que el nivel de exigencia en relación a las ciudades sedes es mayor. El éxito de dichas reuniones no solo depende de la experiencia de la ciudad sede y sus proveedores en organizar el evento, también influye la difusión y promoción que se realiza para que la reunión cuente con un mayor número de delegados. Suele pasar que una reunión en una ciudad y un año determinada tuvo una cantidad de asistentes y la misma reunión en otra ciudad y otro año tuvo un número mayor de asistentes. Esto se debe a que se hizo una mejor promoción de la reunión, y por lo tanto no solamente es importante organizar de manera adecuada la reunión, también es muy importante difundirla para que tenga un número de asistentes que permita hacer rentable el evento.

Por otro lado, se encuentra el segmento corporativo que abarca los eventos organizados por empresas: reuniones comerciales, de planificación, convenciones y viajes de incentivos. Las locaciones de los eventos las deciden los directivos de la empresa y la asistencia es obligatoria. En este segmento también se incluyen los viajes de incentivo, que son aquellos viajes que se organizan para motivar a los colaboradores o para premiarlos por los logros que obtienen. Este tipo de viaje requiere un alto nivel de especialización del destino y de los organizadores, ya que son viajes que deben tener aspectos singulares que generen el famoso efecto “wow” entre los participantes. Se debe tomar en cuenta que los turistas de reuniones de este tipo de viajes por lo general son altos ejecutivos de empresas importantes que pueden pagar un viaje de alto

gasto a un destino turístico, por ello lo importante es que estos viajes tengan un contenido que diferencie la experiencia y que incluya actividades que por sí solos o en un grupo pequeño no podrían realizar.

Además, se encuentran también las ferias y exposiciones. Muchas ciudades son sedes de un gran número de este tipo de eventos lo que les garantiza flujos importantes de delegados a lo largo del año. Para ello la ciudad debe contar con la infraestructura adecuada así como con la experiencia para organizar este tipo de eventos. Muchos países cuentan con infraestructuras que son denominadas recintos feriales que son espacios especialmente diseñados para organizar este tipo de eventos y para soportar las maquinarias y equipos que muchas veces requieren este tipo de eventos.

3.3.4. Tipos de Reuniones

Dentro del amplio mundo del turismo de reuniones y de sus segmentos, se cuenta con distintos tipos de reuniones: congresos, convenciones, conferencias, ferias comerciales y exposiciones, viajes de incentivos, reuniones empresariales y de negocios y otras reuniones que cumplen los criterios mencionados como definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

De acuerdo al autor Eduardo Yarto, en su libro Turismo de Reuniones: Convenciones, incentivos, congresos y exposiciones, “el turismo de reuniones se divide en cuatro grandes ramas: congresos, convenciones,

exposiciones y viajes de incentivo” (Yarto, 2012, p.15). El mismo autor señala algunas definiciones de los principales tipos de reuniones:

Se define como congreso toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional y/o académico en torno a un tema de interés. La iniciativa de realizar la reunión puede ser gremial o institucional, la convocatoria es abierta y la participación voluntaria (Yarto, 2012, p.16).

En el segmento asociativo hay diferentes tipos de reuniones, pero uno de los más comunes son los congresos organizados por las diferentes asociaciones y sociedades profesionales. Los médicos por ejemplo organizan muchos congresos de distintas especialidades y estas reuniones van rotando por diferentes países, a través de un proceso de postulación. Es importante resaltar también que los procesos de postulación son cada vez más exigentes ya que las asociaciones profesionales tienen cada vez más experiencia y por lo tanto los niveles de exigencia son mayores.

Por lo general las asociaciones contratan un OPC (Organizador Profesional de Congresos) para la organización de sus eventos. En algunos casos estos OPC ya no solo trabajan en la organización de las reuniones de la asociación sino también de la administración integral de la misma, con lo cual pasan a ser llamados AMC, por sus siglas en inglés (Association Management Company).

Por otro lado, se encuentran las Convenciones, de acuerdo al mismo autor Eduardo Yarto, la definición es la siguiente:

Se define como convención a toda reunión gremial o empresarial cuyo objetivo es tratar asuntos comerciales entre los participantes en torno a un mercado, producto o marca. La iniciativa suele ser empresarial, la convocatoria es cerrada y la participación suele ser por invitación (Yarto, 2012, p.21).

Para la organización de convenciones las empresas tienen un planificador in house o contratan los servicios de un planificador de reuniones (meeting planner en inglés) externo, con el fin de que se encarguen de la planificación y organización de los eventos. En países donde el segmento de reuniones está más desarrollado existen muchos planificadores de reuniones individuales que brindan sus servicios a las corporaciones.

En el ámbito del segmento corporativo también se encuentran los viajes de incentivo. De acuerdo al mismo autor la definición de un viaje de incentivo es la siguiente:

Es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con

una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda la parte que les corresponde de estas metas. El viaje de incentivo es un premio que alcanzan las personas que demuestran un mejor desempeño en su trabajo (Yarto, 2012, p.37).

El viaje de incentivo debe tener unas características muy particulares ya que las personas que lo ganan por lo general son altos ejecutivos que tienen la posibilidad de realizar un viaje al destino pero que por su cuenta sería muy costoso contratar ciertas experiencias únicas. Y es por esta razón que los viajes de incentivo siempre deben incluir experiencias diferentes, notables, que realmente generen el famoso efecto “wow” de un evento.

Y por último las exposiciones, también conocidas como ferias. En muchos países hay infraestructuras específicamente diseñadas para llevar a cabo este tipo de reuniones. Por lo general son denominados recintos feriales, y pueden llegar a ser lugares muy grandes con capacidad de albergar a miles de delegados. De acuerdo a Eduardo Yarto, la definición de exposición de consumo o feria es la “exhibición de productos o servicios que ocurren en un área específica con el objetivo de promover negocios” (Yarto, 2012, p.27).

3.3.5. Stakeholders

Dentro del turismo de reuniones hay diferentes actores que son importantes para que la actividad se lleve a cabo. Así tenemos los hoteles, que es uno de los principales proveedores de servicios, no solo proveyendo salas y espacios para las reuniones, sino también habitaciones para los delegados. Por lo general las reuniones utilizan hoteles de 5, 4 y 3 estrellas, ya que a una reunión asisten desde los delegados más importantes, por ejemplo el conferencista más destacado de un congreso, hasta estudiantes que también se encuentran interesados en obtener los conocimientos que las reuniones le brindan.

También se encuentran los centros de convenciones, motores muy importantes para impulsar el turismo de eventos en muchos destinos. Los centros de convenciones no solo se encargan de operar los eventos, sino que también son captadores de eventos. Hay centros de convenciones que son operados por la misma empresa en distintas ciudades del mundo, y dichos operadores van rotando las reuniones que organizan entre sus distintos centros de convenciones. Los centros de convenciones aportan además espacios muy importantes para las reuniones, incluso en algunos destinos son los dueños de las salas más grandes para eventos.

Además, dentro del rubro de salas para reuniones, se encuentran aquellas sedes singulares que, no siendo un hotel ni un centro de convenciones, ofrecen espacios para realizar reuniones. Por ejemplo, se pueden mencionar algunos museos, que tienen tanto espacios cerrados

como abiertos para realizar eventos. También se pueden mencionar casonas de época, haciendas, centros arqueológicos, claustros, monasterios, entre otros.

Por otro lado, se encuentran los Organizadores Profesionales de Congresos (OPCs), o por sus siglas en inglés PCO (Professional Congress Organizer). Son los encargados de planificar y organizar los eventos, haciéndose cargo de toda la logística. En los países donde el turismo de reuniones se encuentra más desarrollado los OPCs son empresas que se dedican exclusivamente a organizar congresos y otro tipo de eventos. Sin embargo, en países donde el desarrollo aún es inicial la organización de congresos puede ser llevada a cabo también por agencias de viaje o empresas que se dedican a organizar eventos corporativos, no necesariamente reuniones. Por ejemplo, el evento de lanzamiento de un nuevo producto comercial.

Si bien es cierto, esta es la realidad actualmente, cuando estos destinos vayan madurando el desarrollo del segmento, las empresas también se irán especializando cada vez más. En otros países como se mencionaba anteriormente existe la figura de AMC, que son empresas que no solo organizan los eventos de la asociación, sino que además administran la misma asociación, ya que muchas veces el profesional que ha sido elegido por un período para presidir la asociación no tiene la experiencia ni el tiempo para gestionarla.

Uno de los actores importantes también es el Meeting Planner, o planificador de eventos. “Se refiere a un organizador o planeador de eventos de cualquier tipo, aunque en general se le relaciona más con las convenciones” (Yarto, 2012, p.45). El meeting planner puede ser independiente, en países con mayor desarrollo del segmento hay muchos meeting planners individuales. También pueden ser personas que trabajan en una empresa organizando sus eventos, se les denomina Meeting Planner in House. Y también existe el caso de empresas que tienen muchos eventos que contratan una empresa especializada, pero le solicitan personal para que trabaje dentro de la empresa, a esta figura se le denomina Implant Meeting Planner.

Otra figura dentro del segmento de reuniones es el DMC (Destination Management Company, por su significado en inglés). Son agencias de viaje receptoras especializadas en el destino y en grupos. “Son empresas que facilitan al organizador del evento todas las labores y la contratación de todos los servicios específicos requeridos en el destino donde están ubicados” (Yarto, 2012, p.48). Los DMCs también son los encargados de brindar servicios de pre y post tours, muy importantes en el desarrollo de un evento ya que muchos delegados además de asistir a la reunión desean realizar visitas turísticas o viajes turísticos a destinos cercanos.

También es importante mencionar que existen DMCs especializados en viajes de incentivos, y esta especialización es muy importante ya que al ser eventos muy particulares exigen un alto nivel de conocimiento del

destino y de todas las posibilidades que ofrece para generar experiencias fuera de lo común. En países europeos se les denomina casas de incentivo.

Además de los proveedores de servicios que ya se han mencionado, se encuentran otros proveedores importantes para que una reunión se lleve a cabo con éxito, como las empresas de audiovisuales, los traductores, las empresas de montaje, seguridad, y todos los proveedores que tienen que ver con el desarrollo de una reunión.

Por otro lado, como actores del segmento se puede mencionar las asociaciones que agrupan organizadores de congresos, meeting planners, casas de incentivo, entre otros. Una de estas asociaciones es ICCA (International Congress and Convention Association). Cuenta con una base de datos de casi doce mil reuniones asociativas y genera un ranking anual de países y ciudades que genera una buena visibilidad a nivel de los destinos.

Dicho ranking es importante porque en el turismo de reuniones es una de las pocas referencias que existen para poder medir la captación de reuniones, aunque solamente toma en cuenta los eventos asociativos. En los anexos se presentan los países y ciudades que han estado en los primeros lugares en el ranking ICCA del 2015.

Así como esta asociación hay muchas otras a nivel internacional que tienen buenas oportunidades de negocio, networking y también de capacitación. Cada destino de acuerdo a los segmentos del mercado de reuniones que maneje (asociativo, corporativo, incentivos, ferias, etc) debe decidir a qué asociación pertenecer y las oportunidades que debe aprovechar.

En el sector público se encuentran las oficinas nacionales de turismo o de promoción del turismo, que por lo general tienen un área que puede ser una Dirección, una Gerencia o una Coordinación dedicada al Turismo de Reuniones. El trabajo de esta oficina nacional es muy importante ya que es la encargada de diseñar la estrategia a nivel país del segmento de turismo de reuniones. Se encarga principalmente del posicionamiento y promoción del destino para reuniones, de facilitar y apoyar la captación de eventos que se realiza desde las ciudades y de contribuir a la profesionalización del segmento.

Uno de los motores fundamentales en el desarrollo del Turismo de Reuniones y actor principal del segmento es el Bureau de Convenciones, que son entidades encargadas de posicionar y captar reuniones para un destino. “Estos son organismos clave para el desarrollo del turismo de reuniones” (Yarto, 2012, p.57).

Cada ciudad se preocupa de sí misma como destino y trata de buscar dentro y fuera de fronteras nacionales congresos,

reuniones, eventos, convenciones. En ese marco, entonces, la figura por excelencia que debe asumir este rol es el bureau de convenciones y visitantes de la ciudad (Nardone, 2014, p.137).

3.4. Bureaus de Convenciones

3.4.1. Conceptos

El bureau de convenciones es la entidad que se encarga en una ciudad del posicionamiento, promoción y captación de reuniones internacionales y nacionales para su localidad. Es el motor principal que impulsa el turismo de reuniones en un destino y por lo tanto su conformación y desempeño profesional es muy importante para el desarrollo de un destino en el ámbito de este segmento de mercado.

Una definición que me gusta aplicar a los bureau es que son “cooperativas de negocios” de un grupo de empresarios, porque se trata de una reunión de muchas empresas de una ciudad que deciden aliarse para trabajar en conjunto a las que pueden sumarse operadores del sector público, aunque básicamente son empresas privadas. También se puede afirmar que se trata de una “agencia de promoción” encargada del marketing del destino orientado al mercado de reuniones (Nardone, 2014, p.140).

Los bureau son servicios “facilitadores de información” acerca de un destino, capaces de convencer al iniciador de una reunión o evento que está ante la mejor oferta para la sede del encuentro que está planificando. En suma, se trata del primer punto de referencia para un iniciador, intermediario o contacto local de una reunión o evento que quiera informarse sobre las posibilidades de una ciudad como eventual sede (Nardone, 2014, p.141).

En algunos casos los Bureaus de Convenciones son también denominados Bureaus de Convenciones y Visitantes, porque su estrategia no es sólo captar reuniones para una ciudad, sino también captar visitantes. Es importante puntualizar que ambas estrategias son distintas, por lo que si un Bureau se encarga de trabajar tanto reuniones como visitantes, deberá tener una estructura que le permita atender dichas necesidades.

El bureau de convenciones es una entidad de marketing de destino, cuya principal tarea es incrementar el número de reuniones en una ciudad a través de acciones que estén orientadas hacia dicho objetivo. Es importante que el Bureau planifique de manera adecuada cuáles son los segmentos de mercados que va a atender de acuerdo a la capacidad con la que cuente el destino, por ejemplo el segmento asociativo, de incentivos, corporativos, entre otros.

En ese sentido, es importante que el bureau de convenciones se haga cargo del posicionamiento y del trabajo de marca del destino. Para ello debe definir cuáles son los atributos que agregan valor al destino y además analizar la competencia, que hoy en día en el turismo de reuniones es muy intensa. Hay muchos destinos en el mundo trabajando para ser sedes de los próximos eventos y por ello el posicionamiento de un destino debe ser bien gestionado.

En este aspecto, el bureau cumple un rol de liderazgo en el destino ya que es el que debe definir en coordinación con los actores del sector público y privado cuál es el posicionamiento deseado y por el que hay que trabajar para el destino. Por ello, la dirección del bureau debe ser lo suficientemente hábil para ganar y mantener ese liderazgo que hará además que todos los actores trabajen como un equipo ciudad para lograr buenos resultados. Dicho liderazgo también debe lograr que el mensaje que transmiten todas las empresas que brindan servicios para reuniones sea coherente con el mensaje que transmite el destino.

En ese marco de trabajo es importante que el Bureau cuente con toda la información relevante del destino que sea necesaria para poder brindar una atención adecuada a los planificadores y organizadores de eventos. Es por ello que el Bureau debe contar con información de infraestructura de salas, hoteles, centros de convenciones, organizadores profesionales de congresos, empresas de transporte, agencias de viaje especializadas en grupos, empresas de audiovisuales, entre otros.

Esta información abarca incluso la de empresas y prestadores de servicios que no están asociados al bureau y son franca competencia de sus miembros. Esta es una premisa fundamental a la hora de fundar un bureau: la actividad del mismo y la información que maneja será independiente de las empresas asociadas o propietarias, pues el fin de la entidad es concretar negocios para la ciudad sin influir en qué proveedor debe ser contratado (Nardone, 2014, p.142).

Por lo general, los Bureaus de Convenciones son de naturaleza privada y no tienen fines de lucro. Son organizaciones que se forman en un destino para generar estrategias y servir de facilitador, articulador y promotor de las reuniones, con el fin de captar un mayor número de eventos en los destinos.

3.4.2. Estructura

La organización de los Bureaus de Convenciones por lo general está conformada por dos estructuras, una la estructura política integrada por el Presidente y los miembros del Directorio, y otra la estructura ejecutiva, en donde se encuentran por lo general un Director Ejecutivo y las personas que se encargan de la investigación, captación y promoción.

La estructura política, es decir el Presidente y el Directorio, es la que se encarga de definir las estrategias y políticas del bureau de convenciones. También es la encargada de velar porque los objetivos del bureau estén alineados con los objetivos de desarrollo del destino. Además, el Presidente es la figura que debe representar al bureau en las actividades más importantes y que tengan mayor exposición, por ejemplo las ferias internacionales, las conferencias de prensa, las convocatorias con los socios, entre otros.

Por otro lado, la estructura ejecutiva es la encargada de ejecutar el plan operativo de la institución. Es muy importante contar con profesionales capacitados y con experiencia en las diferentes áreas de investigación, captación y promoción. En cada una de ellas se requiere un perfil adecuado y con las competencias necesarias para poder cumplir con los objetivos planteados por la institución. El talento humano es vital en cualquier organización y un bureau de convenciones no es la excepción.

3.4.3. Tipos

El primer bureau en el mundo se conformó en el año 1898 en la ciudad de Detroit y desde entonces con el crecimiento de las reuniones internacionales, se han formado muchos bureaus en diferentes países del mundo. Por la naturaleza de sus funciones, los Bureaus se conforman desde las ciudades, ya que son las ciudades las que postulan o trabajan para captar sus eventos. A nivel nacional, la figura suele ser de carácter público, ya que desde las entidades nacionales promotoras de turismo se

conforma una estructura que permita trabajar en el posicionamiento y promoción de un país como destino de reuniones.

Si bien es cierto los Bureaus de Convenciones son de naturaleza privada, y en la mayoría de los casos se financian con el aporte de sus socios, también existen bureaus que cuentan con algún financiamiento del sector público, como se evidencia en algunos modelos de Bureaus en Europa y en algunos pocos casos en Latinoamérica. En los Estados Unidos de Norteamérica y en algunos otros países de la Región, los Bureaus cuentan también con financiamiento a través de un impuesto hotelero que se cobra por estadía. “La financiación de los bureau de la mayoría de ciudades de Estados Unidos está a cargo de la recaudación de un canon obligatorio en la tarifa hotelera que debe incluir un dólar por cuarto por noche” (Nardone, 2014, p.144).

En Latinoamérica en los últimos años se han conformado distintos Bureaus y en la actualidad, de acuerdo a la Asociación Latinoamericana de Bureaus de Convenciones y Visitantes, existen 211 Bureaus, los mismos que se encuentran en diferentes ciudades de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Por lo general en Latinoamérica los bureaus cuentan con financiamiento privado, sin embargo también se pueden apreciar algunos

casos en los que se cuenta con financiamiento público, por ejemplo en Chile donde el gobierno nacional tiene una partida de financiamiento para los bureaus de ciudades, o en Colombia donde algunos bureaus cuentan con financiamiento del gobierno local. También se presenta el caso de algunos bureaus en donde existe el room tax o impuesto hotelero, con el cual se conforma un fondo que es utilizado para financiar las actividades del bureau.

En el caso de los bureaus que solamente cuentan con financiamiento privado, este por lo general procede del aporte de los socios que lo conforman, lo que genera problemas de sostenibilidad a largo plazo ya que los socios pueden darse de baja. Lo más recomendable es que además del aporte de socios el bureau encuentre otras formas de financiamiento que le aseguren un funcionamiento a largo plazo.

3.4.4. Roles

Una de las labores más importantes del bureau es la captación de eventos, y para ello es necesario realizar un trabajo muy exhaustivo de investigación con el fin de encontrar cuáles son los eventos potenciales que se pueden realizar en un destino. Cuando se han identificado dichos eventos potenciales, el trabajo consiste en identificar al profesional o contacto local que puede postular al evento. Por ejemplo, el médico cardiólogo presidente de la Asociación Peruana de Cardiología, que pertenece a la Asociación Latinoamericana de Cardiología, puede

postular a la ciudad de Lima para que sea sede del Congreso Latinoamericano de Cardiología.

Dicho evento rota entre varios países y cuenta con un proceso de postulación para que una ciudad sea sede del mismo. Es la asociación peruana la que puede postular, pero para ello es importante que el bureau primero convenza al presidente de la asociación que el evento les traerá beneficios y luego acompañe todo el proceso de postulación.

Uno de los aspectos a veces más delicados es demostrar al contacto local la sustentabilidad económica de la realización de la reunión o evento que se le propone captar, dado que la falta de experiencia puede determinar que vean en la tarea un riesgo muy importante para su propio patrimonio, ya que serán responsables de que todo se desarrolle satisfactoriamente, incluyendo el balance de gastos-recaudación (Nardone, 2014, p.152).

El acompañamiento del bureau es vital durante todo el proceso no solamente para demostrar la rentabilidad del evento al contacto local, sino también para proveer de los documentos y/o materiales necesarios para una postulación exitosa. Por ejemplo, gestionar una carta de apoyo del gobierno, elaborar el libro de candidatura o bidding book, proveer de materiales audiovisuales, apoyo con la presentación, entre otros.

Por otro lado, se encuentra el trabajo de posicionamiento y promoción que el bureau debe desarrollar en relación al destino para reuniones. Este es un trabajo muy importante ya que se trata de definir cuáles son las ventajas competitivas del destino que le agregan valor y trabajar en una estrategia de comunicación y promoción para poder posicionar el destino en ese sentido. En la actualidad hay muchos destinos y ciudades trabajando para posicionarse en el mundo de las reuniones, por lo que encontrar un espacio propio no resulta fácil, sin embargo este trabajo es muy importante para poder diferenciarse de la competencia y que los clientes actuales y potenciales encuentren valor en la propuesta.

Un tercer rol del bureau de convenciones y que es vital para el desarrollo del segmento, es la profesionalización del mismo. El bureau debe trabajar no solo para promover y captar nuevos eventos para una ciudad, sino también para generar una alta satisfacción en relación a la organización del evento, y esto solo se puede dar si se cuenta con empresas proveedoras de servicio profesionales y capacitadas para brindar un servicio de excelencia. El bureau debe trabajar con ahínco para que en la ciudad los profesionales que se dedican al turismo de reuniones sean cada vez más competentes.

Entre las principales funciones de un bureau de convenciones se encuentran las siguientes:

En relación a la captación de eventos:

- Investigación sobre los eventos potenciales por captar para el destino.
- Contacto con el profesional local que puede postular a la reunión.
- Acompañamiento al profesional local durante todo el proceso de postulación.
- Coordinaciones con los gobiernos nacionales y locales para poder brindar el apoyo a las candidaturas y a los eventos cuando se realicen en la ciudad.
- Brindar información requerida sobre infraestructura y servicios del destino para la reunión.
- Gestionar una base de datos de los contactos, seguimientos realizados y de los eventos a realizarse en la ciudad.
- Generar estadísticas.

En relación a la promoción:

- Planificación y ejecución de las campañas de posicionamiento y promoción necesarias para el destino.
- Diseño y producción del material físico, virtual y audiovisual que se requiera para promover el destino.
- Coordinar la participación en todos los espacios de promoción, como por ejemplo la participación en ferias internacionales.
- Coordinar los viajes de inspección que se realicen a la ciudad.
- Promover los eventos que se van a realizar en la ciudad con el fin de lograr un mayor número de delegados para el mismo.

En relación a la profesionalización:

- Planificar y ejecutar el plan de profesionalización y capacitación, a nivel del mismo bureau como para las empresas, incluyendo a todos los proveedores que brindan servicios para reuniones.
- Generar alianzas estratégicas con otros destinos.

3.4.5. Ventajas

Una de las mayores ventajas para un destino al contar con un bureau de convenciones es que su principal cliente, el planificador de reuniones, puede contar con una entidad que le brinda información imparcial, confiable y actualizada sobre todos los servicios de su ciudad. Además lo puede ayudar con los contactos que requiere, la organización de visitas de inspección, las coordinaciones necesarias por ejemplo con los centros de convenciones y/o las autoridades locales. En suma, el bureau de convenciones representa para el planificador de reuniones un espacio confiable para poder organizar una reunión en una ciudad y un solo interlocutor válido con el cual resolver todas las necesidades de información que tiene.

El bureau además representa una entidad que trabaja para los intereses de la ciudad, más allá de los intereses particulares que tienen sus socios como empresas privadas. Si por ejemplo un planificador de reuniones requiere un servicio que no puede ser brindado por ninguno de los socios del bureau, este se encarga de brindar la información de manera amplia y transparente, ya que la finalidad del bureau es que la

ciudad se beneficie con la reunión, más allá de que sus socios se beneficien con la misma. Los intereses del destino se encuentran por encima de los intereses de los socios del bureau.

Por otro lado, cuando un planificador de reuniones desea organizar una reunión en una ciudad, la entidad a la que buscará es al bureau de convenciones porque así es como funciona la industria de reuniones. Por lo tanto, que un destino o ciudad no cuenten con un bureau los coloca en desventaja en relación a otros que si lo tienen.

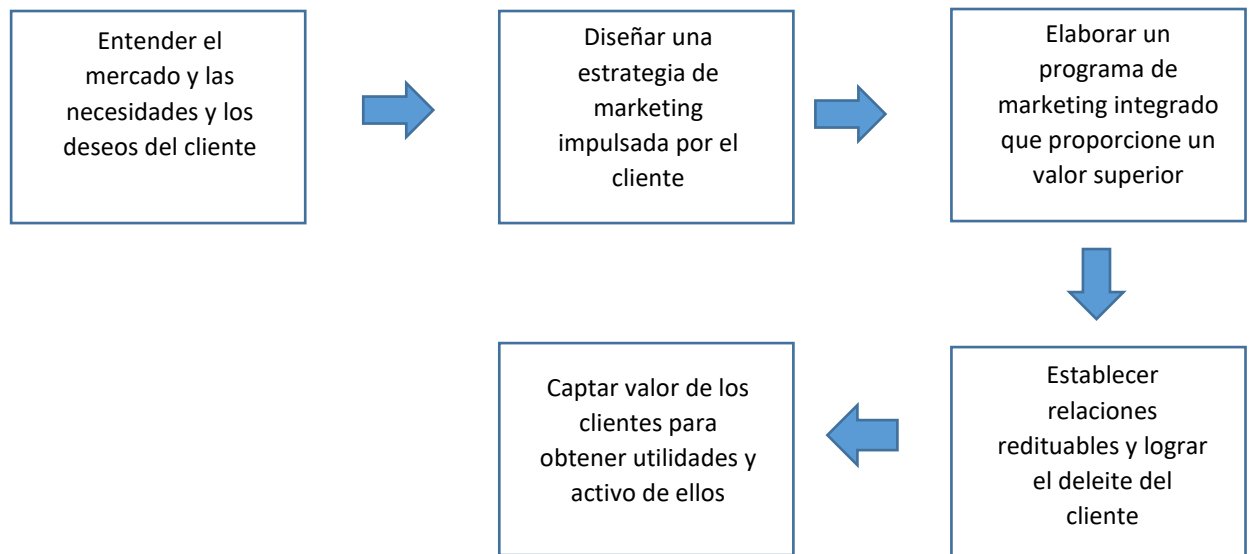
3.4.6. Desempeño Organizacional

3.4.6.1. Desempeño Organizacional Mercadológico

Las organizaciones que tienen éxito hoy en día son aquellas que se encuentran enfocadas en generar valor para el cliente. En un mundo altamente competitivo, donde se encuentran una alta diversidad de oferta para los productos y servicios que los clientes requieren, es necesario diferenciarse, y para ello se debe trabajar en una estrategia de marketing. “Definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Kotler, Armstrong, 2012, p.5).

Los autores Kotler y Armstrong, plantean un flujo de marketing para generar valor agregado para los clientes, el cual se puede resumir en la siguiente figura:

Figura 1: Proceso de Marketing



Fuente: Kotler, Armstrong, 2012, p.5.

El primer paso para poder plantear una estrategia de marketing exitosa es definir quiénes son los clientes y a quiénes se va a dirigir la estrategia. “Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio” (Kotler, Armstrong, 2012, p.7).

Tomando en cuenta que la estrategia de marketing no puede dirigirse de la misma forma a todos los clientes actuales y potenciales de un

producto o servicio, es necesario trabajar en la segmentación del mercado, concepto que se encuentra referido a dividir a los clientes de acuerdo a ciertas variables, que pueden ser por ejemplo geográficas, demográficas, psicográficas, por edad y por etapa del ciclo de vida, entre otras.

La variación en las respuestas que los clientes brindan a una mezcla de marketing puede deberse o referirse a diferencias en los hábitos de compra, las formas en que se usa un bien o servicio o los motivos para comprarlo. Hacer lo anterior exige una segmentación del mercado, la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos (Stanton, Etzel, Walker, 2007, p.149).

La segmentación de mercado permite ser más efectivos con el presupuesto de marketing ya que los recursos se invierten de una manera más focalizada, además de que permite entender mejor cómo funciona una parte del mercado, incluyendo el análisis de la competencia ya que los competidores cambian en los diferentes segmentos de mercado. “No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de visualizar la estructura de mercado” (Kotler, Armstrong, 2012, p.191).

Una vez que se han evaluado los diversos tipos de mercado a los que se puede dirigir, es importante seleccionar cuál o cuáles segmentos finalmente se van a atender. Dicho segmento o segmentos seleccionados es denominado mercado meta. “Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la compañía decide atender” (Kotler, Armstrong, 2012, p.201). Luego se debe determinar cuál es la posición o el posicionamiento que se desea alcanzar. “Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia” (Stanton, Etzel, Walker, 2007, p.163).

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar una proposición de valor, es decir, de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta, y qué posiciones desea ocupar en tales segmentos. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia (Kotler, Armstrong, 2012, p.207).

Con el fin de poder definir el posicionamiento es necesario determinar cuáles son los atributos que se van a comunicar. Estos atributos deben decidirse en base a ciertos criterios y siempre tomando en cuenta que deben proporcionar valor en relación a la competencia. De acuerdo a los

autores Kotler y Armstrong los atributos deben satisfacer los siguientes criterios:

Tabla 1: Criterios para definir un atributo diferenciador

| Criterios | Descripción |
|------------------|--|
| Importante | La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta. |
| Distintiva | Los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa podría ofrecerla de una forma más distintiva. |
| Superior | La diferencia es mejor a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio. |
| Comunicable | La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores. |
| Exclusiva | Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad. |

| | |
|-------------------|--|
| <p>Costeable</p> | <p>Los compradores tienen la facilidad de pagar la diferencia.</p> |
| <p>Redituable</p> | <p>Para la empresa es rentable introducir la diferencia.</p> |

Fuente: Kotler, Armstrong, 2012, p.212.

Tanto las decisiones estratégicas de segmentación como de posicionamiento deben estar orientadas a cumplir con las metas de marketing. “Las metas del marketing deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía” (Stanton, Etzel, Walker, 2007, p.602). Es importante también que se realice un planteamiento objetivo de acuerdo a los recursos con los que se cuenta, con el fin de poder cumplir con lo planificado. “El establecimiento de objetivos es esencial para el conjunto del plan de marketing. El propósito de las estrategias y tácticas de marketing es conseguir los objetivos” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.712).

Una vez que se han seleccionado los objetivos y se ha definido la segmentación, el mercado meta y el posicionamiento, se debe trabajar en establecer un plan de marketing que agregue valor, y ello está referido a la mezcla de marketing que se encuentra compuesta por el producto, el precio, la plaza y la comunicación. Cuando se planea una estrategia para un destino turístico se debe trabajar sobre la misma estructura de mezcla de marketing, en función al segmento de mercado al que el

destino se está dirigiendo. “El desarrollo del marketing mix para los destinos dependerá de su naturaleza, sus mercados objetivo y el entorno que los rodea” (Bigné, Font, Andreu, 2000, p.42).

El producto es el primer componente del marketing mix y es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de una estrategia exitosa. “Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler, Armstrong, 2012, p.224). Es importante tomar en cuenta que “en una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos” (Kotler, Armstrong, 2012, p.224).

Los productos deben estar elaborados con el fin de satisfacer la demanda, y tomando en cuenta la oferta de la competencia. Un elemento muy importante a ser tomado en cuenta cuando se trata de elaborar productos o servicios, es la innovación. En el sector turístico, la innovación está referida a crear nuevas experiencias para los turistas, que sean capaces de generar una diferencia con un valor agregado importante para el consumidor. “El reto para las organizaciones que gestionan el destino es por tanto, ofrecer el liderazgo en el desarrollo de productos innovadores” (Bigné, Font, Andreu, 2000, p.43).

Es importante señalar que los consumidores de hoy están mucho mejor informados y tienen acceso a un gran número de ofertas de distintos productos y servicios. Es por ello que el diseño de producto o servicio debe agregar valor con el fin de diferenciarlo de la competencia, y que el consumidor tenga un alto nivel de satisfacción en relación al mismo. Está demostrado que un cliente satisfecho no solamente vuelve a repetir el consumo, también recomienda el producto o servicio a otro consumidor. “Cada vez es más evidente que los nuevos y sofisticados consumidores buscan autenticidad y experiencias únicas. Incluso, están dispuestos a pagar un precio mayor, pero solo si el producto es significativamente mejor que el de los competidores” (Bigné, Font, Andreu, 2000, p.43).

El segundo elemento del marketing mix es el precio. La aplicación del precio es uno de los elementos más importantes de la mezcla de mercadeo ya que el consumidor debe encontrar el valor deseado por el precio que está pagando. Por otro lado, si un precio es demasiado bajo la empresa no podrá obtener utilidades y si es demasiado alto no podrá obtener clientes. Por lo tanto, es importante fijar un precio adecuado con el fin de captar el número esperado de clientes, y al mismo tiempo, obtener utilidades para la compañía.

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a

cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler, Armstrong, 2012, p.290).

En el ámbito de los destinos turísticos la aplicación de precios es un proceso más complejo, ya que intervienen tanto actores públicos como privados. Los gestores de un destino turístico esperan que se puedan ofrecer precios competitivos con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades de captar más turistas, mientras las empresas que brindan servicios en el sector se rigen por sus políticas individuales de precios. En algunos casos, el resultado es que no necesariamente el destino termina siendo competitivo en términos de precio en comparación con otros destinos. Es importante mencionar que en el precio también influyen aspectos macro económicos que hacen que un destino sea más o menos competitivo en precios que otros en un determinado momento.

En el sector turismo, uno de los aspectos fundamentales y sobre el cual trabajan los destinos, es el gasto del turista, ya que no solamente es importante que un destino reciba una cantidad determinada de turistas si no que éstos puedan tener un mayor gasto en el destino, y de esta manera beneficiar a un mayor número de empresas, con la consiguiente mejora del empleo y mejora de la economía de las personas. Para que los turistas puedan realizar un mayor gasto, el destino debe ofrecer una mayor oferta de productos y servicios, considerando los aspectos de innovación y calidad que se han

mencionado anteriormente. “Es importante para los consumidores, la percepción de una buena relación calidad-precio y por tanto, un alto valor percibido, dado que la insatisfacción perjudica la competitividad del destino” (Bigné, Font, Andreu, 2000, p.44).

El tercer elemento del marketing mix es la distribución. “Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el consumidor o para otra empresa que actúe como cliente” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.417). En el sector turismo se presentan varios tipos de intermediarios, entre ellos, las agencias de viaje, que pueden ser mayoristas o minoristas, agencias especializadas en grupos o viajes de incentivos, hoteles, sistemas de reserva y en algunos casos también las oficinas de turismo nacionales o municipales, que además de la labor de promoción, realizan un trabajo de comercialización de los productos o servicios turísticos del destino.

En el turismo de reuniones específicamente, se podría mencionar, además de los hoteles, las agencias especializadas en grupos denominadas DMC (Destination Management Companies) y las casas de incentivo, a los planificadores de reuniones (meeting planners, en inglés), que son los que se encargan de planificar las reuniones, como intermediarios para hacer que el servicio, en este caso una reunión o evento, esté disponible para el consumidor.

Los canales de distribución o intermediarios tienen varias funciones. De acuerdo a los autores Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores, los canales de distribución tienen las siguientes funciones:

Tabla 2: Funciones de los canales de distribución

| Función | Descripción |
|-------------|---|
| Información | Recogen y distribuyen estudios de mercado e inteligencia de marketing sobre el entorno de la empresa. |
| Promoción | Desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta. |
| Contacto | Buscan y se comunican con compradores potenciales. |
| Negociación | Acuerdan el precio y otros términos de la oferta para que la propiedad o la posesión puedan ser transferidas. |

| | |
|--------------|---|
| Financiación | Adquieren y utilizan fondos para cubrir los gastos de funcionamiento del canal. |
|--------------|---|

Fuente: Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.419.

En el turismo de reuniones uno de los canales o intermediarios más importantes es el planificador de reuniones o meeting planner. Un planificador de reuniones puede ser un organizador de reuniones en el mercado de Estados Unidos que se encuentra en búsqueda de destinos para las reuniones que organizan sus clientes. Cumple un rol de información ya que puede entregar al destino estudios y datos relevantes sobre el comportamiento del mercado donde se encuentran sus clientes. Asimismo, cumple un rol de promoción, ya que promueve los servicios y ofertas de los destinos entre sus clientes, y un rol de contacto, ya que están en la búsqueda de nuevos compradores potenciales para sus servicios. Por otro lado, cumplen con un rol de negociación, ya que acuerdan precios con los proveedores de servicios en el destino y también con un rol de financiación, ya que financian sus actividades con el fin de que el canal funcione de manera adecuada.

El cuarto elemento del marketing mix, la comunicación, es uno de los más importantes dentro de la mezcla ya que a través de ella comunicamos el valor a nuestros clientes con el fin de conseguir relaciones redituables con ellos. “La mezcla de promoción es la caja de

herramientas del mercadólogo para comunicarse con los clientes y otros socios” (Kotler, Armstrong, 2012, p.408). Una organización puede contar con un excelente producto, precios competitivos y canales de distribución adecuados, pero si no es capaz de informar de forma efectiva el valor a sus consumidores entonces pierde posiciones y oportunidades en el mercado.

El mix de comunicación de marketing de una empresa se compone de un conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo que la empresa utiliza para comunicar de forma persuasiva el valor para el cliente y crear relaciones con él (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.456)

Un aspecto importante a tomar en cuenta para poder obtener mejores resultados es la priorización de acciones, ya que hay una diversidad de herramientas para realizar la comunicación pero hay que decidir por las que generarán mejores resultados para la organización.

El diseño de un mix de comunicación eficaz y de bajo coste es difícil dada la diversidad de oferentes turísticos en los destinos y la dispersión de consumidores a lo largo del mundo. Conseguir un consenso en la campaña de comunicación así como obtener fondos para desarrollar e implementar tal campaña es uno de los

mayores retos para los entes de promoción (Bigné, Font, Andreu, 2000, p.54).

En el turismo de reuniones las principales técnicas de comunicación utilizadas son la publicidad, las relaciones públicas, la participación en ferias especializadas y la venta personal. Con el fin de comunicar a través de estas técnicas es necesario desarrollar materiales promocionales especializados que comuniquen el valor del destino.

La publicidad en el ámbito del turismo de reuniones debe realizarse en medios especializados que son los que llegan a los planificadores de reuniones, quienes finalmente van a decidir la sede de una reunión luego de la evaluación que realizan entre los diferentes destinos. “Definimos la publicidad como toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.480).

Si bien es cierto, algunas definiciones consideran a la publicidad como una forma de comunicación masiva, en el turismo de reuniones esta definición no se aplica necesariamente. “La publicidad constituye un método de comunicación cuyo emisor (organismo que gestiona el destino turístico) controla totalmente el mensaje y lo hace llegar, de forma impersonal y simultánea mediante inserciones en medios masivos de comunicación, a un amplio conjunto de clientes potenciales” (Bigné,

Font, Andreu, 2000, p.55). Debido a que el turismo de reuniones representa un segmento especializado, los medios en los cuales se debe realizar la publicidad son también especializados, y la definición de los mismos depende de los mercados a los cuales se vaya a atender.

Las relaciones públicas en el sector turismo representan una técnica muy importante ya que ayudan a posicionar una imagen del destino en los clientes actuales y potenciales. “El proceso en el que se crea una imagen positiva y una preferencia de marca mediante la intervención y el apoyo de un tercero” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.509). Como se puede apreciar en esta definición el objetivo de las relaciones públicas es crear una imagen positiva, sobre el destino, producto o servicio turístico, que generen una preferencia de marca. De acuerdo a los autores Bigné, Font y Andreu, las herramientas de las relaciones públicas más utilizadas son los eventos que implican una relación cercana entre la oferta y la demanda, por ejemplo los workshops, las notas de prensa, los boletines de noticias y los viajes de familiarización o fam trips.

En el turismo de reuniones, esta última actividad, los viajes de familiarización o fam trips, son muy importantes y muy utilizados por los destinos para convencer a los planificadores de reuniones de decidir la sede de una reunión. En una feria internacional el representante de un destino puede promover los diferentes beneficios con los que cuenta su ciudad para ser sede de una determinada reunión, pero la forma en la

que el planificador de reuniones puede realmente conocer un destino y sus ventajas en cuanto a conectividad, infraestructura, singularidad del destino, experiencia, facilidades, entre otros, es conociéndolo personalmente.

Una herramienta muy importante y utilizada en el sector turismo, y también en el turismo de reuniones, es la participación en ferias internacionales de turismo. “Para comenzar deberíamos definir las ferias y exposiciones como un espacio comercial donde los empresarios tienen la oportunidad de exhibir y vender sus productos o servicios y realizar contactos comerciales con los diferentes actores de la cadena productiva” (Nardone, 2014, p.127). Un aspecto muy importante de la participación en ferias es que permite un contacto personal, y en el turismo de reuniones además, una consideración relevante es que al ser ferias especializadas, es el punto de encuentro de los diferentes destinos que se promueven para reuniones y los planificadores de reuniones que están buscando sedes para sus siguientes eventos.

También es importante mencionar que hay una gran oferta de ferias en las cuales un destino puede participar, y el turismo de reuniones no es la excepción, sin embargo, es necesario priorizar ya que los presupuestos son limitados y la participación en ferias es costosa. Por un lado, se encuentra la inversión que debe realizar el destino, sea a través de una oficina nacional de promoción o un bureau de convenciones, y por otro lado la empresa privada también debe hacer

una inversión para su participación. Por otro lado, es vital entender que el éxito de la participación en una feria internacional depende de un trabajo integral pre, durante y post feria.

Las ferias especializadas en turismo de reuniones trabajan con un sistema de agenda previo, es decir, que a través de la plataforma que brinda el organizador de la feria, se debe gestionar una agenda que sea interesante para el destino y que pueda generar negocios para la ciudad y las empresas que brindan servicios para reuniones. Por ello es muy importante trabajar con sumo cuidado la agenda previa de la feria, y luego ir preparado para poder presentar el destino con las herramientas necesarias. Una vez terminada la feria, es muy importante hacer el seguimiento de los contactos realizados en la misma, ya que dichos contactos surgirán oportunidades que se concreten en reuniones para el destino.

Finalmente se encuentra la venta personal. En el turismo de reuniones esta técnica se aplica a diferentes actividades, por ejemplo las llamadas de ventas y las misiones de ventas. “La venta personal es la presentación oral a uno o pocos probables compradores de los beneficios de un producto con el propósito de efectuar una venta” (Bigné, Font, Andreu, 2000, p.69). Si bien es cierto, en dichas actividades no necesariamente se cierra la venta, es muy importante para que los clientes potenciales conozcan sobre el destino y decidan realizar una visita al mismo para familiarizarse con sus ventajas, o decidan realizar

una reunión, aunque lo más probable es que el planificador de reuniones decida primero conocer el destino. Se debe tomar en cuenta que los planificadores de reuniones por lo general son personas con experiencia, conocedoras de diferentes destinos y si bien es cierto buscan distintas alternativas para sus reuniones, también son exigentes ya que conocen los atributos de los diferentes destinos.

En relación a los contenidos online, las páginas web son un elemento de comunicación relevante que permiten a la empresa comunicar sus principales atributos.

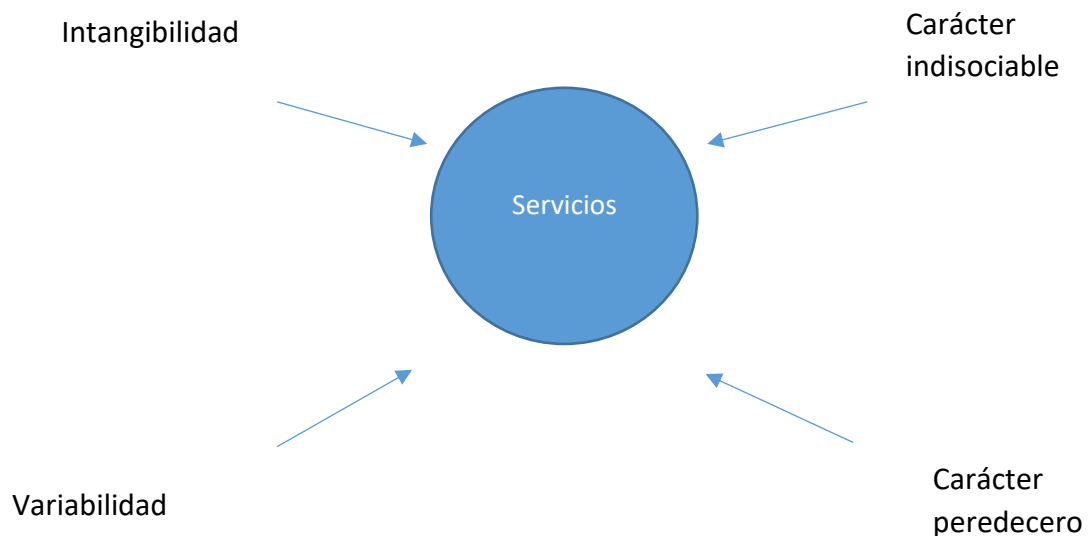
La página web también es un producto de la empresa, y continuamente la está desarrollando para mejorarla. De hecho, es una de las actividades que tiene que realizar para que la página web se posicione, y también puede hacerlo por ocupar un lugar privilegiado en la mente del cliente meta. Si se hace lo correcto, hay posibilidades de generar una gran cantidad de visitas, es decir, atraer a los clientes que considera atender (Barrientos, 2016, p.49).

Debido al crecimiento de las herramientas digitales en los últimos años, la presencia en internet es fundamental, y en ese sentido el posicionamiento de las páginas web cobra especial relevancia. Para ello, se debe trabajar en la generación de contenidos lo que va a redundar en una página dinámica y que motive al cliente a regresar.

3.4.6.2. Desempeño Organizacional Operativo

En la presente investigación se analiza el desempeño de los bureaus de convenciones que son organizaciones que brindan servicios. Es por ello que en el presente apartado se analiza primero las características de los servicios, y luego, los procesos que son importantes de evaluar en la gestión de un bureau de convenciones. Los autores Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores plantean cuatro características del servicio que se pueden resumir en la siguiente figura:

Figura 2: Características del servicio



Fuente: Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.43.

La intangibilidad está referida a que los servicios no se pueden sentir a través de los sentidos antes de su compra. La experiencia se va a dar en el momento del encuentro del servicio, es decir, cuando el cliente está recibiendo el mismo. El carácter indisociable se refiere a que el proveedor y el consumidor deben estar presentes en el encuentro del servicio.

La variabilidad está referida a que la calidad del servicio va a depender de quién, cuándo y cómo se provea. En este punto es importante analizar que es necesario reducir la variabilidad para lograr una mayor satisfacción del cliente. En ese sentido, es preciso implementar procesos eficientes que lleven a lograr dicho objetivo. “Invertir en el desarrollo y formación de buenos procesos. El reclutamiento de empleados adecuados y la provisión de una buena formación son cruciales, independientemente de que los empleados estén altamente cualificados o no” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.46).

Otro aspecto relevante para poder lograr el objetivo de reducir la variabilidad es estandarizar la prestación del servicio. “El desarrollar un diagrama del sistema de prestación de servicio incluye el proceso del servicio, los puntos de contacto con el cliente y la evidencia del servicio desde el punto de vista del cliente” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.47).

Por otro lado, es importante plantear la medición de la satisfacción del cliente. Es ampliamente conocido que un cliente satisfecho no solamente vuelve a consumir el producto o servicio, además recomienda el mismo a otros clientes. En ese sentido, es necesario utilizar un sistema de quejas y reclamaciones. “Los clientes que se quejan dan a la empresa la oportunidad de corregir sus fallas (incluyendo las que la empresa ni siquiera se ha dado cuenta que tiene), de restablecer relaciones con el cliente que protesta y de mejorar la satisfacción futura” (Lovelock, Reynoso, Andrea, Huete, 2004, p.521).

La empresa que escucha a sus clientes tiene la oportunidad de mejorar y más allá de eso, de generar lealtad en ellos. Es necesario tomar en cuenta que con los clientes estamos construyendo una relación, y que es importante que esa relación sea positiva y constructiva. Cuando escuchamos a los clientes estamos construyendo una relación en ese sentido. Los consumidores muchas veces pueden entender los errores que se presentan en el momento del servicio, pero lo que muchas veces no entienden es que la empresa no sea capaz de reconocer esos errores y tomar acciones sobre ellos.

Las características de los servicios tales como la actuación en tiempo real, la implicación del cliente, la consideración de la persona como parte del producto y la dificultad de una buena evaluación, aumentan la probabilidad de que se perciban las fallas en el servicio. La manera en que una empresa maneja las quejas y

resuelve los problemas puede determinar la lealtad de sus clientes o por el contrario, dejarlos escapar hacia la competencia (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, 2004, p.521).

Finalmente, el carácter perecedero está referido a que los servicios no pueden ser acopiados. “Un hotel de cien habitaciones que solo consigue vender sesenta en una noche concreta, no puede almacenar las cuarenta no vendidas y vender después 140 habitaciones la noche siguiente” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, Flores, 2011, p.48).

Para efectos de la presente investigación se va a tomar en cuenta el análisis de los aspectos que reducen la variabilidad en la prestación del servicio de un bureau de convenciones y que son los que llevan a contar con un desempeño organizacional operativo efectivo. En ese sentido, se analizará los aspectos relacionados a la gestión del talento humano y la planificación de la experiencia de servicio en relación a la captación de eventos.

El talento humano en una empresa es un activo muy importante y la empresa debe gestionar de manera adecuada dicho activo. “Sin embargo, detrás de las buenas empresas de servicio, está el compromiso de la dirección de Recursos Humanos, la cual incluye contratación, formación y retención de empleados. La formación de los empleados es una inversión y no un gasto” (Lovelock, Reynoso,

D'Andrea, Huete, 2004, p.463). Las empresas que tienen como prioridad a sus clientes, saben que un buen servicio va a depender de contar con colaboradores que se encuentren satisfechos con su trabajo. En la medida en que las personas están más felices en sus centros de trabajo, brindarán un mejor servicio a los clientes. Además, es importante que la empresa cuente con una estructura organizacional.

La estructura hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional (Fiallo, Alvarado, Soto, 2015, p.5).

Los autores Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete plantean un Ciclo del éxito que se convierte en un círculo virtuoso de manejo del talento humano para lograr clientes satisfechos y altos márgenes de utilidad. Las características de este ciclo son que existe un proyecto más flexible de la posición de trabajo, y a la vez mayor capacitación y prácticas de empowerment, salarios por encima del promedio y una intensificación del esfuerzo de selección. Todo ello lleva a una mayor satisfacción del colaborador, una actitud de servicio positiva y por lo tanto una rotación reducida y alta calidad en el servicio. Este ciclo virtuoso del empleado lleva a contar con un ciclo virtuoso del cliente, en el que se presenta una

alta satisfacción en relación al servicio, continuidad en la relación y finalmente lealtad. El ciclo del éxito planteado por los autores Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete culmina en altos márgenes de utilidad para la empresa.

En relación al empowerment se trata de dar poder a los colaboradores para tomar decisiones. Esta estrategia es importante porque no siempre todas las situaciones que se presentan en el encuentro del servicio están escritas en manuales y protocolos, y para que un cliente se sienta satisfecho muchas veces hay que tomar decisiones rápidas. El empowerment también produce colaboradores más motivados, ya que son capaces de resolver situaciones que generan clientes más satisfechos.

El empowerment (dar poder de decisión a los empleados) pretende que el que realiza el servicio busque soluciones a los problemas de servicio y tome las decisiones adecuadas sobre la realización personalizada del mismo. Para que el empowerment tenga éxito, es importante la capacidad de la persona, además de dar a los trabajadores las herramientas y los recursos necesarios para asumir estas nuevas responsabilidades (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, 2004, p.481).

Por otro lado, además de las decisiones señaladas en el Ciclo del éxito descrito anteriormente, hay consideraciones como la capacitación,

promoción de los colaboradores, el asesoramiento y asignación de tareas, y la evaluación de desempeño. “La promoción considera que los puestos de trabajo se ensanchan y los niveles de jerarquía se reducen. En ese contexto, hay menos posibilidades de ascender, pero también hay menos necesidad emocional y económica de lograrlo” (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, Huete, 2004, p.478).

La capacitación está orientada a la preparación técnica del recurso humano de las organizaciones para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, dé excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización (Bermúdez Carrillo, 2015, p.8).

El asesoramiento es vital para que los colaboradores puedan cumplir de manera adecuada una función. “El *asesoramiento* describe la labor que realiza un entrenador con las personas a su cargo” (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, Huete, 2004, p.479). Un buen entrenador sabe fortalecer el trabajo individual y del equipo en su conjunto, potenciando los aspectos positivos de cada colaborador y encontrando oportunidades de mejora en el proceso. Por otro lado, la asignación de tareas genera predictibilidad, los colaboradores saben que es lo que deben hacer y que se espera de ellos. “La *asignación de tareas* es un elemento fundamental para vincular y satisfacer a los empleados” (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, Huete, 2004, p.479). Finalmente se encuentra la evaluación

de desempeño, los colaboradores deben conocer cuáles son los aspectos en los que se encuentran mejor evaluados y cuáles son esos aspectos que se presentan como oportunidades de mejora. “La *evaluación* puede cumplir un importante papel en el desarrollo profesional de los colaboradores, si estimula entre su personal un sano espíritu de superación y realismo” (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, Huete, 2004, p.479).

El segundo aspecto para reducir la variabilidad en la prestación del servicio de un bureau de convenciones está relacionado a la planificación de la experiencia de servicio. En ese sentido, uno de los servicios más importantes que brinda el bureau es el acompañamiento de candidaturas para la captación de eventos. Es importante que los servicios se establezcan a través de procesos que permitan que el cliente se encuentre altamente satisfecho con la experiencia. Si la entrega del servicio se realiza sin procesos, entonces la experiencia del cliente se dará de acuerdo a cómo lo atienda cada colaborador, si es un colaborador altamente competente el cliente estará satisfecho, sin embargo, no todas las veces los clientes son atendidos por los colaboradores más competentes. Por lo tanto, es importante que la empresa cuente con procesos para poder brindar un servicio estandarizado de alta calidad.

Para tomar una decisión al respecto es preciso tener en cuenta tanto las circunstancias operaciones de la empresa como las

preferencias del cliente. Como ya sabemos, la realización de diagramas descriptivos de los procesos (“mapeo”) ayuda a los planificadores a evaluar las implicaciones de las distintas alternativas (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, Huete, 2004, p.351).

Finalmente, como parte del desempeño operativo de un bureau es muy importante tomar en cuenta la articulación público – privada con la que cuenta un destino. En el planteamiento del desarrollo del turismo de eventos en un destino hay un trabajo que realizar que corresponde al sector público y al sector privado. “Cada país como tal representado por su ministerio de turismo actúa como coordinador de sus ciudades sedes, contribuyendo con la promoción y posicionamiento del destino pero delega en sus ciudades la labor de captación” (Nardone, 2014, p.137).

3.4.6.3. Desempeño Organizacional Financiero

El financiamiento es vital en toda organización, ya que se requiere de recursos económicos para darle viabilidad a la misma. Además de contar con un plan estratégico y talento humano, es necesario contar con los recursos económicos que van a permitir desarrollar las estrategias y acciones necesarias para conseguir los resultados esperados.

En una asociación empresarial, como la que representa un bureau de convenciones, los recursos económicos pueden ser obtenidos de diferentes fuentes, entre ellas el aporte de los socios que pertenecen al bureau, el aporte de recursos públicos que puedan realizar los gobiernos

nacionales, regionales o municipales, el aporte generado por impuestos hoteleros, entre otros. Si bien es cierto, las fuentes de financiamiento pueden variar de acuerdo a cada realidad, es vital para el buen funcionamiento de un bureau de convenciones contar con los recursos económicos necesarios para poder llevar a cabo el plan diseñado. Por otro lado, los bureaus de convenciones son organismos sin fines de lucro. En ese sentido, se puede tomar como referencia para la construcción del presente marco teórico, en relación al desempeño financiero, bibliografía relacionada a emprendimientos sociales y organizaciones no gubernamentales de desarrollo.

La movilización de recursos financieros es decisiva para el emprendimiento social. Por consiguiente, resulta fundamental estudiar la forma en que se atraen y generan los recursos para ser canalizados a los emprendimientos sociales, sobretudo en el sector privado, tema que ha sido poco abordado en la bibliografía especializada (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, p.189).

El desempeño financiero en una organización de estas características, es decir, que no tiene fines de lucro, está basado en gran medida en las posibilidades de financiamiento con las que cuenta, ya que sin ellas la organización no es viable. “El término financiamiento alude a los procesos de movilización de los recursos financieros necesarios para desarrollar un emprendimiento social” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, p.190). El financiamiento del

presupuesto para su operatividad va a permitir que un bureau pueda cumplir su rol y que pueda obtener los resultados que se esperan de una entidad especializada en el turismo de reuniones. “En la actualidad los bureaus de convenciones son las herramientas de que disponen las ciudades para generar políticas y estrategias destinadas al desarrollo de acciones que contribuyan a la captación de reuniones, congresos, convenciones y eventos para ese destino” (Nardone, 2014, p.138).

El financiamiento de los bureaus se puede dar a través de diferentes fuentes. Una de ellas es un impuesto hotelero que se incluye en la tarifa del hotel y cuya recaudación se destina a un fondo que se utiliza para financiar el bureau. “La financiación de los bureau de la mayoría de las ciudades de Estados Unidos está a cargo de la recaudación de un canon obligatorio en la tarifa hotelera que debe incluir un dólar por cuarto por noche” (Nardone, 2014, p.144). De acuerdo al mismo autor, cuando la recaudación es muy alta se destinan fondos también a la promoción turística general de la ciudad, así como al centro de convenciones. Si se analiza la realidad de algunas ciudades de los Estados Unidos de América que reciben un gran número de visitantes, por ejemplo Nueva York con más de 60 millones de turistas anuales, y considerando el número de noches que un turista puede permanecer en la ciudad, se puede apreciar que la ciudad cuenta con una recaudación muy alta que le permite financiar sus actividades promocionales. En Europa la situación varía y se presentan algunas diferencias.

En los países de Europa los bureau tienen diferencias y similitudes con los de Estados Unidos. Por ejemplo, todavía hay algunos bureaus de convenciones nacionales aunque cada vez son menos, prevaleciendo los bureau de cada ciudad. Algunos de estos son oficiales y están a cargo de funcionarios del gobierno nacional o local, según su ámbito de acción, y cuentan a los operadores privados como socios. Estos pagan una cuota simbólica de la que no depende la financiación de las actividades de la entidad. (Nardone, 2014, p.145).

En América Latina la situación se presenta de diferente manera. La mayoría de bureaus se financian con los aportes privados de sus socios. “Casi todos los bureau son privados y no cuenta con ayuda presupuestal estatal, salvo muy pocas excepciones”. Esta realidad coloca en desventaja a los bureaus de Latinoamérica en relación a los de otras Regiones ya que se cuenta con menos recursos para financiar el posicionamiento y captación de reuniones. “En la mayoría de los casos son sociedades civiles que se financian con el aporte de sus miembros asociados” (Nardone, 2014, p.145). En algunas ciudades existe un canon hotelero pero no como un impuesto obligatorio si no como una tarifa que se paga voluntariamente.

En relación a la bibliografía sobre financiamiento de emprendimientos sociales se puede encontrar que se plantean distintas formas de

financiamiento. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) propone los siguientes mecanismos y fuentes de financiamiento.

Tabla 3: Mecanismos y fuentes de financiamiento

| | Mecanismos | Fuentes |
|---|---|---|
| Basados en transacciones comerciales | Venta de bienes o servicios al público en general | Cartera de clientes involucrados / número de bienes y servicios ofrecidos |
| | Cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social | Cartera de beneficiarios con poder adquisitivo / tipos de cuotas consideradas |
| | Marketing de causa | Campañas existentes / número de productos o servicios incluidos en estas |
| Ajenos a cualquier transacción | Donaciones en efectivo o especie | Base de donantes (personales, empresariales, multilaterales) |

| | | |
|--|---|---|
| | Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios) | Gobiernos extranjeros, nacionales, estatales y locales |
| | Presupuesto interno de empresas (generación o movilización de recursos desvinculadas del emprendimiento social) | Unidades de negocio o subsidiarias que forman parte del esquema de financiamiento |

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, p.191.

Si bien es cierto que los bureaus cuentan en la actualidad con ciertas fuentes de financiamiento, es importante estudiar otras posibilidades, sobretodo en el ámbito de la región Latinoamérica en donde aún hay muchos retos y oportunidades para poder hacer crecer el turismo de reuniones como lo han hecho otras regiones del mundo. En ese sentido, la información contenida en la tabla anterior recoge algunas alternativas que podrían ser de utilidad al definir las modalidades de financiamiento de un bureau, siempre teniendo como base que los servicios de un bureau deben ser gratuitos para los clientes que atiende, y considerando que esta entidad debe ser manejada con un alto sentido de la ética poniendo los intereses de la ciudad por encima de cualquier interés en particular. “Esta es una premisa fundamental a la hora de fundar un bureau: la actividad del mismo y la información que maneja será

independiente de las empresas asociadas o propietarias, pues el fin de la entidad es concretar negocios para la ciudad sin influir en qué proveedor debe ser contratado” (Nardone, 2014, p.142).

3.4.7. Nivel de Captación de Reuniones Internacionales

De acuerdo a lo descrito en el punto I.3.3. de la presente tesis, en el turismo de reuniones se presentan dos segmentos de mercado principales, el asociativo y el corporativo. En el segmento asociativo se encuentran todos aquellos eventos organizados por asociaciones, sociedades internacionales, ONGs, federaciones, universidades, entre otros. Por lo general dichos eventos se basan en un proceso de candidatura y la asistencia al evento depende del programa educativo, la promoción del evento y la atraktividad del destino.

Por otro lado, se encuentran las reuniones corporativas que son organizadas por empresas, entre ellas se puede mencionar a las reuniones comerciales, de planificación, convenciones, viajes de incentivos, entre otras. Las sedes de dichas reuniones las deciden los directivos de la empresa y la asistencia es obligatoria.

A nivel internacional no se encuentran estadísticas de todos los tipos de reuniones que se realizan, sin embargo en el segmento asociativo existe una asociación mundial que cuenta con una base de datos de dieciocho mil reuniones internacionales que rotan entre diferentes países y regiones de acuerdo a distintos patrones de rotación. Dicha asociación

se denomina ICCA (International Congress and Convention Association, por sus siglas en inglés). Si bien es cierto, esta asociación sólo incluye en sus bases de datos reuniones asociativas que cumplen con ciertos criterios, con esta información es posible medir una parte del mercado de reuniones internacionales. Es importante mencionar que con el fin de que una reunión internacional ingrese al ranking de ICCA debe cumplir con haber tenido por lo menos 50 participantes, ser organizada de manera regular y haber rotado en por lo menos 3 países.

De las 21,000 reuniones que se estima se desarrollan cada año en este ámbito, ICCA tiene registradas 18,000, pero cada uno de esos registros tiene lujo de detalles: identifica el historial completo de esas reuniones o por lo menos las últimas 10 ediciones realizadas, el número de participantes, cómo ha ido variando en el tiempo, qué tipo de hoteles utiliza, dónde funciona la secretaría, quiénes son los contactos para formalizar una candidatura y quién es el contacto local en cada país, las fechas en que se realizan los encuentros y otra infinidad de detalles imprescindibles a la hora de tratar de encarar la candidatura de una reunión o evento. Todo esto permite indagar sobre una base de datos muy organizada, lo que posibilita ir directamente a los negocios (Nardone, 2014, p.83).

Por otro lado, ICCA emite anualmente un ranking de países y ciudades en donde se muestra cuántas reuniones asociativas que cumplen con sus criterios han sido captadas por los diferentes destinos.

Dicho ranking genera visibilidad y prestigio para las ciudades y países y es por ello que los destinos trabajan de manera ardua para poder alcanzar buenas posiciones en el mencionado ranking. Con ese fin los bureaus de convenciones trabajan investigando las reuniones que tienen potencial para sus destinos, identifican el contacto local que puede traer la reunión y luego preparan la candidatura para lograr la sede de la misma. La asociación mundial ICCA tiene una historia de más de 50 años trabajando en el segmento asociativo de reuniones internacionales. Hoy en día cuenta con casi mil socios en 90 países del mundo. Es una asociación de mucho prestigio y es por ello que el ranking que elabora y publica anualmente tiene mucha visibilidad entre los planificadores de reuniones asociativas y las diferentes entidades y empresas que se encuentran trabajando en el turismo de reuniones. En los anexos 1 y 2 se pueden apreciar los rankings internacionales por países y ciudades del año 2016.

3.5. Contextualización

3.5.1. El Turismo en Latinoamérica

3.5.1.1. Contexto Socio Demográfico

En Latinoamérica existe una población de 647.565 millones de personas, de acuerdo a cifras presentadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas para el

año 2017. Dicha población está compuesta en un 79% por mujeres y un 72% por hombres.

En relación a la educación, en el 2015 la tasa de alfabetización en la región llegó al 98.2%, con lo cual se puede concluir que gran porcentaje de la población en Latinoamérica sabe leer y escribir. Sin embargo, la tasa neta de matrícula en la educación primaria es mayor que la de secundaria, pasando de 91.7% a 75.9%, con lo cual se puede concluir que si bien es cierto gran porcentaje de la población sabe leer y escribir, un porcentaje considerable no llega a culminar la educación secundaria.

Respecto al sector salud, en Latinoamérica aún existe un alto porcentaje de mortalidad infantil, 15.2% en el 2015. Y además, se cuenta con 5.5% de los ciudadanos que están debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria. Es decir, la región aún enfrenta problemas de desnutrición, lo que genera una carencia de rendimiento de los niños en edad escolar.

Si bien es cierto, las tasas de desempleo en los últimos años han tendido a la baja, aún se encuentran por encima del 5%, lo que sugiere que es importante que la región focalice sus esfuerzos en desarrollar sectores que le permitan contribuir mejor a generar una mayor cantidad de puestos de trabajo. Además, todos los países que conforman la región, cuentan con altos grados de informalidad en los puestos laborales, es decir que los trabajadores empleados de esta manera no cuentan con los

beneficios que la ley les ofrece. En el 2014, países como Bolivia, Perú, Guatemala, Ecuador, Colombia, El Salvador, Honduras y Paraguay tenían más del 50% de personas ocupadas en el ámbito urbano en el sector informal del mercado de trabajo.

La tasa de pobreza en la región fue de 28.2% en el 2014, correspondiendo 23.8% al ámbito urbano y 46.2% al ámbito rural. El coeficiente Gini fue en el mismo año de 0.49%, es decir, hay un nivel de desigualdad considerable en la región. Por otro lado, dicha desigualdad se manifiesta también en el género, ya que el porcentaje de mujeres sin ingresos propios llega a alcanzar el 31.1%, mientras que los hombres en la misma condición solo el 11.4%.

3.5.1.2. Desarrollo de la Actividad Turística

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), la actividad en el mundo en el año 2015 creció en un 4.6%, lo que significó 1.186 millones de llegadas de turistas internacionales. Para los siguientes años, entre el 2010 y el 2030, se prevé un crecimiento de 3.3% anual a nivel mundial. Los destinos emergentes, entre ellos los latinoamericanos, crecerán por encima del promedio, a un 4.4% anual, y al doble que las economías avanzadas, que crecerán al 2.2%.

Los resultados de las Américas para el año 2015, de acuerdo a la OMT, son bastante positivos. En conjunto tuvo un crecimiento de 6%. Considerando las regiones que tienen países latinoamericanos se puede

apreciar que el Caribe y América Central tuvieron un crecimiento de 7% y América del Sur de 6%.

El turismo en Latinoamérica cuenta con grandes posibilidades de crecimiento. En la región se encuentran países que tienen una gran diversidad cultural y natural, y donde se pueden desarrollar diferentes tipos de turismo. La publicación Turismo en las Américas de la Organización Mundial del Turismo (OMT) cita lo siguiente:

La región de las Américas, por la variedad y fuerza de su cultura y de su historia, por sus grandes bellezas naturales y arquitectónicas así como por la hospitalidad de sus habitantes, tiene un gran potencial para el desarrollo del turismo (OMT, 2013, p.8).

Un aspecto importante a resaltar en el desarrollo del turismo en Latinoamérica en los últimos años es que existe un mayor fortalecimiento de las instituciones relacionadas al turismo, tanto de carácter privado, como de carácter público. Dicho fortalecimiento ha permitido que se puedan tomar mejores decisiones relacionadas al desarrollo de la actividad turística en la región.

Asimismo, se han mejorado las condiciones para desarrollar turismo, como por ejemplo la estabilidad económica y política que tienen muchos países en la región latinoamericana, existe una mejora de la conectividad intrarregional e interregional, se han creado nuevos

productos turísticos dirigidos a diferentes segmentos de mercado, y también existe una mayor profesionalización a nivel de los directivos y gestores del turismo en la región.

Es importante que en Latinoamérica el turismo sea visto además como una actividad que puede coadyuvar a disminuir los índices de pobreza que en la región llegan a un 28.2%. El turismo es un sector que impulsa varias actividades de servicios y/o productivas, como el transporte, el alojamiento, la venta de artesanías, entre otros, y es por ello que tiene un efecto descentralizador importante. Por ello, situándonos en la realidad de Latinoamérica el turismo es una actividad que puede generar una mayor inclusión y ser parte de la estrategia para combatir la pobreza.

Un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras (OMT, 2016, p.2).

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), las Américas es la región que más crecimiento tuvo en el sector turismo comparando el período 2015/2014 y se prevé que los destinos emergentes como los latinoamericanos crezcan el doble que las economías avanzadas.

Un aspecto importante para que la región siga creciendo en turismo es que se sigan desarrollando nuevos productos turísticos que atraigan a los diferentes segmentos de mercado con una propuesta de valor diferenciada. Lo importante es que en la región se cuenta con atractivos culturales y naturales que permiten agregar valor. El reto es a partir de dichos atractivos generar productos diferenciadores, considerando que la competencia a nivel mundial es cada vez mayor.

3.5.1.3. Desarrollo del Turismo de Reuniones

El turismo de eventos es un segmento de mercado que lleva más de 30 años de desarrollo en Latinoamérica y que actualmente, de acuerdo a la asociación mundial ICCA genera unos 800 millones de dólares de movimiento económico al año solamente por la organización de reuniones asociativas. El desarrollo se inició primero en los países que cuentan con una mayor infraestructura de servicios para sostenerla, como lo son México, Brasil y Argentina. Justamente son estos países los que cuentan actualmente con un mayor número de bureaus de convenciones y un mayor desarrollo desde diferentes ciudades debido a que empezaron a trabajar el segmento hace ya algunas décadas. De acuerdo a ICCA estos tres países son los que cuentan con el mayor número de reuniones asociativas.

En ese sentido, se han desarrollado algunos estudios e iniciativas como el observatorio de turismo de reuniones de Argentina que muestran el crecimiento del turismo de eventos en estos países y lo que

representa el sector a nivel de actividad económica. En México ya se han hecho dos estudios específicos para el turismo de eventos denominado La Relevancia Económica de las Reuniones en México, lo que permite conocer no solamente cuál es la situación en un momento determinado sino también cuál ha sido el crecimiento del segmento. Según los estudios realizados en los años 2014 y 2010, en México hubo un crecimiento del 35% en el número de reuniones en ese período, lo cual muestra que es un segmento con niveles de crecimiento importantes. El mismo estudio muestra que los centros de convenciones toman un mayor protagonismo al haber incrementado su cuota de participación como sede de reuniones.

También muestra un mayor gasto del turista de reuniones internacional en relación al turista extranjero que visita el país por otro motivo de viaje. Este es un aspecto muy importante a analizar ya que bajo una estrategia país en el sector de turismo no solo es importante tener como objetivo incrementar los flujos o número de turistas, también es relevante hacerlo en segmentos de mercado que puedan reportar un mayor nivel de gasto. De acuerdo al estudio La Relevancia Económica de las Reuniones en México – 2016, el delegado extranjero de una reunión gasta en promedio 50% más que el turista regular. El mismo estudio llegó a la conclusión de que las reuniones en México generan el 7.2% del turismo internacional que se genera en el país. Asimismo, el valor total de las reuniones corresponde al 17.5% del total del valor bruto de la producción de turismo en México. Es por ello que en este país le

denominan industria de reuniones, no lo ven como un segmento por la importancia que tiene para el desarrollo de la actividad turística.

La industria de reuniones en México no solo contribuye al producto bruto interno, también genera una alta tasa de empleos directos e indirectos para el país. Dicho crecimiento se sostiene en la estabilidad económica que ha vivido México en los últimos años. En el turismo de reuniones la estabilidad económica y social es muy importante y es tomada en cuenta para definir la sede de una reunión ya que los eventos se planifican con una anticipación de por lo menos uno o dos años, por lo tanto los planificadores de reuniones necesitan tener la seguridad de organizar sus eventos en un país estable. De acuerdo al estudio mencionado para los próximos años se pronostica que la industria de reuniones siga creciendo.

En Argentina existe un programa muy importante que es el Observatorio de Turismo de Reuniones de la República de Argentina, iniciativa que es trabajada en conjunto por la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos (AOCA) y el INPROTUR (Instituto Nacional de Promoción Turística). A través de este observatorio se brindan cifras del movimiento económico que genera el turismo de reuniones en Argentina, del perfil del turista de reuniones que la visita y de las tendencias en el segmento.

Una de las conclusiones a las que llega el anuario publicado en el año 2014 es que se presenta un cambio en la conducta empresarial buscando mayores márgenes de rentabilidad y una reducción de costos. Por lo tanto, una tendencia que se da en las reuniones es que la duración de las mismas sea menor y que busquen rotar en destinos regionales. Dicha tendencia se presenta como una ventaja para el turismo de reuniones en Latinoamérica ya que las diferentes asociaciones que se encuentran localizadas en la región tenderán a realizar un mayor número de reuniones dentro del ámbito de la misma. En el año 2014 en Argentina se realizaron 4,871 reuniones las cuales generaron un gasto total por parte de los delegados de 486 millones de dólares. En el mismo anuario se especifica que el impacto económico del turismo de reuniones en Argentina fue de 1,165 millones de dólares en el año 2014.

En relación a Brasil, de acuerdo a la Asociación Brasileña de Agencias de Viajes Corporativos (ABRACORP), el turismo de reuniones en ese país creció un 14.5% en el año 2014, teniendo a Sao Paulo y Río de Janeiro como las ciudades con mayor número de reuniones. Los viajes para asistir a congresos y convenciones han registrado un incremento de 408% en 10 años, cifra que muestra el gran potencial de este segmento en crecimiento. Por otro lado, también se aprecia que cada vez hay un mayor número de ciudades que se incorporan a la oferta de turismo de reuniones del país, con lo cual aumenta la competencia.

A nivel de la región, se muestra un crecimiento importante de reuniones asociativas que cumplen con los criterios ICCA, pasando de 824 a 1,157 reuniones durante el período 2007/2016, lo cual representa un crecimiento de más de 40%. Es importante mencionar que a nivel estadístico no se cuenta con cifras regionales que permitan medir el crecimiento del total de reuniones internacionales que se realizan en las diferentes ciudades, sin embargo las estadísticas de ICCA pueden ser tomados como un referente ya que miden un porcentaje del total de reuniones. Tomando en cuenta las estadísticas de ICCA los países en Latinoamérica que son sede de un mayor número de reuniones son Brasil, Argentina, México, Colombia y Chile. Los otros países como Perú, Uruguay, Panamá, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, República Dominicana, Guatemala, Cuba, Bolivia, entre otros, muestran diferentes resultados, algunos creciendo a tasas muy interesantes como el Perú que creció en 25% en reuniones ICCA comparando el período 2015/2014, o Panamá que en el mismo período descendió en casi un 30%.

En general se puede apreciar que en la región Latinoamérica el turismo de reuniones ha crecido en la mayoría de destinos, y esto se debe a que durante los últimos años se han presentado condiciones favorables para el desarrollo del mismo, entre ellos estabilidad económica y social, una mayor conectividad, más experiencia en la organización de reuniones internacionales, mejores servicios para el segmento, y una visión más estratégica en la región a partir de un mayor

conocimiento del funcionamiento del turismo de reuniones, lo que se traduce en un mayor número de bureaus trabajando desde distintas ciudades de manera profesional.

3.5.1.4. Desarrollo de Bureaus de Convenciones

El desarrollo de los bureaus de convenciones en Latinoamérica tiene un poco más de tres décadas. El primer bureau conformado fue el de la ciudad de Sao Paulo, en el año 1983, actualmente con una historia de 34 años. Desde ese momento, se empezaron a gestar nuevos bureaus desde distintas ciudades, primero en los países más preparados en la región y luego se han ido sumando otros destinos que ven en el mundo de las reuniones una posibilidad de desarrollo para sus localidades. De acuerdo a la Asociación Civil Convention & Visitors Bureaus de Latinoamérica y El Caribe, Brasil, México y Argentina son los países que cuentan con una mayor cantidad de bureaus de convenciones, con 95, 56 y 28 respectivamente. Si bien es cierto, no todos los bureaus funcionan de la misma forma o con el mismo nivel de competitividad y profesionalismo, lo que evidencia estas cifras es que hay un mayor entendimiento de la actividad en dichos países y un mayor esfuerzo por desarrollar el segmento.

Por otro lado, en la región se encuentran países como Colombia y Chile que cuentan con 6 y 7 bureaus respectivamente, de acuerdo a la Asociación Civil Convention & Visitors Bureaus de Latinoamérica y El Caribe. Si bien es cierto las cifras son menores, la actividad de dichos

bureaus ha contribuido de manera importante al desarrollo en América Latina, sobretodo en el caso de Colombia que cuentan con ciudades muy activas trabajando en la promoción, posicionamiento y captación de reuniones. Además, en algunos casos cuentan también con un aporte del gobierno local lo cual genera un trabajo más articulado, sinérgico y que suma al esfuerzo que se realiza desde el bureau. En el caso del Perú, actualmente se encuentran conformados 4 bureaus de convenciones, sin embargo solamente uno se encuentra trabajando de manera activa, como se verá en el capítulo dedicado al desarrollo de bureaus de convenciones en el Perú.

Se pueden apreciar la existencia de bureaus en casi todos los países de Latinoamérica, además de los ya mencionados anteriormente, existen bureaus en Bolivia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. En la mayoría de los casos cuentan con un solo bureau que se encuentra ubicado en la capital del país. De esta manera se aprecia que el desarrollo de los bureaus en Latinoamérica todavía tiene un largo camino por recorrer para llegar a posicionar desde varias ciudades a los destinos en el segmento del turismo de reuniones.

3.5.2. El Turismo en el Perú

3.5.2.1. Contexto Socio Demográfico

En el Perú existe una población total de 32.167 millones de personas de acuerdo a cifras presentadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe para el año 2017. La tasa anual de crecimiento de la población se prevé en un 1.2% al 2020.

En relación a la educación, el 98.9% de las personas entre 15 y 24 años son alfabetas, sin embargo el 92.8% cuenta con educación primaria y el 78.4% cuenta con educación secundaria. El gasto público en educación es de 3.7% del PIB, un número bastante bajo si se considera que la educación es un factor fundamental para el crecimiento de un país. Un aspecto a ser considerado en el Perú es que si bien es cierto hay un alto porcentaje de personas con educación primaria y secundaria, la calidad de dicha educación en las escuelas públicas que es donde asiste la mayor parte de la población no es buena. En este sentido, es necesario no solamente mostrar la cantidad de personas con educación primaria o secundaria, sino evaluar la calidad de educación que se encuentran recibiendo.

Respecto a la salud pública, aún hay varios indicadores que muestran que hay mucho trabajo por hacer en este frente. El 7.5% de la población se encuentra por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria y la tasa de mortalidad asociada a la tuberculosis es de 7.7%.

El gasto público en salud como porcentaje del PIB es de 5.5%. En un país en desarrollo como el Perú los sectores de educación y salud son vitales para avanzar y cumplir con las metas de desarrollo, para ello es necesario contar con mayores presupuestos que permitan otorgar una educación de mejor calidad y contar con una población que cuente con temas de salud bien atendidos.

En relación al empleo, la tasa de desempleo fue de 6.5% en el año 2015, habiendo un gran sector de la población, 37.3%, que es independiente, es decir, que cuenta con negocios propios para generar sus ingresos. Es importante mencionar que en el Perú existe una alta tasa de informalidad, es decir, empleados que no se encuentran registrados y a los que no se les paga beneficios salariales.

La tasa de pobreza en el año 2014 fue de 22.7% en promedio considerando la pobreza urbana que fue de 15.3% y la pobreza rural que fue de 46%. El coeficiente de Gini para el mismo año fue de 0.44, es decir, hay un alto nivel de desigualdad en el país. Si bien es cierto, un alto porcentaje de la población cuenta con servicios de agua y saneamiento, aún hay un 13.3% que no tiene acceso a un adecuado abastecimiento de agua potable, y un 23.8% de la población que no utiliza instalaciones de saneamiento mejoradas.

3.5.2.2. Desarrollo de la Actividad Turística

La actividad del sector turismo en el Perú se inició en la década de los años 50 con los primeros viajes organizados de turistas al Cusco. Desde esos años se empezó a crear la estructura pública y privada que sostendría el desarrollo del sector en los años venideros. En la década de los 80 y principios de los 90 la actividad fue fuertemente afectada por la situación de violencia que vivía el país. Luego de esos años, a finales de los 90 se empezó a reestructurar y a sentar las bases de lo que sería el crecimiento de los siguientes años.

El turismo en el Perú se compone de varios mercados, el de turismo receptivo, el de turismo interno, el de turismo emisor, cada uno de ellos con sus particularidades y características. De acuerdo al Perfil del Turista Extranjero 2015, publicación producida por la Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo, en el período comprendido entre los años 2005 y 2015, el turismo receptivo en el Perú registró un crecimiento de 9% anual. De acuerdo al mismo estudio, el turismo receptivo ha pasado a ser el segundo rubro más importante de exportaciones no tradicionales y en el año 2015 esta actividad creció dos puntos porcentuales más que el promedio mundial. Se entiende por turismo receptivo a todas aquellas actividades que realiza un visitante que no reside en el país como parte de un viaje turístico. Dichos turistas extranjeros pueden viajar por motivo de vacaciones o negocios. La mayoría de turistas que viajan por vacaciones lo hacen por cuenta propia, es decir, no utilizan una agencia de viaje para el mismo.

Si bien es cierto el turismo receptivo en el Perú ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, el flujo de turistas extranjeros que llegan al país solamente representa el 0.29% del total mundial, según el Perfil del Turista Extranjero 2015 de la Comisión de Promoción para las Exportaciones y el Turismo (PROMPERU). Si se considera que en el mundo en el 2015 se registraron 1.186 millones de llegadas de turistas extranjeros, se puede concluir que hay un gran potencial de crecimiento pero para ello el país debe generar políticas que coadyuven a desarrollar el sector.

En el año 2003 se creó en el país un Fondo de Promoción Turística que se conforma a partir de un impuesto que grava la entrada al país de pasajeros que utilizan medios de transporte aéreo internacional. Dicho fondo se destina en un 80% para actividades de promoción turística tanto a nivel de turismo receptivo como de turismo interno, el mismo que se ejecuta a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). El 20% restante se destina a actividades de infraestructura y desarrollo turístico las cuales se ejecutan a través del Plan Copesco Nacional. Dicho fondo ha servido para que el trabajo de posicionamiento y promoción del Perú como un destino turístico desarrollado por mercados y segmentos, se vea altamente potenciado, y es así como en los últimos años el Perú ha tenido presencia en los mercados que ha priorizado para el turismo a través de diferentes acciones, como campañas de promoción, participación en ferias internacionales, organización de misiones de venta, de viajes de

familiarización, de viajes de prensa, acciones en redes sociales, entre otros.

Sin embargo, el país aún tiene un reto muy grande en relación al desarrollo de los destinos y productos turísticos. Machu Picchu, el santuario histórico que representa el principal atractivo turístico del Perú, fue elegido como una maravilla del mundo moderno en el año 2007. Han pasado diez años y los retos para el país en cuanto a desarrollo de la actividad han ido creciendo, así como ha crecido el número de turistas extranjeros que llegan al Perú. Hay una gran concentración de turistas en el sur del país, y el crecimiento aunado a una deficiente gestión de Machu Picchu ha generado como resultado un manejo inadecuado del flujo de turistas, con lo cual actualmente en el santuario se pueden apreciar largas colas y mucho desorden en el lugar de soporte que es el poblado de Aguas Calientes. En la actualidad el Viceministerio de Turismo se encuentra trabajando para crear accesos alternos al santuario y por otro lado para usar la tecnología con el fin de limitar el tiempo de visita de los turistas, y de este modo, generar un flujo más ordenado y una mayor satisfacción por la experiencia en el destino.

Por otro lado, se están realizando desde el Plan Copesco Nacional algunos proyectos de infraestructura que permitirán contar con una mayor cartera de productos turísticos. Sin embargo, se puede apreciar que los esfuerzos en los últimos 10 años no se han centrado en desarrollar productos de una envergadura tal que permita generar un cambio

sustancial en la dinámica económica y social de los destinos que tienen condiciones para desarrollar la actividad turística. Se puede apreciar en los principales destinos que existen esfuerzos por parte del sector público, ya sea desde el gobierno nacional, regional, o local, y por parte del sector privado, llámese operadores de turismo, hoteles, entre otros, para desarrollar productos con valor agregado, sin embargo, se aprecia también una falta de coordinación o articulación que permita generar proyectos más grandes que produzcan un mayor desarrollo.

En los siguientes años el desarrollo de la actividad turística en el Perú dependerá de generar las condiciones adecuadas para atender los diferentes segmentos de mercado, lo que significa contar con una infraestructura adecuada, conectividad, servicios de calidad y productos turísticos que agreguen valor a la oferta del destino con el fin de incrementar el gasto del turista durante su viaje. El Perú cuenta con un alto valor diferencial, y es la enorme riqueza cultural expresada en múltiples formas, desde sitios arqueológicos milenarios hasta manifestaciones vivas que hoy en día pueden ser apreciadas en distintos destinos. Asimismo, el país cuenta con una gran diversidad natural, es parte de los 10 países mega diversos del mundo, por los cientos de especies endémicas de fauna y flora con las que cuenta. En los últimos años el desarrollo gastronómico ha contribuido también a generar un valor agregado importante en los viajes, muchos turistas llegan al país no solamente para conocer sus atractivos, también llegan porque saben que

el Perú tiene una oferta culinaria reconocida a nivel mundial. La gastronomía forma parte de la experiencia turística.

En suma, el Perú cuenta con una sólida base para desarrollar la actividad turística, en los próximos años el reto se encuentra en desarrollar productos adecuados para los diferentes segmentos de mercado que se defina atender. Entre ellos, uno de los que tienen un potencial interesante es el turismo de reuniones.

3.5.2.3. Desarrollo del Turismo de Reuniones

En las últimas décadas nuestro país ha tenido un crecimiento económico sostenido lo que ha generado como consecuencia una inversión en infraestructura y servicios importante en los últimos años, la misma que ha generado condiciones para el desarrollo del turismo, y especialmente el turismo de reuniones. El país cuenta hoy en día con cadenas hoteleras internacionales y nacionales de primer nivel, aeropuertos muy bien conectados, operadores especializados, entre otros. Además, existe estabilidad política y económica, condición muy importante para el turismo de reuniones ya que los eventos se deciden con por lo menos un año y medio de anticipación. Por lo tanto, el planificador de reuniones exige estabilidad en el destino donde se va a realizar el evento.

La conectividad es otro factor que genera una oportunidad para el crecimiento del turismo de reuniones y el Perú por su ubicación geográfica

se ha convertido en un hub internacional. Se encuentra conectado con 21 países, cuenta con 44 rutas internacionales, 25 líneas aéreas y durante el período 2010 – 2015 se ha logrado crecer en un millón y medio de asientos, según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Por otro lado, el país cuenta con diferentes destinos que tienen propuestas únicas basadas en el legado histórico, cultural y arqueológico. La gastronomía peruana además está siendo reconocida en los últimos años y representa un complemento de las reuniones. Por otro lado, se han organizado eventos muy importantes en el Perú que han generado experiencia y visibilidad, como por ejemplo las Reuniones Anuales de las Juntas de Gobernadores del Grupo del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, la COP20, el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, entre otras importantes reuniones de renombre mundial.

Las condiciones mencionadas anteriormente han sido la base de la estrategia que el gobierno nacional viene trabajando para el segmento de turismo de reuniones desde el año 2014. Desde la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU, y como parte de la política del Estado, se viene ejecutando un plan coordinado de manera conjunta con el sector privado con el fin de desarrollar el turismo de reuniones en el país. Es así como se vienen trabajando en función a tres lineamientos estratégicos, el primero de ellos es el programa de captación de reuniones, a través del cual se realiza un trabajo de investigación para identificar los eventos que tienen potencial de realizarse en el país. Una

vez identificado se ubica al contacto local de la reunión, que por ejemplo podría ser el Presidente de la asociación nacional profesional, y se le presentan los apoyos desde el destino para poder captar la reunión a nivel internacional. En otros países en donde el turismo de reuniones se encuentra en un estado de desarrollo más avanzado, este trabajo de captación lo realizan los bureaus de convenciones de ciudades, sin embargo en el Perú donde actualmente solamente trabaja en la captación el Buró de Convenciones y Visitantes de Lima, PROMPERU se encuentra realizando esta actividad como una forma de impulsar la captación de eventos en el país. Una vez que haya un mayor número de bureaus de convenciones trabajando profesionalmente en la captación de eventos, PROMPERU deberá dedicar el esfuerzo a apoyar las diferentes candidaturas de eventos que se trabajen para lograr una mayor captación.

El segundo lineamiento en el que trabaja PROMPERU es en la promoción especializada, participando a través de diferentes espacios y manejando distintas herramientas promocionales, con el fin de posicionar al Perú como un destino de reuniones. Es así que en los últimos años se ha participado en las principales ferias internacionales especializadas, se han organizado viajes de familiarización y misiones de venta y se han desarrollado materiales promocionales dirigidos especialmente al planificador de reuniones. Finalmente, el tercer lineamiento está orientado a la profesionalización, tanto de los bureaus de convenciones como de las empresas y profesionales que prestan servicios para reuniones. En el marco de este lineamiento, se han realizado diferentes capacitaciones así

como también el acompañamiento al trabajo que desarrollan los bureaus de convenciones. Si bien es cierto y como se mencionaba anteriormente, en el Perú durante los últimos años se han generado las condiciones para desarrollar el turismo de reuniones, también es necesario considerar que a nivel de la región Latinoamérica el país aún requiere un mayor desarrollo y en ese sentido, es muy importante trabajar en el talento humano con el fin de profesionalizar el segmento.

3.5.2.4. Desarrollo de Bureaus de Convenciones

En el Perú el desarrollo de los bureaus de convenciones se encuentra en una fase inicial. El Buró de Convenciones de Lima, la capital del país, se conformó en el año 2003, pero es recién desde el año 2013, es decir, 10 años después, que empezó a operar. Actualmente cuenta con más de 50 socios que realizan un aporte lo cual le permite al bureau financiar las acciones de promoción y captación. El presupuesto anual que maneja es de aproximadamente US\$250,000. Si bien es cierto, la presencia del Buró de Convenciones de Lima, ha contribuido con el posicionamiento del país, aún es necesario trabajar de manera más activa en la captación de reuniones, que es una de las razones principales de ser de un bureau de convenciones. Por otro lado, y comparando la situación del Buró de Convenciones y Visitantes de Lima con las de otros bureaus en la región, aún se adolece de otras fuentes de financiamiento como el room tax o aportes municipales que puedan potenciar el trabajo que se realiza.

El Perú aún tiene muchos retos en cuanto a su proceso de descentralización, y esta realidad se evidencia cuando por ejemplo se compara la realidad del país con la de otros países en la región en cuanto al desarrollo de bureaus de convenciones de otras ciudades que no sean la capital. En este momento, en el Perú se encuentran conformados los Burós de Convenciones de las ciudades de Arequipa y Tacna, y del destino de Paracas. Si bien es cierto, son bureaus que se encuentran conformados, aún están trabajando por encontrar fuentes de financiamiento que les permitan ejecutar sus estrategias y acciones. Por otro lado, también se evidencia una gran necesidad de capacitación y formación específica en turismo de reuniones. Se puede encontrar en dichos destinos profesionales en turismo que trabajan en las grandes cadenas hoteleras principalmente, sin embargo, existen muy pocos profesionales especializados en el trabajo que un bureau debe realizar. Es por ello que desde el gobierno central se plantea un reto muy importante al tener que contribuir con la profesionalización del segmento, que como anteriormente se ha mencionado, es llamado industria en otros países.

Desde el año 2014 desde la Comisión de Promoción del Perú para las Exportaciones y el Turismo - PROMPERU, se viene trabajando en una estrategia de crecimiento del segmento de turismo de eventos. En el marco de esta estrategia se han articulado diversos esfuerzos con el sector privado a través del Buró de Convenciones de Lima, del Buró de Convenciones de Arequipa y del impulso a la conformación de los Burós

de Tacna y Paracas. PROMPERU pone a disposición del sector privado diversas plataformas de promoción como por ejemplo la participación en ferias internacionales especializadas, la organización de viajes de familiarización, de misiones de venta, entre otros. Es importante indicar que en el caso de Cusco, destino turístico emblemático del país porque alberga a la maravilla del mundo Machu Picchu, existe un esfuerzo desde la Cámara Regional de Turismo del Cusco a través de un Comité de Eventos con el que cuenta.

Si bien es cierto en el Perú hay bureaus que ya se encuentran conformados, y en el caso de Lima trabajando, aún el país tiene un reto bastante importante que es encontrar la fórmula para el financiamiento de estas instituciones que son vitales para el crecimiento del turismo de eventos. El país cuenta con un gran potencial como se ha mencionado anteriormente, pero este solamente podrá ser aprovechado cuando se cuente con bureaus trabajando desde varias ciudades para promover y captar reuniones, como lo vienen haciendo ya otros destinos latinoamericanos que presentan fases más avanzadas de crecimiento.

3.5.3. Bureaus de Convenciones en Latinoamérica

3.5.3.1. Bureau de Convenciones de Medellín

3.5.3.1.1. Misión y Visión

De acuerdo a la página web del Medellín Convention & Visitors Bureau, la misión de la entidad es “promover la ciudad – región como destino turístico mediante la articulación público – privada para que cada vez más visitantes elijan nuestro destino como un lugar para vivir experiencias memorables. Contribuimos así, al desarrollo sostenible y al cumplimiento de los planes de desarrollo de Medellín y Antioquia”. Por otro lado, la visión que plantean es “Contribuimos para que en el año 2020, Medellín reciba un millón de viajeros nacionales e internacionales gracias a la tasa de crecimiento anual y sostenible del 11%.

Adicionalmente en la página web se puede apreciar que plantean principios bajo los cuales rigen su accionar, los cuales son Felicidad, Tenacidad, Trabajo en equipo, Actitud de servicio, Innovación y Excelencia.

3.5.3.1.2. Historia

En el año de 1960 se conforma en Medellín la Oficina de Turismo y de Fomento de Medellín, por iniciativa de la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín. Luego de muchos años, en el 2002 se conforma

la Corporación Medellín Convention & Visitors Bureau. Finalmente, en el año 2005 dicha corporación se fusiona con la Oficina de Turismo y Fomento de Medellín y se crea la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau. En ese momento, 80 empresas del sector privado se hicieron miembros del bureau, e inicia operaciones con dos áreas: Turismo de Reuniones y Turismo de Ferias.

En la actualidad la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau, de acuerdo al Informe de Gestión 2016 elaborado por el Medellín Convention & Visitors Bureau, cuenta con 300 socios entre los que se encuentran hoteles, organizadores de eventos, operadores de turismo receptivo, restaurantes, empresas de transporte, centros comerciales, recintos para eventos, gremios, universidades, aerolíneas, museos, entre otras empresas e instituciones que se encuentran vinculadas al turismo de reuniones en la ciudad.

3.5.3.2. Bureau de Convenciones de Sao Paulo

3.5.3.2.1. Misión y Visión

De acuerdo al Informe de Gestión 2015 divulgado en el enlace de internet del São Paulo Convention & Visitors Bureau, su misión es incrementar el flujo de visitantes y estadía en la capital y ciudades asociadas. Con ese fin actúa en la captación, generación e incremento de eventos, así como en la difusión de los destinos, además de realizar

proyectos y capacitaciones con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado a los visitantes.

En cuanto a la visión, el São Paulo Convention & Visitors Bureau trabaja para mantener a Sao Paulo entre los principales destinos del mundo, siempre destacando en los rankings nacionales e internacionales, tornándose cada vez como la mejor elección para realizar eventos.

Adicionalmente, en el mismo documento se puede apreciar que trabajan bajo los valores de ética, sostenibilidad, profesionalismo, transparencia e innovación.

3.5.3.2.2. Historia

El São Paulo Convention & Visitors Bureau es el más antiguo de Latinoamérica, se fundó hace ya 34 años y en la actualidad cuenta con más de 750 socios que representan a las diferentes empresas del sector turístico en Sao Paulo y los destinos asociados. El bureau cuenta con el aporte de sus socios, pero además también cuenta con el “room tax facultativo” que es una contribución de los huéspedes que llegan a Sao Paulo y que es recabada para el funcionamiento del bureau. Adicionalmente cuentan también con patrocinios y auspicios que les permiten potenciar su plan de acción.

Desde sus inicios fue constituido como una fundación sin fines de lucro, la misma que fue fundada un 25 de enero. En la actualidad el São

Paulo Convention & Visitors Bureau es un referente para los bureaus de Latinoamérica ya que cuenta con una larga trayectoria de gestión trabajando por el desarrollo del turismo de reuniones.

Para una adecuada gestión cuentan con un consejo directivo conformado por 34 empresas, un consejo administrativo conformado por 10 ejecutivos de amplia experiencia en sectores de servicios, un consejo consultivo conformado por 14 profesionales de amplia experiencia en diferentes sectores de la economía y por un equipo de 30 profesionales multidisciplinarios que conforman la plana ejecutiva de la entidad.

3.5.3.3. Bureau de Convenciones de Mendoza

3.5.3.3.1. Misión y Visión

De acuerdo a la página web del Mendoza Bureau, la misión de la entidad es “promover a Mendoza como destino único de congresos, a partir de asesoramiento calificado sobre las bondades que ofrece la provincia. Brindar servicios de primer nivel para la realización exitosa de todo tipo de eventos. Estimular el desarrollo de oferta turística para superar las expectativas de los visitantes. En todos los casos, identificar, orientar y adaptar nuestras prestaciones a las necesidades individuales que se nos presentan”.

Por otro lado, la visión que también se encuentra descrita en su página web es “Posicionar a Mendoza como uno de los principales

destinos dentro de Argentina y Latinoamérica en el negocio MICE, sustentado por la satisfacción de sus visitantes mediante la prestación de servicios de altísima calidad y la excelencia de sus profesionales. Contribuir directamente al desarrollo de la sociedad de manera responsable y comprometida con el medioambiente, para preservar el escenario de maravillas naturales de la provincia. Hacer de ese pacto social nuestro permanente valor agregado”.

3.5.3.3.2. Historia

El Mendoza Bureau se crea en el año 2010 y se presenta en el marco del 6° Encuentro Nacional de Destinos Sedes que se realizó en Villa La Angostura en dicho año. En el evento se presentó la estrategia de la ciudad de Mendoza con el fin de incrementar su colaboración tanto en reuniones a nivel nacional como internacional.

Con ese fin desde ese año se ha realizado un esfuerzo importante con el fin de implementar la estrategia. De acuerdo a la Memoria del Mendoza Bureau del año 2011, se estableció la sede legal de la institución, además de afiliarse a la asociación internacional ICCA. También se elaboró el plan estratégico 2011 – 2013 con el fin de desarrollar la gestión de la entidad.

Capítulo IV: Objetivos/Hipótesis

4.1. Objetivos

El presente estudio tiene como objetivo general describir el desempeño organizacional de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza, a través de un análisis mercadológico, operativo y financiero, y su nivel de captación, con el fin de prospectar el número de reuniones internacionales e ingresos con el que contarán en el año 2020.

Los objetivos secundarios son:

- Describir el desempeño mercadológico, operativo y financiero de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza.
- Describir el nivel de captación de reuniones internacionales de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza.

- Predecir el número de reuniones internacionales de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza en el año 2020.
- Predecir el número de ingresos por reuniones internacionales de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza en el año 2020.

4.2. Hipótesis

La hipótesis general planteada para la presente investigación fue la siguiente:

A partir del análisis de aspectos mercadológicos, operativos, financieros y de captación de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza, para el año 2020 el número de reuniones internacionales que tendrán será al menos de 160 y los ingresos por reuniones internacionales ascenderán al menos a 105 millones de dólares anuales.

Asimismo, se plantearon las siguientes hipótesis específicas:

- A partir del análisis de aspectos mercadológicos, operativos, financieros y de captación del bureau de convenciones de Medellín, para el año 2020 el número de reuniones internacionales que tendrá será al menos de 57 y los ingresos por reuniones internacionales ascenderán al menos a 32 millones de dólares anuales.

- A partir del análisis de aspectos mercadológicos, operativos, financieros y de captación del bureau de convenciones de São Paulo, para el año 2020 el número de reuniones internacionales que tendrá será al menos de 83 y los ingresos por reuniones internacionales ascenderán al menos a 70 millones de dólares anuales.
- A partir del análisis de aspectos mercadológicos, operativos, financieros y de captación del bureau de convenciones de Mendoza, para el año 2020 el número de reuniones internacionales que tendrá será al menos de 20 y los ingresos por reuniones internacionales ascenderán al menos a 3.5 millones de dólares anuales.

Capítulo V: Metodología

5.1. Proceso de la investigación

El presente estudio empezó en un primer momento describiendo los elementos organizacionales de los bureaus de convenciones a partir de tres ejes: mercadológico, financiero y operativo. Luego se aplicó el modelo estadístico de mínimos cuadrados para hacer la proyección de las variables de número de reuniones e ingresos y de este modo comprobar las hipótesis planteadas.

5.2. Delimitación de la investigación

La fuente principal para obtener información del número de reuniones e ingresos de los bureaus fue la base de datos de la asociación mundial ICCA, quienes cuentan con una base de datos dinámica que se actualiza

constantemente. La base de datos muestra actualizaciones sobretodo en la data menor a dos años, ya que los bureaus de ciudades siguen reportando eventos y/o el departamento de investigación de ICCA sigue encontrando eventos que incorpora en la base de datos. Con el fin de trabajar con una data más estable se tomaron los datos finales por año hasta el 2016, ya que los datos posteriores son sujetos a un mayor número de actualizaciones porque es información muy reciente.

5.3. Población

De acuerdo a la Asociación Latinoamericana de Convention & Visitors Bureaus, en Latinoamérica existen 211 bureaus conformados, sin embargo, no todos trabajan de manera activa y, por otro lado, es un universo heterogéneo, es decir, no hay ningún bureau igual al otro.

Considerando la opinión de expertos internacionales en turismo de reuniones, aproximadamente un 50% de los bureaus que existen actualmente trabajan de manera activa, por lo que se tomó como referencia una población de 106 bureaus en Latinoamérica.

5.4. Muestra

La muestra del presente trabajo de investigación es no probabilística, ya que se eligieron tres bureaus de convenciones en base a su importancia dentro del desarrollo de la industria de reuniones en Latinoamérica. Se

tomó en consideración que corresponden a los países que tienen mayor desarrollo en la región, que son Brasil, Argentina y Colombia. Dichos destinos, en donde ya existe una experiencia de varios años en desarrollar estrategias y acciones exitosas en el turismo de reuniones, son estudiados en función a las variables definidas en la presente investigación.

Para la selección de los bureaus que son materia de investigación en el presente estudio se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

Son bureaus activos.

- Pertenecen a uno de los países con mayor desarrollo de la industria de reuniones en Latinoamérica, de acuerdo a la Asociación Latinoamericana de Bureaus.
- Cuentan con información financiera, mercadológica y operativa accesible.
- Son destinos representativos de una región turística.
- Que hayan tenido al menos 45 reuniones en los últimos 3 años.
- Crecimiento acumulado en el número de reuniones internacionales durante los últimos años.
- Nivel aceptable de coordinación de los sectores público y privado.
- Nivel de participación del sector empresarial.

Criterios de exclusión:

- Falta de actividad durante los últimos 5 años.
- Sin coordinación entre sectores público y privado.
- Decrecimiento o crecimiento a la baja en el número de reuniones.

Después de una aplicación de los criterios de inclusión y exclusión en los 106 burós con actividad, se llegó a la conclusión de que los 3 más representativos son los de Medellín, Sao Paulo y Mendoza.

5.5. Definiciones operacionales

5.5.1. Variables

Las variables de trabajo que se analizaron en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- Variable 1: Desempeño organizacional en tres aspectos, mercadológico, operativo y financiero.
- Variable 2: Nivel de captación en dos ejes de análisis, ingresos y asistentes.

5.5.2. Operacionalización de las variables

- Variable 1: Desempeño organizacional.

Definición conceptual: Nivel de rendimiento de una organización en aspectos mercadológicos, operativos y financieros.

Definición operacional: Check list de desempeño y entrevistas a directores.

- Variable 2: Nivel de captación.

Definición conceptual: Medición cuantitativa de las reuniones asociativas internacionales que se generan en un destino de reuniones.

Definición operacional: Análisis estadístico de cifras.

5.6. Instrumentos de medición y técnicas

Los instrumentos de medición utilizados en el presente estudio y que se encuentran validados por expertos según detalle en el Anexo 6, son el cuestionario a expertos y el checklist de desempeño organizacional.

5.7. Plan estadístico

Con el fin de lograr comprobar las hipótesis se utilizó el método de mínimos cuadrados, en el cual se analizó las variables de número de reuniones internacionales en un destino y los ingresos en el destino.

La ecuación de mínimos cuadrados es útil para la prospección de futuros porque permite dibujar la recta que minimiza los cuadrados de los valores de las distancias de cada punto a la recta proporcionando los valores para a y b en la ecuación $Y = ax + b$ y un coeficiente r^2 que indica en qué grado la recta se ajusta a los valores de la variable independiente, por lo tanto, la continuidad de la recta representa una prospección a futuro basada en datos históricos.

La información del número de reuniones e ingresos en los destinos de Medellín, São Paulo y Mendoza se obtuvo de la base de datos de la asociación mundial ICCA y se ha considerado los resultados al año 2016 para fines del presente estudio. Dicha información permitió realizar proyecciones a futuro.

5.8. Materiales

El personal destinado a realizar el presente trabajo de investigación estuvo compuesto por una persona que fue el propio investigador.

La presente investigación requirió de los siguientes equipos: una laptop, un celular para comunicaciones internacionales a través de redes sociales, una impresora, así como materiales de escritorio (lapicero, cuaderno, entre otros).

Los medios utilizados para la presente investigación fueron cuestionarios a expertos, representantes de los Bureaus de Convenciones de Latinoamérica materia de estudio, los cuales se realizaron por correo electrónico.

Asimismo, se analizó y sistematizó las siguientes fuentes de información secundaria:

- Reportes de la asociación internacional ICCA (International Congress and Convention Association por sus siglas en inglés) sobre la captación de eventos asociativos a nivel mundial.
- Estudios sobre el impacto económico en los destinos, como el estudio de la Relevancia Económica de las Reuniones en México, 2016, elaborado por la Secretaría de Turismo, el Consejo de Promoción Turística y STA Consultores.
- Páginas web de los bureaus de convenciones en estudio.

5.9. Métodos

5.9.1. Diseño

El presente trabajo de investigación es no experimental ya que analiza situaciones en su contexto natural, sin manipular de forma intencional las variables.

5.9.2. Tipo

El presente estudio es de tipo descriptivo, de corte longitudinal, porque se analizan las variables durante un periodo de tiempo y, a partir de ello, se proyectan para calcular su resultado a futuro.

5.9.3. Enfoque

El enfoque de la investigación es mixto, ya que se analizan tanto datos cuantitativos como cualitativos para responder al planteamiento del problema.

5.10. Matriz de Consistencia

| Preguntas de investigación | | Objetivos | | Hipótesis | | Metodología | Instrumentos | Variables | Indicadores |
|--|--|---|---|--|--|---|---|---------------------------|--|
| General | Específicas | General | Secundarios | General | Específicas | | | | |
| ¿Cuál es el desempeño organizacional de los bureaus de São Paulo, Medellín y Mendoza y el nivel de captación de reuniones internacionales? | ¿Cuál es el desempeño mercadológico, operativo y financiero de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza? | Describir el desempeño organizacional de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza, a través de un análisis mercadológico, operativo y financiero, y su nivel de captación, con el fin de prospectar el número de reuniones internacionales e ingresos con el que contarán en el año 2020. | Describir el desempeño mercadológico, operativo y financiero de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza. | A partir del análisis de aspectos mercadológicos, operativos, financieros y de captación de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza, para el año 2020 el número de reuniones internacionales que tendrán será al menos de 160 y los ingresos por reuniones internacionales ascenderán al menos a 105 millones de dólares anuales. | A partir del análisis de aspectos mercadológicos, operativos, financieros y de captación del bureau de convenciones de Medellín, para el año 2020 el número de reuniones internacionales que tendrá será al menos de 57 y los ingresos por reuniones internacionales ascenderán al menos a 32 millones de dólares anuales. | Mixto, se analizan tanto datos cuantitativos como cualitativos. | Cuestionario a expertos. Checklist de desempeño organizacional | Desempeño organizacional. | Definición conceptual: Nivel de rendimiento de una organización en aspectos mercadológicos, operativos y financieros. Definición operacional: Check list de desempeño y entrevistas a directores. |
| | ¿Cuál es el nivel de captación de reuniones internacionales de los bureaus de convenciones de São Paulo, | | Describir el nivel de captación de reuniones internacionales de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza. | | A partir del análisis de aspectos mercadológicos, operativos, financieros y de captación del bureau de convenciones de São Paulo, para el año 2020 el | | | | Nivel de captación |

| | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | Medellín y Mendoza? | | | | número de reuniones internacionales que tendrá será al menos de 83 y los ingresos por reuniones internacionales ascenderán al menos a 70 millones de dólares anuales. | | | | en un destino de reuniones. Definición operacional: Análisis estadístico de cifras. |
| | ¿Cuál es el número de reuniones internacionales que tendrán en el año 2020 los bureaux de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza? | | Predecir el número de reuniones internacionales de los bureaux de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza en el año 2020. | | A partir del análisis de aspectos mercadológicos, operativos, financieros y de captación del bureau de convenciones de Mendoza, para el año 2020 el número de reuniones internacionales que tendrá será al menos de 20 y los ingresos por reuniones internacionales ascenderán al menos a 3.5 millones de dólares anuales. | | | | |
| | ¿Cuál es el número de ingresos por reuniones internacionales que tendrán en el año 2020 los bureaux de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza? | | Predecir el número de ingresos por reuniones internacionales de los bureaux de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza en el año 2020. | | | | | | |

Capítulo VI: Resultados

6.1. Desempeño Organizacional de un Bureau de Convenciones

6.1.1. Bureau de Convenciones de Medellín

De acuerdo al cuestionario a expertos (Anexo 3) respondido por la Directora de Promoción de Destino del Medellín Convention & Visitors Bureau, la organización tiene como objetivo el promover Medellín y Antioquía como una ciudad de eventos y vacacional, así como captar eventos para la ciudad. Sus principales lineamientos estratégicos son la promoción, la captación y el fortalecimiento del destino.

Las estrategias que utiliza el bureau de Medellín para diferenciarse están relacionadas con el acompañamiento y relacionamiento con eventos

captados, gestionar el destino en comunidad, promover sus sectores estratégicos y posicionar a la ciudad como un destino de eventos verdes. El objetivo que tienen para el crecimiento del turismo de eventos es “promover a Medellín como un destino para la realización de eventos de carácter nacional e internacional, a través de la investigación, el desarrollo de las estrategias de captación y la presentación de propuestas diferenciadoras” (Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau, 2015, p.14).

6.1.1.1. Desempeño Organizacional Mercadológico

El Medellín Convention & Visitors Bureau cuenta con mercados definidos y los categoriza en mercados consolidados y mercados en crecimiento. En relación a los mercados consolidados, se encuentran Estados Unidos, Panamá, México, Ecuador, Perú, España y Caribe. Respecto a los mercados en crecimiento, se encuentran Brasil, Argentina, Triángulo Norte, Reino Unido, Francia y Alemania.

Los atributos que diferencian al destino, de acuerdo al mismo cuestionario, son el proceso de transformación de la ciudad. Pasó de ser una ciudad donde había violencia a una ciudad que es reconocida por su innovación social y resiliencia. Además, se evidencia un trato especial de los ciudadanos con los visitantes, y para la organización este es un atributo que diferencia al destino de otros.

Cuentan con un plan anual definido que se basa en los tres lineamientos estratégicos mencionados anteriormente. En relación a la comunicación, realizan un plan de promoción nacional e internacional de acuerdo a los mercados meta. Algunas de las acciones que se encuentran en el marco del plan son la participación en ferias internacionales de turismo, agendas comerciales, eventos nacionales e internacionales de promoción, giras de medios nacionales e internacionales, la organización de fam trips, press trips, blog trips, gestión de contenidos en medellin.travel, pauta en medios especializados y actividades BTL.

Como acciones concretas realizadas en el año 2017 con el fin de posicionar a Medellín como un destino de reuniones se encuentran la organización de viajes de prensa. En dicho año, el bureau gestionó la visita de 99 periodistas provenientes de más de 13 países, con el fin de que conozcan el destino. Dichas actividades además permitieron que se publicaran noticias de Medellín y Antioquía en medios de diferentes países latinoamericanos, europeos y de América del norte, obteniendo un impacto de 32 millones de dólares en visibilidad internacional. Asimismo, se invitaron a la ciudad a 42 influenciadores digitales, quienes realizaron un viaje experiencial en la ciudad lo que permitió generar más de 200 mil interacciones de buenas noticias de la ciudad alrededor del mundo.

En el marco de acciones innovadoras en el 2017 el Medellín Convention & Visitors Bureau realizó una estrategia digital como por ejemplo los

“beacons”, pequeños dispositivos que emiten en tiempo real y a una distancia de máximo 200 metros, información ampliada del atractivo turístico o sede de reunión, y que puede consultarse a través de los dispositivos móviles.

Asimismo, el Medellín Convention & Visitors Bureau también participa de las principales ferias internacionales especializadas en turismo de reuniones. Durante el año 2017 se participó en 26 ciudades de 16 países en ferias de componente vacacional y de turismo de reuniones. Cabe indicar que en Medellín el bureau dedica su esfuerzo tanto al segmento vacacional como al de reuniones.

Además, en el año 2017 se realizaron capacitaciones en eventos y reuniones con las cuales llegaron a más de 500 empresarios formándolos en por qué y cómo vender Medellín, las que se dieron tanto en regiones al interno como en el extranjero, en donde se capacitó a más de 540 empresas que participaron en eventos de promoción.

Asimismo, plantean como generadores de valor la gestión en comunidad del destino, lo que quiere decir que todos los actores se involucran en el desarrollo de Medellín para generar mejores resultados. Y por otro lado, también plantean el programa Embajadores de Medellín, que son ciudadanos representantes de varios sectores que se convierten en embajadores de su ciudad ante el mundo. Son personas que tienen un nivel

de influencia en el sector profesional o laboral en el que se desempeñan y por lo tanto pueden coadyuvar al bureau a atraer un mayor número de reuniones.

Por otro lado, y con el fin de que el destino pueda cumplir con las condiciones de conectividad necesarias que soporten la promoción que se realiza, el Medellín Convention & Visitors Bureau cuenta con acciones para fidelizar a las aerolíneas que llegan a Medellín aportando a su viabilidad comercial.

6.1.1.2. Desempeño Organizacional Operativo

La estructura del Medellín Convention & Visitors Bureau contempla una Asamblea General de Miembros y un Consejo Directivo, debajo de los cuales se encuentra la Gerencia. Cuenta con tres direcciones y dos jefaturas, la Dirección Administrativa y Financiera, la Dirección de Promoción de Destino, la Dirección Comercial, la Jefatura de Marketing y la Jefatura de Prensa y RRPP.

La Dirección Administrativa y Financiera se encuentra a cargo de liderar la implementación del direccionamiento estratégico realizando la planeación de los recursos financieros, humanos y físicos, así como la mejora continua de los procesos y el control organizacional. La Dirección de Promoción de Destino tiene como competencia la promoción del segmento vacacional y

de reuniones. En relación al segmento de reuniones tiene como encargo la dinamización de la economía de Medellín a través de una estrategia integral de captación de eventos nacionales e internacionales. La Dirección Comercial se encarga de generar ingresos propios para el bureau mediante la incorporación y mantenimiento de las empresas miembro, la identificación y ejecución de nuevos modelos de negocios para los miembros y alianzas estratégicas para promover el bureau como una pieza relevante en el crecimiento del turismo, a través de un trabajo conjunto del sector público y privado. Por otro lado, la Jefatura de Marketing se encarga de la gestión del mercadeo digital y de la publicidad, mientras que la Jefatura de Prensa y RRPP se hace cargo de la gestión de contenidos para prensa y de las relaciones públicas.

En relación al manejo de los recursos humanos, realizan evaluaciones de desempeño y cuentan con un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. Además, tienen conformado un Comité de Convivencia Laboral y una Brigada de Emergencia. Con dichas acciones el bureau impulsa un mejor ambiente laboral y ayuda a prevenir riesgos.

Asimismo, realizan capacitaciones a su personal, poniendo énfasis en la enseñanza de cursos de segunda lengua. Tienen un compromiso orientado a que el 100% de su personal sea bilingüe. También realizan evaluaciones de desempeño periódicas.

Por otro lado, en cuanto al proceso de captación de eventos, los procesos se manejan de acuerdo a lo que requieren los organizadores. El servicio consiste en ser facilitadores, es decir, acompañar y asesorar el proceso. No cuentan con un número específico de candidaturas porque dicho número se encuentra en relación a los eventos que investigan y son potenciales para la ciudad.

En ese sentido, las acciones estratégicas que realizan son la investigación con el fin de identificar eventos potenciales que podría captar la ciudad. Asimismo, se encuentra el trabajo de captación con el fin de formalizar candidaturas, la promoción para promover la participación en el trabajo de captación y los servicios diferenciados que entregan durante el acompañamiento de las candidaturas. En cuanto a los sectores que tienen priorizados se encuentran el gubernamental, deportivo, académico, religioso, corporativo y las reuniones relacionadas al área de salud.

Asimismo, para poder optimizar el nivel de los servicios que entregan las empresas en relación a las reuniones, se han realizado y se siguen planificando capacitaciones, por ejemplo para el año 2019 se está planeando una capacitación en incentivos. Por otro lado, en relación a la articulación público – privada y de acuerdo a la información recogida por el cuestionario, Medellín destaca por una buena articulación entre ambos sectores, y continúa trabajando para mejorar en dicho sentido. En el año 2017 se realizaron mesas de trabajo con cerca de 190 empresas, entre

hoteles, restaurantes, operadores de turismo receptivo, agencias de viaje. Las mesas de trabajo se realizaron en torno a los temas de captación de eventos, creación de producto turístico y socialización de guiones de la ciudad sobre los principales diferenciales de la región con el fin de contar con un discurso unificado en relación a la promoción de Medellín y Antioquía.

En cuanto a la relación con asociaciones internacionales, el Medellín Convention & Visitors Bureau es miembro activo de ICCA (International Congress and Convention Association) y de la Asociación Latinoamericana y el Caribe de Bureaus. Asimismo, en el año 2016 el Bureau se hizo miembro de SITE (Society for Incentive Travel Excellence) con el fin de explorar alternativas en el segmento de incentivos y en el año 2015 se hizo miembro de DMAI (Destination Marketing Association International), asociación de bureaus y organizaciones de destino a nivel mundial que brinda oportunidades educativas y networking del más alto nivel.

6.1.1.3. Desempeño Organizacional Financiero

Es importante mencionar que la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau se financia con recursos propios a través del aporte de los socios del bureau, y también a través de recursos públicos que provienen de la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquía y de algunos convenios específicos firmados con otras entidades públicas. En Medellín

existe en la práctica una alianza público – privada para la gestión del bureau.

En la actualidad el bureau cuenta con 300 miembros que realizan un aporte de acuerdo a la categoría de socio, por ejemplo un centro de convenciones tiene una categoría mayor y por lo tanto paga más que una agencia de viaje.

En el año 2017 se generaron ingresos por 10.470 millones de pesos, lo cual es equivalente a 3.2 millones de dólares americanos, de acuerdo al Informe de Gestión 2017 elaborado por el Medellín Convention & Visitors Bureau. Sin embargo, dicho presupuesto se destina tanto a captar eventos como a captar turistas vacacionales para el destino.

6.1.1.4. Check List de Desempeño Organizacional

En base al cuestionario de investigación respondido por el Medellín Convention & Visitors Bureau y la información recopilada de las distintas fuentes bibliográficas, se presenta el siguiente instrumento que resume el desempeño mercadológico, operativo y financiero del bureau.

CHECK LIST DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU

| DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO | | | | | |
|--|------------------------------|----------------|----------------|---|---------------|
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Mercado meta definido | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Atributos diferenciadores definidos | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Plan de comunicación o promoción definido | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Posicionamiento en internet (Convention bureaus Latinoamérica) | Posición según búsqueda | | | | |
| | Primera página | Segunda página | Tercera página | Cuarta página | Quinta página |
| | X | | | | |
| Generación de contenidos online (Ciudad como destino de reuniones) | Número de links | | | | |
| | 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | Más de 40 |
| | | | | | X |
| DESEMPEÑO OPERATIVO | | | | | |
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Estructura organizacional definida | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Programa de capacitación del talento humano definido | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | | | | X Cuenta con programas de capacitación en idiomas, no se | |

| | | | | | |
|--|----------------------------------|-----------|---|--|--------------|
| | | | evidencia un programa de capacitación integral del talento humano | | |
| Evaluaciones de desempeño definidas | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Servicio de acompañamiento de candidaturas a reuniones | Número de candidaturas anuales | | | | |
| | 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | Más de 40 |
| | | | | | X |
| Procesos establecidos para servicio de acompañamiento de candidaturas | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Capacitaciones anuales dirigidas a prestadores de servicios de reuniones | Número de capacitaciones anuales | | | | |
| | 0-2 | 2-4 | 5-7 | 8-10 | Más de 10 |
| | | | | | X |
| Nivel de articulación y coordinación sectores público - privado | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| DESEMPEÑO FINANCIERO | | | | | |
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Fuentes de financiamiento | Presupuesto US\$ (en miles) | | | | |
| | 0-250 | 251-500 | 501-1.000 | 1.001-2.000 | Más de 2.000 |
| | | | | | X |
| Ejecución total del presupuesto | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | | | | X En el año 2016 se ejecutó aproximadamente el 80% de los ingresos de la entidad. | |
| Aportes económicos realizados por | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |

| | | | |
|--|--------|-----------|-------------------------------|
| fuentes de gobierno | | | |
| Aportes económicos realizados por aporte de socios privados | Cumple | No cumple | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | X | | |
| Aportes económicos obtenidos por impuestos | Cumple | No cumple | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | | X | |
| Aportes económicos obtenidos por otras fuentes de financiamiento | Cumple | No cumple | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | X | | |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, y de acuerdo al cuestionario respondido, el Medellín Convention & Visitors Bureau ha logrado un crecimiento en el número de viajeros que llegan a Medellín y de eventos captados, así como en la posición en el ranking ICCA, por lo que se puede concluir que ha tenido un buen desempeño en los últimos años.

Se menciona también como una de las principales dificultades el hecho de que un porcentaje muy alto de los recursos financieros del bureau provengan de convenios con la administración pública. Los cambios periódicos de administración municipal pueden afectar la continuidad, sin embargo también se puntualiza que la ciudad de Medellín cuenta con una política pública de turismo que garantiza los procesos a largo plazo.

6.1.2. Bureau de Convenciones de Sao Paulo

De acuerdo al cuestionario a expertos (Anexo 4) respondido por el Gerente de Comunicaciones del São Paulo Convention & Visitors Bureau, la organización como una entidad privada tiene el objetivo de incrementar la actividad turística por medio de la captación de eventos nacionales e internacionales, capacitando a los profesionales de la industria sobre el destino. La institución actúa sobre los principios de sostenibilidad, ética, profesionalismo, transparencia e innovación.

Según el Informe Anual publicado por el São Paulo Convention & Visitors Bureau en el año 2017, el impuesto hotelero que es una contribución facultativa pagada por los visitantes representa el gran cimiento que permite al bureau una continuidad en el trabajo. Durante el año 2017 se buscó fortalecer el dialogo con los asociados y crear nuevas alianzas estratégicas. Asimismo, las cinco áreas con las que cuenta el bureau centraron sus esfuerzos en la innovación.

Siendo un objetivo primordial el captar eventos nacionales e internacionales, el São Paulo Convention & Visitors Bureau entiende muy bien la importancia de su rol de representatividad, es por ello que mantiene un diálogo constante con el sector público, con las empresas privadas y las entidades del sector, convirtiendo al bureau en una entidad muy fuerte

donde se concentran los intereses para el crecimiento sostenible de toda la cadena productiva de turismo y eventos.

Entre las principales estrategias que realiza el São Paulo Convention & Visitors Bureau se encuentra la de captación y generación de eventos para el destino. Realizan investigación de eventos para su posterior captación, articulan esfuerzos entre los sectores público y privado, organizan visitas de inspección y en general brindan todo el soporte para la captación y realización del evento en la ciudad.

Por otro lado, desarrolla una estrategia de relacionamiento que es vital para ser competitivos. Cuentan con un área que se dedica exclusivamente a mantener y ampliar la base de asociados fortaleciendo el abanico de proveedores de servicios para los eventos captados, promovidos y apoyados, generando nuevas posibilidades de negocio y networking. En el marco de esta estrategia realizan diferentes actividades de relacionamiento y desarrollan una serie de beneficios para los proveedores.

Asimismo, desarrollan una estrategia de comunicación, a través de la cual difunden el trabajo que realizan. Para ello cuentan con un boletín multimedia, una guía para los asociados, una agenda de eventos, un newsletter, además del desarrollo de la web y de diferentes publicaciones impresas que soportan la estrategia de comunicación.

Por otro lado, cuentan con una estrategia para eventos nacionales con el fin de llevar negocios a las ciudades asociadas al bureau, en este sentido desarrollan acciones para capacitar y mejorar los servicios en el marco del programa denominado ciudades amigas, realizan workshops con el fin de incrementar las oportunidades de negocio en dichas ciudades y también apoyan a los eventos que ya se han captado

Asimismo, cuentan con una estrategia para eventos internacionales, a través de la cual trabajan en acciones de captación y promoción. En este sentido, participan de las diferentes ferias internacionales especializadas en el segmento y también realizan viajes de familiarización con el fin de que los clientes conozcan el destino para reuniones.

Finalmente, el bureau cuenta con un área que se dedica a gestionar los procesos, los recursos humanos y las fuentes de financiamiento del bureau.

6.1.2.1. Desempeño Organizacional Mercadológico

El São Paulo Convention & Visitors Bureau tiene bien identificados los mercados a los que debe dirigirse, que son el segmento MICE y el asociativo. En relación a los atributos que diferencian al destino de los competidores, y de acuerdo al cuestionario mencionado anteriormente, Sao Paulo se diferencia por ser una metrópoli con una infraestructura de última generación con centros de convenciones, hoteles, medios de transporte,

gastronomía, entre otros. Además, es la capital financiera del país, donde tienen presencia las principales empresas nacionales e internacionales, así como entidades representativas de diferentes sectores, por lo que un evento en Sao Paulo garantiza la presencia de público calificado. Asimismo, el número de habitantes llega a los 12 millones lo cual garantiza una representatividad en los diferentes sectores económicos.

La ciudad adicionalmente cuenta con una serie de atractivos turísticos que complementan la visita a un evento, y el São Paulo Convention & Visitors Bureau trabaja de manera ardua para que los visitantes aprovechen al máximo el destino. Además de la gastronomía mencionada anteriormente con más de 50 tipos de cocina y restaurantes renombrados, la capital destaca en muestras culturales y de arte contando con los mejores museos del país. Asimismo, cuenta con atracciones de entretenimiento y una de las mejores vidas nocturnas del mundo, así como compras y una gama de productos turísticos como ecoturismo, turismo de aventura, playa, campo, entre otros.

Por otro lado, el São Paulo Convention & Visitors Bureau cuenta con un plan de comunicaciones para la promoción del destino internacionalmente, el mismo que se trabaja en conjunto con el sector público a través del Instituto Brasileño de Turismo, EMBRATUR. Una de las acciones por ejemplo es la participación en ferias internacionales de turismo del segmento MICE, en donde el bureau tiene presencia en el pabellón que

EMBRATUR organiza. A través de la participación en dichas ferias, se trabaja una agenda de reuniones programadas para la captación de nuevos eventos. Además, directamente el bureau realiza un trabajo de relaciones públicas, enviando noticias en inglés para la prensa internacional.

A nivel nacional también se tiene presencia a través de las ferias turísticas nacionales. Con el fin de promover los atributos y la agenda cultural de Sao Paulo se utilizan acciones digitales, para lo cual se cuenta con un blog y con cuentas en las principales redes sociales, Facebook, Twitter e Instagram. A nivel institucional se realiza un trabajo con la prensa especializada, divulgando noticias sobre los resultados del trabajo de la entidad, la planificación de eventos y la capacitación de los profesionales del sector. Adicionalmente, se realiza un trabajo de promoción de todos los eventos a realizarse en Sao Paulo en las ediciones anteriores de los mismos, con el fin de tener un mayor número de delegados.

6.1.2.2. Desempeño Organizacional Operativo

El São Paulo Convention & Visitors Bureau está compuesto por un Consejo de Fundadores conformado por 35 empresas y entidades, un Consejo de Administración compuesto por 10 ejecutivos que laboran en distintos sectores de eventos, hotelería, servicios, comercio y turismo, un Consejo Consultor con 15 profesionales de amplia experiencia en diferentes sectores económicos y un equipo de 30 profesionales que conforman el

cuerpo ejecutivo de la entidad. En este momento, las áreas ejecutivas están conformadas por las de Eventos Nacionales e Internacionales, Relacionamiento, Comunicación y Administrativo Financiero. Desde el bureau se alienta siempre entre los funcionarios la capacitación y actualización. Además, se aplican herramientas para definir el perfil del colaborador y del cargo que ocupa, y de este modo, poder analizar la correspondencia entre ellos. Uno de los factores que también se analiza es cuáles son los desencadenantes de motivación y energía. Asimismo, se utilizan metas cuantitativas y cualitativas con el fin de medir el desempeño de cada área y poder realizar los ajustes necesarios.

El área de Relacionamiento es la encargada de mantener e incrementar la base de empresas asociadas así como de generar oportunidades de negocios y captar recursos. El contacto con los asociados es continuo a través de visitas, encuentros, comités y reuniones de mantenimiento y actualización a través de las cuales se ofrecen contactos e información exclusiva para el uso estratégico en la planificación y toma de decisiones. Con el fin de realizar networking, realiza eventos de relación entre los asociados. En el año 2017 se han realizado 5 eventos propios y se ha participado en 58 eventos de terceros.

Por otro lado, el área de Relacionamiento se dedica además a ampliar la información de la base de asociados con el fin de incrementar el abanico de servicios ofrecidos por el bureau para los eventos captados y apoyados.

Dicho trabajo promueve el crecimiento de los negocios y la difusión del destino. Además, al asociado se le da la posibilidad no solamente de promover su producto o servicio a través de los canales de comunicación del bureau, sino también de incluir ofertas y descuentos a través del portal con el que cuentan.

Asimismo, el área de Relacionamiento se encarga de promover el destino para generar mayores oportunidades para sus asociados. En ese marco realizan ruedas de negocios y viajes de familiarización a nivel nacional y participan en las principales ferias nacionales de turismo. Por otro lado, y respecto a la capacitación del sector privado, el São Paulo Convention & Visitors Bureau cuenta con la Academia Visita São Paulo, la misma que organiza cursos y conferencias, a través de los cuales se capacita a los profesionales de la cadena productiva de turismo, eventos y viajes. En el año 2017 se capacitaron más de 1200 profesionales.

El área de Comunicación es la responsable de reunir y compartir información, tendencias, indicadores y estadísticas, a través de publicaciones y del portal Visite São Paulo. Trabaja con una base de datos que se alimenta continuamente con el fin de contar con un calendario completo de eventos de la ciudad, que es muy útil para que los socios puedan generar mayores oportunidades de negocios. Además, cuenta con un área creativa que produce piezas de comunicación que son utilizadas por los diferentes equipos del bureau y un área de prensa que difunde las

noticias y trabaja en el fortalecimiento de la marca Sao Paulo, a través del trade, medios generales y redes sociales. Entre las piezas de comunicación que se producen se encuentran agendas, boletines, revistas, calendarios, informes de gestión, manuales de candidatura, entre otros. El área de Comunicación se encarga también de difundir la posición de Sao Paulo en el ranking mundial de ICCA.

A través del área de Comunicación el bureau maneja también la estrategia digital. Cuentan con un blog y además mantienen diariamente las redes sociales en las cuales tiene presencia Sao Paulo como destino, Facebook, Twitter, Instagram. Asimismo, para crear lazos con el trade turístico y sus profesionales, actualizan diariamente las redes sociales institucionales con las noticias y novedades de Sao Paulo y el bureau.

El área de Eventos se encarga de la captación de eventos nacionales e internacionales, así como de la promoción de los mismos y de brindar apoyo para su realización. Se divide en las áreas de Eventos Nacionales y de Eventos Internacionales. El área de Eventos Nacionales trabaja tanto eventos asociativos como corporativos. Trabaja continuamente con promotores, organizadores de eventos y entidades asociativas para captar congresos, seminarios, jornadas, entre otros. Está en continuo contacto con los tomadores de decisiones para presentar a Sao Paulo como un destino ideal para eventos. El área de Eventos Internacionales es la responsable de la captación, apoyo y promoción de eventos internacionales. Con el fin de

prospectar nuevos negocios, también participa en las principales ferias internacionales de turismo y otros eventos relacionados. Asimismo, se encarga de producir el expediente de candidatura, presentando a Sao Paulo como un destino ideal para eventos.

El área administrativa financiera se encarga de gestionar los recursos de la entidad para direccionarlos a las diferentes áreas de acuerdo a las necesidades. Asimismo, realiza la gestión administrativa, y el control fiscal, legal y contable. Por otro lado, se encarga de la gestión de las personas, para poder contar con un buen ambiente de trabajo y que cada colaborador se pueda desarrollar de manera adecuada.

En relación al acompañamiento de candidaturas, en la actualidad el bureau cuenta con una prospección de casi 500 eventos nacionales e internacionales. El equipo de las áreas de eventos se encuentra investigando de manera constante las reuniones que tienen posibilidad de realizarse en Sao Paulo en los siguientes años. A nivel internacional, se trabaja con la base de datos de ICCA, asociación de la cual el bureau es miembro. A nivel nacional se organizan diferentes reuniones con entidades organizadoras de eventos.

El acompañamiento de las candidaturas depende en cada caso del proceso de captación. El São Paulo Convention & Visitors Bureau puede participar desde la investigación del evento, contacto con la entidad

organizadora, producción del expediente de candidatura, organización de visitas de inspección, defensa de candidatura, generación de oportunidades de negocios para los asociados del bureau que pueden ser proveedores de productos y servicios para la realización del evento, entre otros. El acompañamiento depende del proceso en cada caso por lo que es flexible a los requerimientos específicos de cada candidatura.

En relación al nivel de articulación público – privado, la ciudad cuenta con una entidad denominada São Paulo Turismo, que es una empresa de capitales abiertos vinculada al gobierno local. Esta entidad realiza un trabajo importante principalmente en la producción de material para difusión de la ciudad, infraestructura y organización de determinados eventos del calendario. El São Paulo Convention & Visitors Bureau realiza diversas acciones en conjunto con São Paulo Turismo, entidad con la que se tiene un diálogo muy abierto. Si es importante mencionar, de acuerdo al cuestionario respondido, que en Brasil en general el turismo no es un sector prioritario desde la gestión pública. Y por lo tanto el segmento MICE tampoco recibe la debida importancia. Esta misma realidad se evidencia en São Paulo. Sin embargo, en este momento el país se encuentra en una etapa de transformación que involucra la privatización de la maquinaria pública, y el turismo se encuentra incluido en dicha transformación. De este modo, en un futuro las entidades y empresas tendrán mayor libertad y autonomía para desarrollar el sector.

6.1.2.3. Desempeño Organizacional Financiero

El São Paulo Convention & Visitors Bureau cuenta en la actualidad con tres fuentes de financiamiento. La primera es un “room tax” (impuesto a las habitaciones) que es una contribución facultativa pagada por huésped por día en los hoteles asociados. De esta primera fuente provienen los principales ingresos del bureau. Por otro lado, las empresas asociadas pagan una mensualidad de acuerdo a diferentes categorías, esta corresponde a la segunda fuente de financiamiento. La última proviene de proyectos de patrocinio y acciones de marketing. El presupuesto anual es de US\$2 millones.

En la actualidad el São Paulo Convention & Visitors Bureau cuenta con 740 asociados y además con 80 ciudades aledañas que se encuentran asociadas al bureau.

6.1.2.4. Check List de Desempeño Organizacional

En base al cuestionario respondido por el São Paulo Convention & Visitors Bureau y la información recopilada de las distintas fuentes bibliográficas, se presenta el siguiente instrumento que resume el desempeño mercadológico, operativo y financiero del bureau.

**CHECK LIST DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
SÃO PAULO CONVENTION & VISITORS BUREAU**

| DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO | | | | | |
|---|--------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------|---------------|
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Mercado meta definido | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Atributos diferenciadores definidos | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Plan de comunicación o promoción definido | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Posicionamiento en internet (Convention & visitors bureaus Latinoamérica / Latin america) | Posición según búsqueda | | | | |
| | Primera página | Segunda página | Tercera página | Cuarta página | Quinta página |
| | X | | | | |
| Generación de contenidos online (Ciudad como destino de reuniones) | Número de links | | | | |
| | 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | Más de 40 |
| | | | | | X |
| DESEMPEÑO OPERATIVO | | | | | |
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Estructura organizacional definida | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Programa de capacitación del talento humano definido | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Evaluaciones de desempeño definidas | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Servicio de acompañamiento de | Número de candidaturas anuales | | | | |
| | 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | Más de 40 |

| | | | | | |
|--|----------------------------------|-----------|-----------|--|--------------|
| candidaturas a reuniones | | | | | X |
| Procesos establecidos para servicio de acompañamiento de candidaturas | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Capacitaciones anuales dirigidas a prestadores de servicios de reuniones | Número de capacitaciones anuales | | | | |
| | 0-2 | 2-4 | 5-7 | 8-10 | Más de 10 |
| | | | | | X |
| Nivel de articulación y coordinación sectores público - privado | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | | | | X Desde el sector público no se brinda la debida importancia al sector turístico. | |
| DESEMPEÑO FINANCIERO | | | | | |
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Fuentes de financiamiento | Presupuesto US\$ (en miles) | | | | |
| | 0-250 | 251-500 | 501-1.000 | 1.001-2.000 | Más de 2.000 |
| | | | | X | |
| Ejecución total del presupuesto | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Aportes económicos realizados por fuentes de gobierno | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | | | X | | |
| Aportes económicos realizados por aporte de socios privados | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Aportes económicos obtenidos por impuestos | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |
| | X | | | | |
| Aportes económicos obtenidos por otras | Cumple | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? | |

| | | | |
|---------------------------|---|--|--|
| fuentes de financiamiento | X | | |
|---------------------------|---|--|--|

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuestionario respondido, se evidencia también que Sao Paulo ha tenido un desarrollo muy importante en el turismo de reuniones en los últimos años. Además de tener la primera posición a nivel del país en el ranking de ICCA, se han venido realizando grandes reuniones internacionales que han tenido un impacto muy positivo no solamente por el incremento del número de delegados, sino por la imagen del destino. Esta situación es muy positiva, sin embargo así como Sao Paulo ha crecido también lo han hecho otros destinos de reuniones nacionales, latinoamericanos e incluso mundiales, por lo que la competencia es muy intensa y es necesario estar preparados para afrontar este reto. Entre los desafíos que enfrenta el bureau para los siguientes años se encuentran el incorporar la tecnología a los procesos de manera efectiva y el demostrar al sector público y privado la importancia del turismo, así como a los ciudadanos para que puedan comprender mejor las posibilidades de desarrollo y oportunidades que puede traer el turismo a la ciudad.

6.1.3. Bureau de Convenciones de Mendoza

De acuerdo al cuestionario a expertos (Anexo 5) respondido por la Coordinadora del Mendoza Bureau, el objetivo de la organización es difundir

a la ciudad de Mendoza como un destino de congresos por excelencia, partiendo de brinda información muy acuciosa sobre las bondades que otorga la provincia. Además, tienen como objetivo otorgar servicios de alta calidad para una adecuada organización de múltiples tipos de reuniones y de esta manera incentivar el crecimiento de oferta turística con el fin de generar una alta satisfacción en los visitantes.

En ese sentido se realiza un trabajo articulado entre la parte pública y privada de la gestión. De acuerdo a la Memoria del Mendoza Bureau del año 2014, en dicho año se renovó el convenio existente con el Ministerio de Turismo de Mendoza con el fin de continuar y afianzar dicha articulación. Asimismo, se continuó con la afiliación a ICCA, lo cual brinda la posibilidad de participar en capacitaciones y de acceder a la base de datos con el fin de identificar reuniones potenciales para ser atraídas al destino.

6.1.3.1. Desempeño Organizacional Mercadológico

En relación a los mercados, el destino Mendoza atiende tanto eventos internacionales como nacionales, sin embargo en los últimos años los resultados se han concentrado en el mercado nacional. Como atributos diferenciadores el Mendoza Bureau comunica la conectividad, la plaza hotelera de nivel internacional y el enoturismo, que es un producto turístico muy bien desarrollado en la región.

Asimismo, cuentan con un plan de comunicación definido. En relación a la comunicación externa realizan acciones con periodistas y formadores de opinión a través por ejemplo del Programa de Embajadores. Con respecto a la promoción, se participó en la feria IMEX Frankfurt, una de las más importantes de la industria a nivel mundial, en la Feria Expoeventos 2014 de Turismo de Reuniones que se realizó en Buenos Aires y en la feria EIBTM realizada en la ciudad de Barcelona, España. En dichas ferias el Bureau de Mendoza tuvo la posibilidad de participar con una agenda de reuniones con compradores.

Además, ese mismo año el Mendoza Bureau participó de una capacitación del destino en la ciudad de Santiago de Chile dirigida a los encargados de turismo de incentivos dentro de las empresas de viajes y turismo que fueron convocadas y en el Encuentro de Destinos Sede en Paraná. Asimismo, se realizó un viaje de familiarización a la ciudad de Mendoza contando con la participación de ocho compradores nacionales y de los Estados Unidos de Norteamérica a quienes se les mostró las facilidades de la ciudad para organizar eventos y viajes de incentivos.

6.1.3.2. Desempeño Organizacional Operativo

La estructura organizacional del Mendoza Bureau contempla una Comisión Directiva conformada por un Presidente, un Vicepresidente, una Secretaria, un Prosecretario, un Tesorero, un Protesorero, 4 Vocales entre

titulares y suplentes y 3 Revisores de Cuentas. En la plana ejecutiva cuentan con un staff de 3 personas. En relación a la capacitación asisten a diferentes eventos de la industria en donde existen espacios de capacitación. En la actualidad se encuentran implementando las evaluaciones de desempeño.

Con respecto a la captación de eventos, el bureau no cuenta con un proceso establecido, se adaptan a lo que el cliente requiere y a las posibilidades de presupuesto de la institución para poder acompañar las candidaturas. En el año 2014 como parte de la estrategia de captación, el Bureau de Mendoza acompañó y ganó la candidatura de nueve reuniones asociativas que se realizarán en la ciudad en los siguientes años.

Si bien es cierto cuentan con un buen nivel de articulación con las empresas del sector privado, no realizan capacitaciones dirigidas a los socios. Asimismo, la articulación entre la parte pública y privada también es buena, de acuerdo al cuestionario respondido por la institución.

6.1.3.3. Desempeño Organizacional Financiero

De acuerdo al Balance General del Mendoza Bureau del año 2014, durante ese año el bureau tuvo ingresos por \$375.702.15 pesos argentinos, que al tipo de cambio actual representan aproximadamente US\$22,000 dólares americanos. De este monto un 40% proviene de las cuotas de

inscripción y cuotas mensuales de los socios y el saldo en su mayoría de ingresos por el Convenio que tienen firmado con el Ministerio de Turismo.

6.1.3.4. Check List de Desempeño Organizacional

En base al cuestionario respondido por el Mendoza Bureau y la información recopilada de las distintas fuentes bibliográficas, se presenta el siguiente instrumento que resume el desempeño mercadológico, operativo y financiero.

CHECK LIST DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL MENDOZA BUREAU

| DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO | | | | | |
|---|-------------------------|----------------|----------------------------------|---------------|---------------|
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Mercado meta definido | Cumple | No cumple | Cumple con reservas ¿Por qué? | | |
| | X | | | | |
| Atributos diferenciadores definidos | Cumple | No cumple | Cumple con reservas ¿Por qué? | | |
| | X | | | | |
| Plan de comunicación o promoción definido | Cumple | No cumple | Cumple con reservas ¿Por qué? | | |
| | X | | | | |
| Posicionamiento en internet (Convention & visitors bureaus Latinoamérica / Latin america) | Posición según búsqueda | | | | |
| | Primera página | Segunda página | Tercera página | Cuarta página | Quinta página |
| | | | | | X |
| Número de links | | | | | |

| | | | | | |
|---|--------------------------------|-------|-----------|-------|--|
| Generación de contenidos online (Ciudad como destino de reuniones) | 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | Más de 40 |
| | | | | X | |
| DESEMPEÑO OPERATIVO | | | | | |
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Estructura organizacional definida | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | X | | | | |
| Programa de capacitación del talento humano definido | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | | | | | X Participan en espacios de capacitación organizadas por otras entidades, más no cuentan con capacitaciones internas propias. |
| Evaluaciones de desempeño definidas | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | | | X | | |
| Servicio de acompañamiento de candidaturas a reuniones | Número de candidaturas anuales | | | | |
| | 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | Más de 40 |
| | | X | | | |
| Procesos establecidos para servicio de acompañamiento de candidaturas | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | | | | | X No cuentan con un proceso establecido pero si se adaptan a la necesidad de cada candidatura, dependiendo de las posibilidades |

| | | | | | |
|--|----------------------------------|---------|-------------------------------|-------------|----------------------------------|
| | | | económicas de la institución. | | |
| Capacitaciones anuales dirigidas a prestadores de servicios de reuniones | Número de capacitaciones anuales | | | | |
| | 0-2 | 2-4 | 5-7 | 8-10 | Más de 10 |
| | X | | | | |
| Nivel de articulación y coordinación sectores público - privado | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | X | | | | |
| DESEMPEÑO FINANCIERO | | | | | |
| CONCEPTO | VALORES DE REFERENCIA | | | | |
| Fuentes de financiamiento | Presupuesto US\$ (en miles) | | | | |
| | 0-250 | 251-500 | 501-1.000 | 1.001-2.000 | Más de 2.000 |
| | X | | | | |
| Ejecución total del presupuesto | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | X | | | | |
| Aportes económicos realizados por fuentes de gobierno | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | X | | | | |
| Aportes económicos realizados por aporte de socios privados | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | X | | | | |
| Aportes económicos obtenidos por impuestos | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | | | X | | |
| Aportes económicos obtenidos por otras fuentes de financiamiento | Cumple | | No cumple | | Cumple con reservas ¿Por qué? |
| | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuestionario respondido, se evidencia también que el Mendoza Bureau en los últimos años ha tenido un constante crecimiento en cuanto a asociados y planes de acción. Sin embargo, uno de los retos a lo que se enfrenta el bureau es la falta de un financiamiento sostenible con el fin de poder realizar una planificación a más largo plazo. Por otro lado, una de las mayores ventajas que presenta es el posicionamiento que ya tiene el destino como sede de eventos.

6.2. Nivel de Captación de Reuniones Internacionales de un Bureau de Convenciones

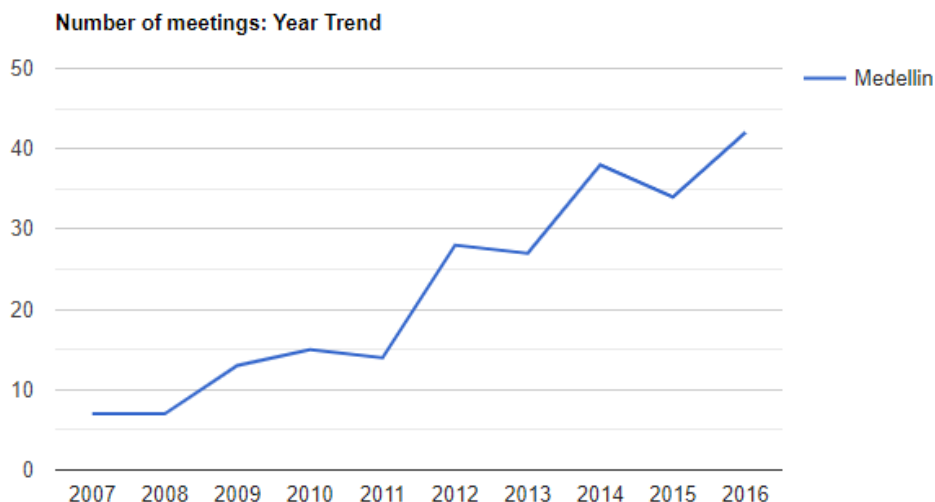
Para el análisis de este capítulo se toma en cuenta las estadísticas de la Asociación ICCA (International Congress and Convention Association) del año 2017 que cuenta con una base de datos de reuniones asociativas a nivel mundial. Si bien es cierto las reuniones asociativas ICCA representan solo una parte del universo de reuniones internacionales que se realizan en un destino, es un indicador que nos permite comparar los destinos ya que no existe a nivel mundial una base de datos de todas las reuniones que se realizan en las distintas ciudades.

6.2.1. Bureau de Convenciones de Medellín

6.2.1.1. Reuniones Asociativas Internacionales

A continuación, se presentan las cifras de reuniones ICCA obtenidas por el destino Medellín durante el período 2007 – 2016, a través de las cuales se puede observar la tendencia de crecimiento sostenido durante los últimos 10 años.

Figura 3: Número de reuniones ICCA Medellín
2007 - 2016



Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA). <https://www.iccaworld.org>

Tabla 4: Número de reuniones ICCA Medellín

2007 - 2016

Number of meetings per city

| Rank | City | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Total |
|------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | <input type="radio"/> Absolute <input type="radio"/> Relative | | | | | | | | | | | |
| 1 | Medellin | 7 | 7 | 13 | 15 | 14 | 28 | 27 | 38 | 34 | 42 | 225 |
| | Total | 7 | 7 | 13 | 15 | 14 | 28 | 27 | 38 | 34 | 42 | 225 |

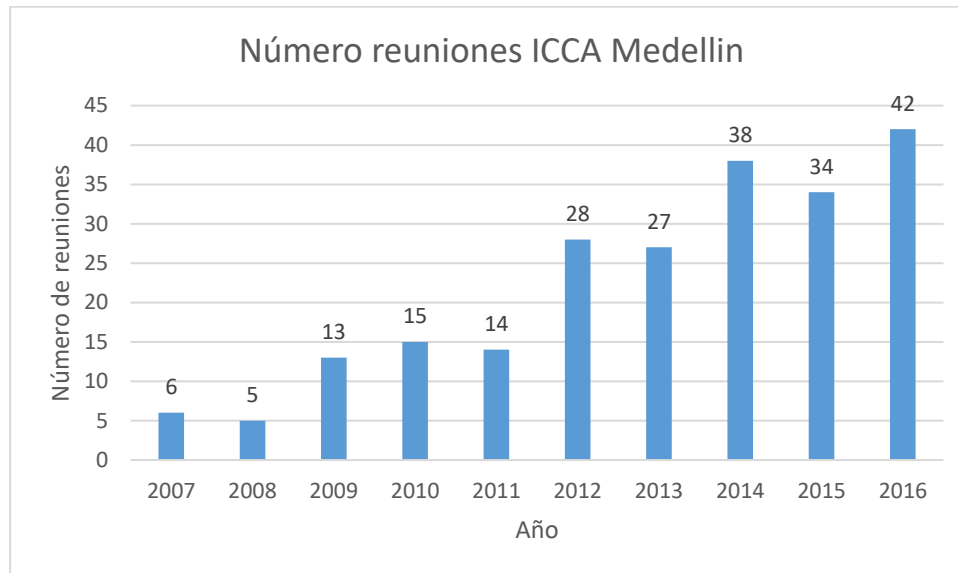
Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA). <https://www.iccaworld.org>

6.2.1.2. Análisis Estadístico de Cifras

Como se puede apreciar en la Figura 4 en el destino Medellín se registraron 42 reuniones de tipo ICCA en el año 2016, lo que representa un crecimiento de 600% en un período de 10 años, de 50% en un período de 5 años y de 17% en el período de un año. Como se puede ver la línea de tendencia muestra un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años.

Es importante también mencionar que las metas alcanzadas por el destino y que son definidas por el bureau de la ciudad están muy por encima de los resultados reflejados en el ranking de ICCA. Por ejemplo, en el año 2016 la meta fue captar 86 reuniones internacionales, lográndose captar 87 reuniones para los siguientes años. Nuevamente se puede apreciar que las reuniones tipo ICCA en un destino son solo una parte del universo total de reuniones en el mismo.

Figura 4: Número de reuniones ICCA Medellín
2007 – 2016

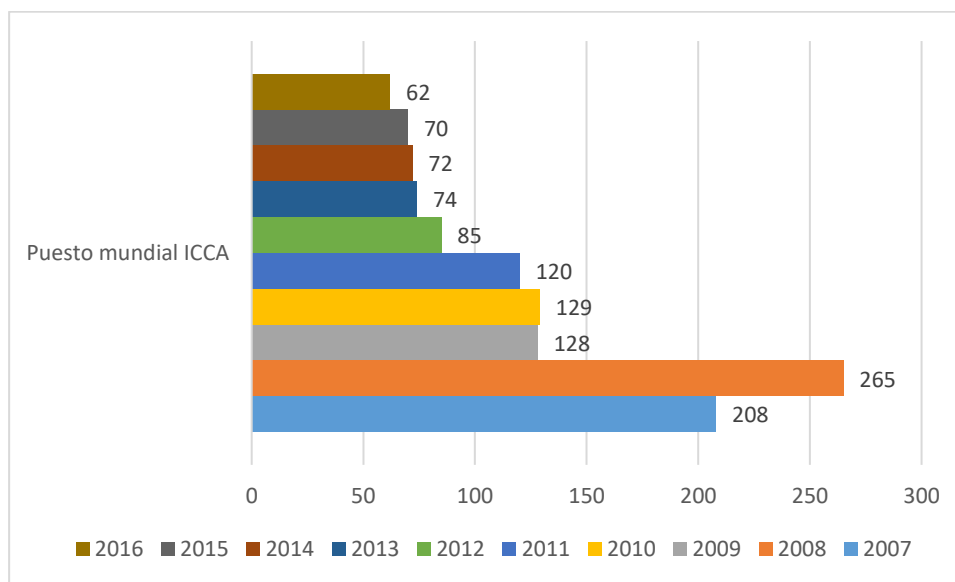


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la Figura 5 se puede apreciar como el destino Medellín ha ido escalando puestos en el ranking mundial de ICCA, pasando del puesto 208 en el año 2007 al puesto 62 en el año 2016.

Figura 5: Puesto mundial ICCA Medellín

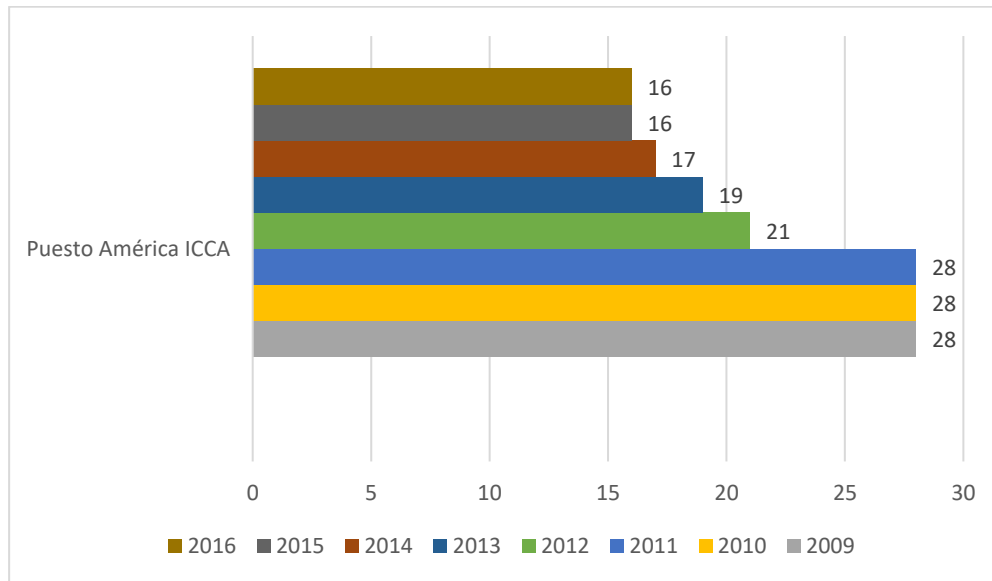
2007 – 2016



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, como se puede apreciar en la Figura 6 a nivel de las Américas, Medellín paso del puesto 28 en el año 2007 al puesto 16 en el año 2016.

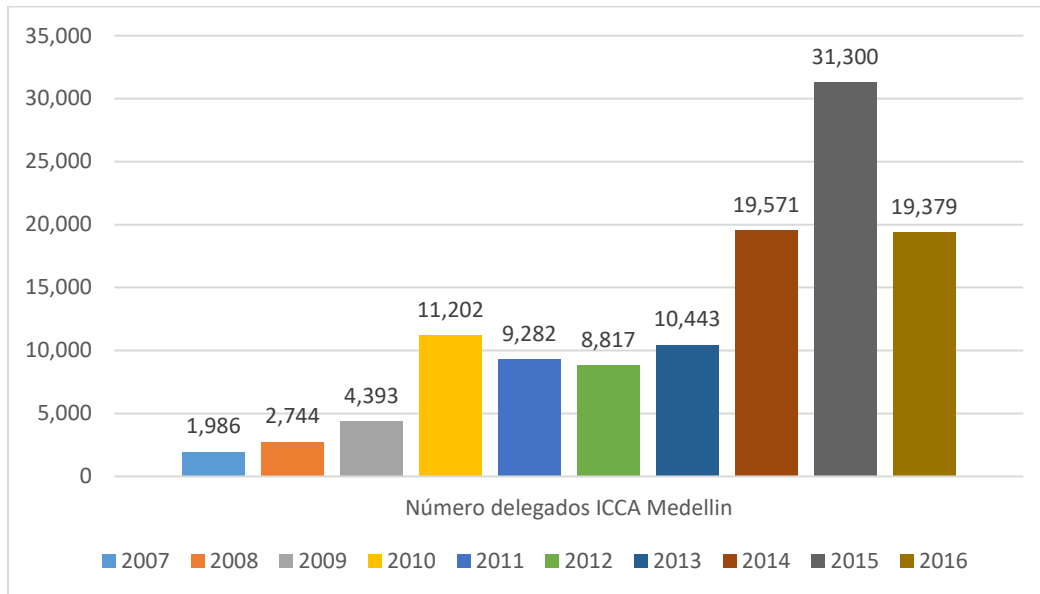
Figura 6: Puesto América ICCA Medellín
2009 – 2016



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el número de delegados por reuniones de tipo ICCA paso de 1,986 en el año 2007 a 19,379 en el año 2016, lo que significa un crecimiento de más de 800% en un período de 10 años y de más de 100% en un período de 5 años, de acuerdo a la Figura 7 que se presenta a continuación.

Figura 7: Número de delegados ICCA Medellín
2007 - 2016



Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Bureau de Convenciones de São Paulo

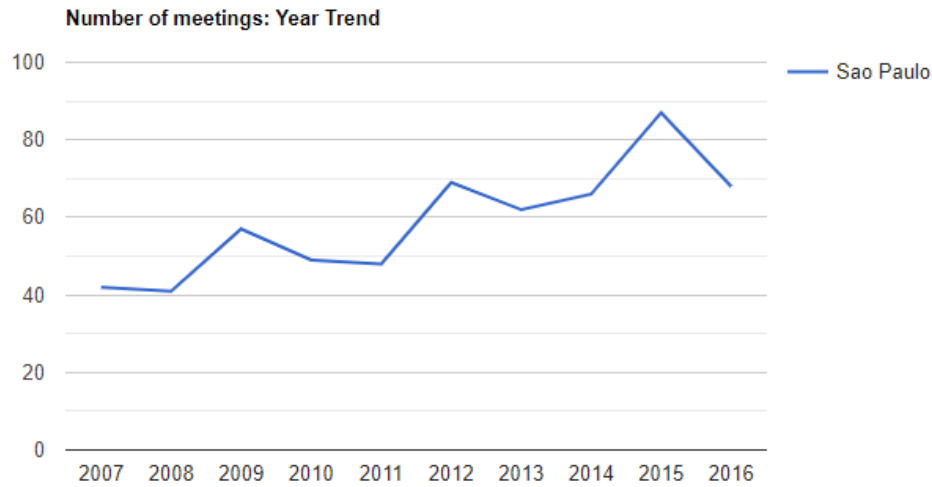
6.2.2.1. Reuniones Asociativas Internacionales

A continuación, se presentan las cifras de reuniones ICCA obtenidas por el destino São Paulo durante el período 2007 – 2016. Las cifras muestran picos de crecimiento y también años en donde las reuniones han decrecido, sin embargo es importante señalar que para un destino es mucho más complejo mantener tasas de crecimiento cuando se tiene un número mayor de reuniones. São Paulo es una de las ciudades donde se reciben la mayor

cantidad de reuniones internacionales en Latinoamérica, en el año 2015 fue la primera ciudad brasilera dentro del ranking de ICCA. En Brasil São Paulo concentra el 26.71% de todos los eventos internacionales realizados en el país.

Asimismo, es importante señalar que de acuerdo a los eventos registrados en el sitio www.visitesaopaulo.com en el año 2015 se realizaron 2607 eventos en la ciudad. Este número es importante para dimensionar el porcentaje que significa las reuniones ICCA en un destino, en el caso de São Paulo en el año 2015 representaron solamente el 3% del número total de reuniones en el destino. Sin embargo, como lo mencionamos anteriormente es una herramienta útil para poder comparar los destinos, ya que cuenta con un registro de eventos que cuentan con las mismas características, y además es de alcance mundial.

Figura 8: Número de reuniones ICCA São Paulo
2007 - 2016



Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA). <https://www.iccaworld.org>

Tabla 5: Número de reuniones ICCA São Paulo
2007 - 2016

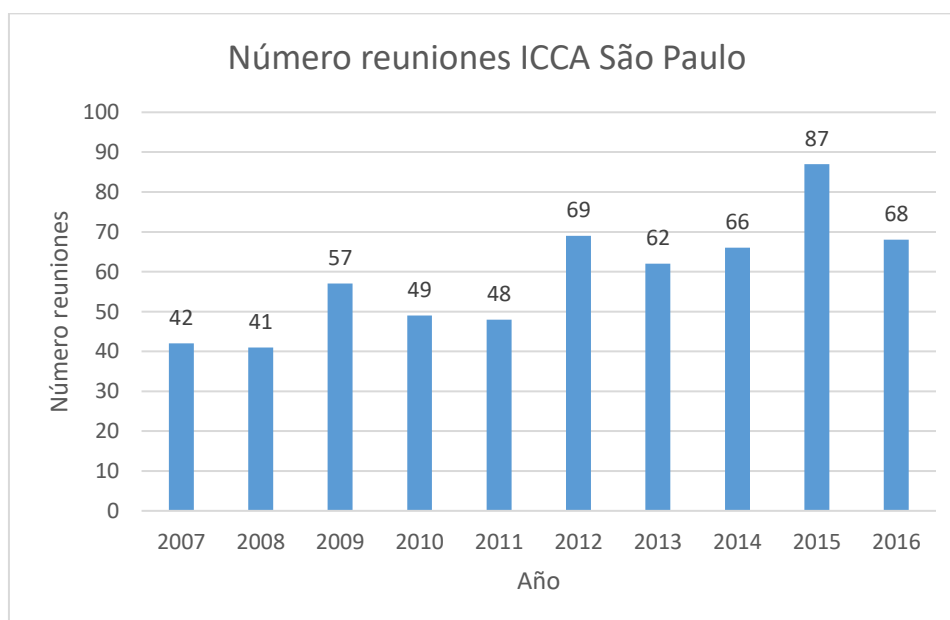
| Number of meetings per city | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|-------|
| Rank | City | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Total |
| | <input type="radio"/> Absolute <input type="radio"/> Relative | ↕ | ↕ | ↕ | ↕ | ↕ | ↕ | ↕ | ↕ | ↕ | ↕ | ↕ |
| 1 | Sao Paulo | 42 | 41 | 57 | 49 | 48 | 69 | 62 | 66 | 87 | 68 | 589 |
| | Total | 42 | 41 | 57 | 49 | 48 | 69 | 62 | 66 | 87 | 68 | 589 |

Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA). <https://www.iccaworld.org>

6.2.2.2. Análisis Estadístico de Cifras

En la Figura 9 es posible observar el número de reuniones ICCA registradas desde el año 2007 hasta el año 2016 en el destino São Paulo, lo que representa un crecimiento de 3% en un período de 10 años. Se pueden visualizar años en los que el crecimiento ha sido de hasta casi 30% y años en los que el decrecimiento ha sido de hasta casi 20%. Sin embargo como se mencionó anteriormente es más difícil mantener un crecimiento sostenido anual cuando un destino tiene una gran cantidad de reuniones.

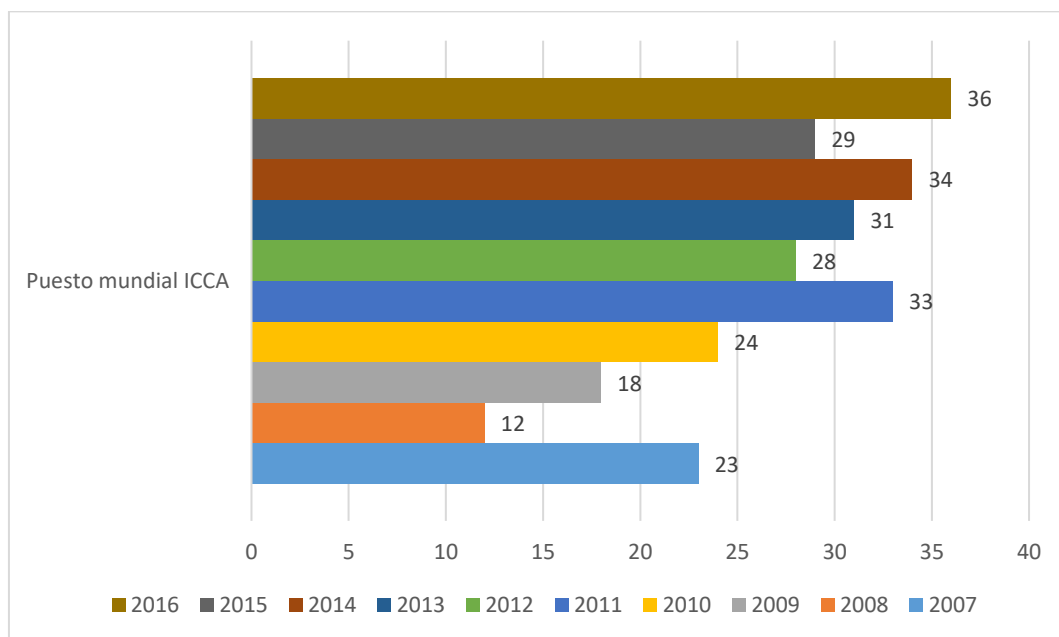
Figura 9: Número de reuniones ICCA São Paulo
2007 - 2016



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la Figura 10 se puede apreciar las posiciones que ha ocupado el destino São Paulo en los últimos 10 años a nivel mundial. Considerando el alto nivel de competencia que existe en el mundo, los puestos que ha ocupado el destino han sido bastante importantes.

Figura 10: Puesto mundial ICCA São Paulo
2007 - 2016

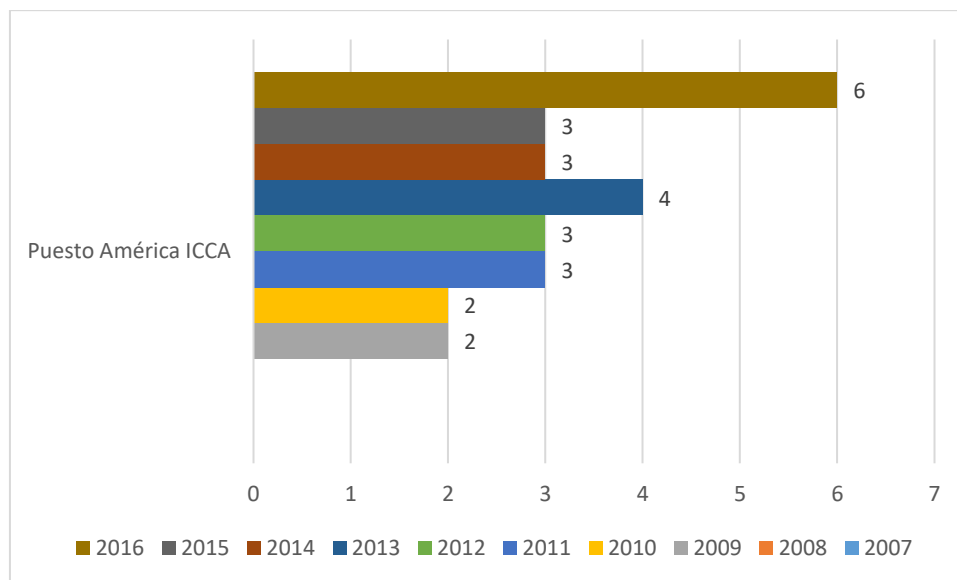


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es posible observar en la Figura 11 a nivel de las Américas, São Paulo obtuvo los puestos 2 y 3 mayormente en los últimos años, con excepción de los años 2013 y 2016 donde obtuvo los puestos 4 y 6 respectivamente.

Dichas posiciones dan cuenta de lo importante y activa que es el destino en el turismo de eventos a nivel de la región.

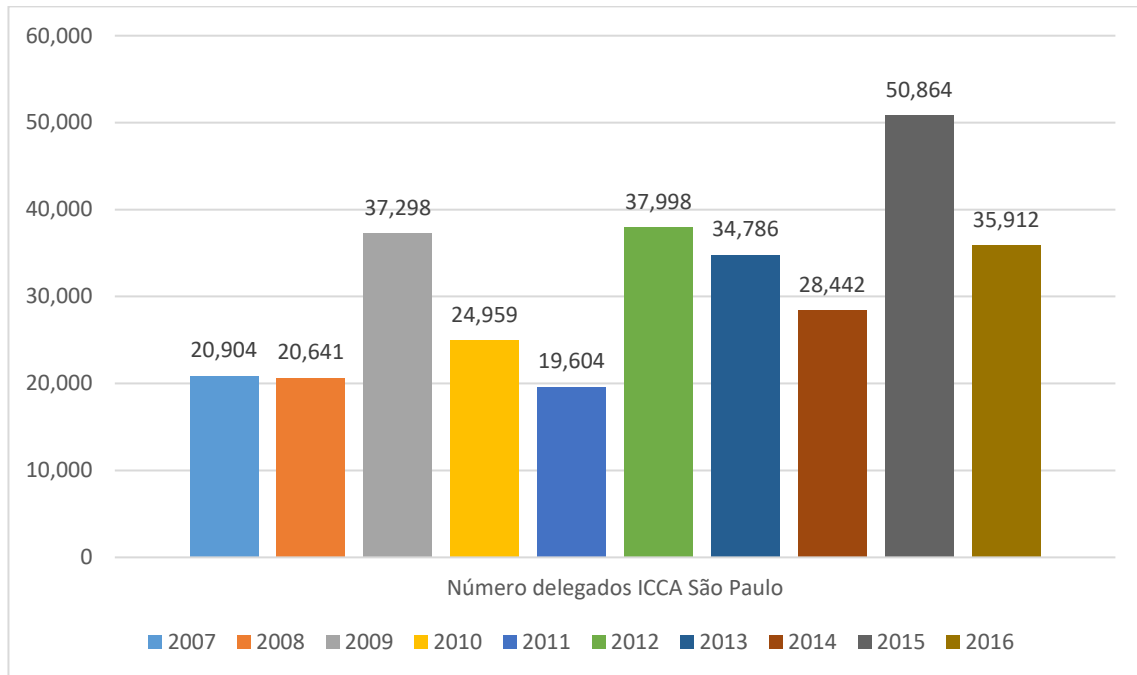
Figura 11: Puesto América ICCA São Paulo
2009 - 2016



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el número de delegados por reuniones de tipo ICCA paso de 20,904 en el año 2007 a 35,912 en el año 2016, lo que significa un crecimiento de más de 70% en un período de 10 años y de más de 80% en un período de 5 años, de acuerdo a la Figura 12 que se presenta a continuación.

Figura 12: Número de delegados ICCA São Paulo
2007 - 2016



Fuente: Elaboración propia

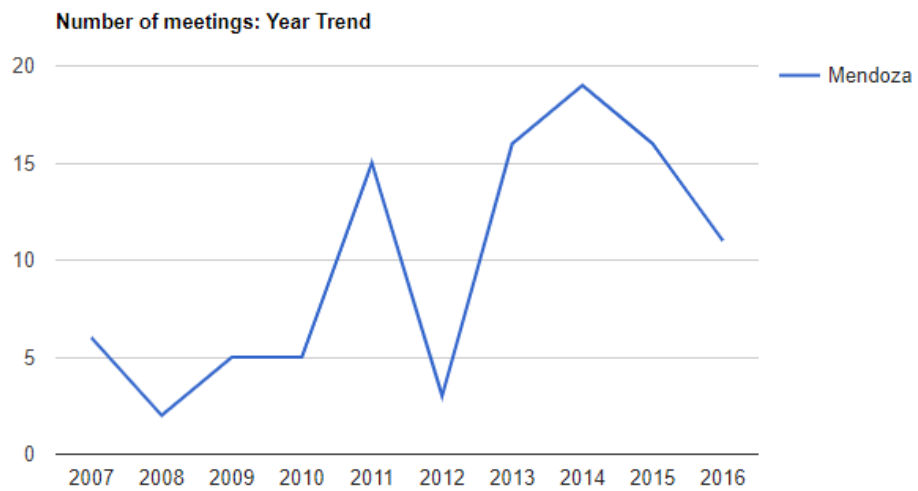
6.2.3. Bureau de Convenciones de Mendoza

6.2.3.1. Reuniones Asociativas Internacionales

A continuación, se presentan las cifras de reuniones ICCA obtenidas por el destino Mendoza durante el período 2007 – 2017, a través de las cuales se puede observar como se ha venido comportando el crecimiento de reuniones en los últimos años. Se puede apreciar que al contar aún con un número menor de reuniones hay mayor volatilidad en los niveles de

crecimiento, por lo que no existe una clara tendencia de crecimiento durante ese período.

Figura 13: Número de reuniones ICCA Mendoza
2007 - 2016



Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA).

<https://www.iccaworld.org>

Tabla 6: Número de reuniones ICCA Mendoza

2007 - 2016

Number of meetings per city

| Rank | City | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Total |
|------|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | <input type="radio"/> Absolute <input checked="" type="radio"/> Relative | | | | | | | | | | | |
| 1 | Mendoza | 6 | 2 | 5 | 5 | 15 | 3 | 16 | 19 | 16 | 11 | 98 |
| | Total | 6 | 2 | 5 | 5 | 15 | 3 | 16 | 19 | 16 | 11 | 98 |

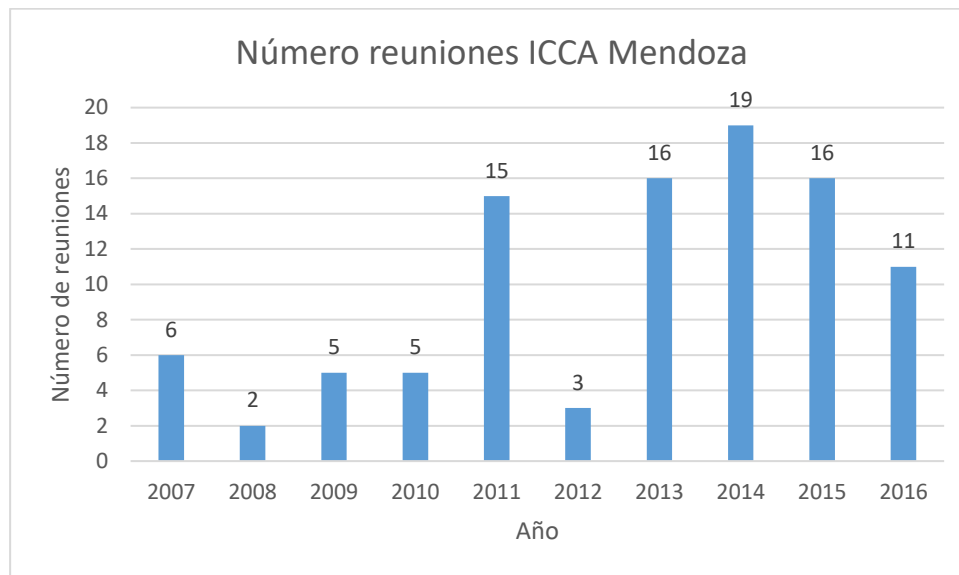
Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA). <https://www.iccaworld.org>

6.2.3.2. Análisis Estadístico de Cifras

En la Figura 14 se puede observar el número de reuniones ICCA registradas desde el año 2007 hasta el año 2016 en el destino Mendoza. Como se puede observar entre los años 2007 y 2010 presenta un número reducido de reuniones. Es recién en el 2011 que empieza a registrar una mayor cantidad de eventos, sin embargo en el año 2012 volvió a tener un pico acentuado de decrecimiento. En el año 2013 en adelante se vuelve a recuperar. Si se analiza el crecimiento acumulado entre los años 2009 y 2016 se puede apreciar que ha sido de 100% durante ese período. Sin embargo, si bien es cierto el destino ha tenido picos interesantes de crecimiento en los años 2013 y 2014, se puede apreciar también que en los dos últimos años ha decrecido en porcentajes de 15% y 30%.

Figura 14: Número de reuniones ICCA Mendoza

2007 – 2016

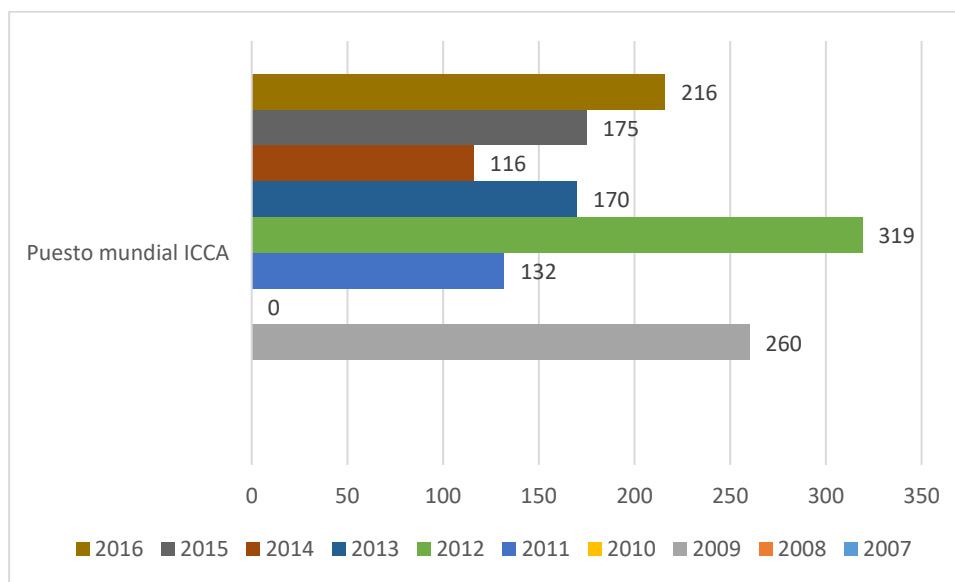


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la Figura 15 se puede apreciar las posiciones que ha ocupado el destino Mendoza en los últimos 10 años a nivel mundial, pasando del puesto 260 en el año 2009 al puesto 216 en el año 2016.

Figura 15: Puesto mundial ICCA Mendoza

2007 – 2016

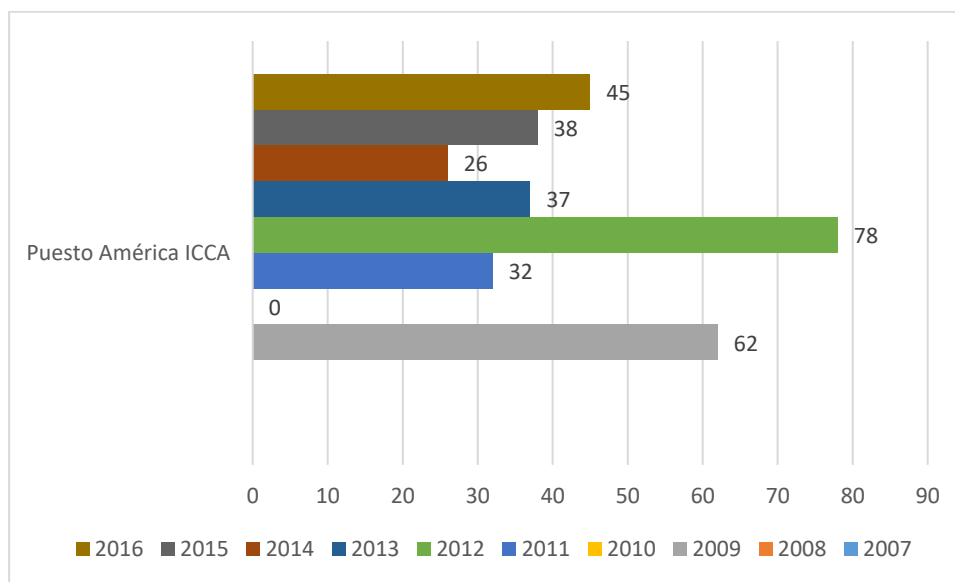


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Figura 16 a nivel de las Américas, Mendoza paso del puesto 62 en el año 2009 al puesto 45 en el año 2016.

Figura 16: Puesto América ICCA Mendoza

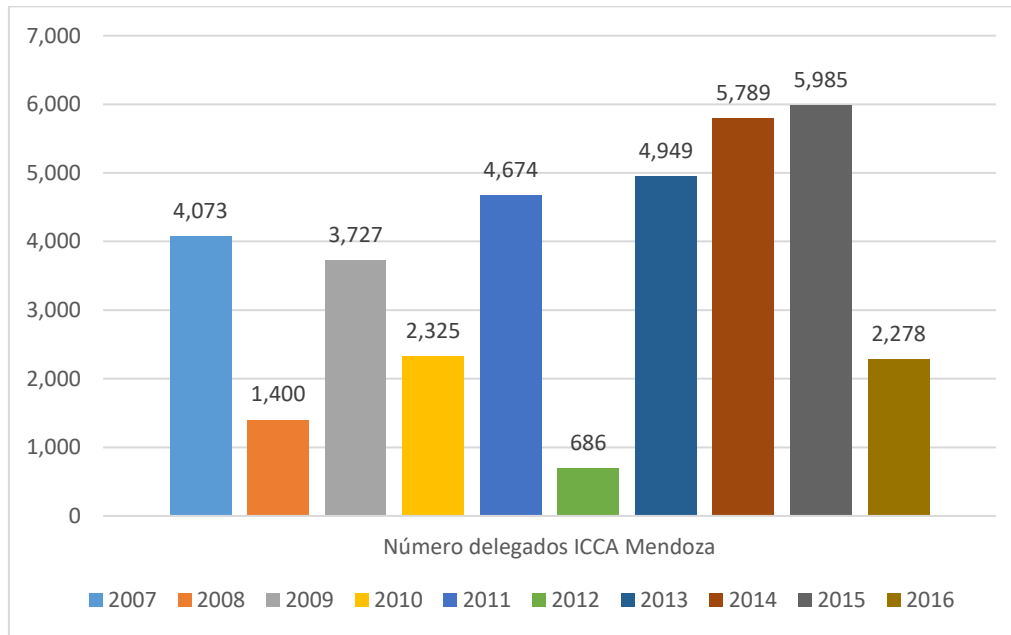
2009 – 2016



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el número de delegados por reuniones de tipo ICCA paso de 4,073 en el año 2007 a 2,278 en el año 2016, lo que significa un decrecimiento de más de 40% en un período de 10 años, sin embargo si se toma en cuenta el año anterior si se muestra un crecimiento de más de 50%.

Figura 17: Número de delegados ICCA Mendoza
2007 - 2016

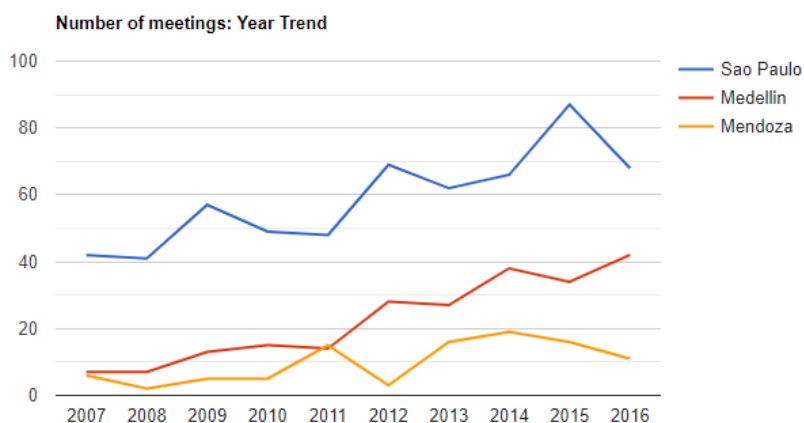


Fuente: Elaboración propia

El estudio tiene como objetivo indagar sobre el perfil mercadológico, operativo y financiero de tres bureaus de convenciones en el ámbito latinoamericano y el nivel de captación de reuniones internacionales con el que cuentan. En ese sentido, se buscó describir tres modelos de gestión de bureaus de convenciones en Latinoamérica según sus características particulares a través de categorías definidas con el fin de visualizar aspectos relevantes de su desempeño que puedan servir para replicar buenas prácticas.

En líneas generales la presente investigación evidenció que es importante que un bureau cuente con determinadas características en relación a su desempeño mercadológico, operativo y financiero con el fin de lograr sus objetivos y misión. Asimismo, la investigación evidenció que como resultado de un trabajo profesional en dichos aspectos se genera una mayor captación de reuniones internacionales, lo que se demuestra a través de la presencia de los tres destinos materia de estudio en el ranking de la asociación mundial ICCA. A continuación, se muestra un comparativo de la evolución del número de reuniones internacionales de los destinos Medellín, São Paulo y Mendoza durante el período 2007 – 2016 en el ranking de la asociación mundial ICCA.

Figura 18: Número de reuniones ICCA
Medellín, São Paulo y Mendoza
2007 - 2016



Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA). <https://www.iccaworld.org>

En cuanto al desempeño mercadológico la investigación evidenció que es relevante contar con un mercado meta, atributos diferenciadores y un plan de comunicación definidos. Los tres bureaus estudiados en la presente investigación cuentan con dichos elementos definidos y en todos los casos sus destinos aparecen con una posición en el ranking de la asociación mundial ICCA. La investigación también muestra que el posicionamiento en internet y la generación de contenidos online tiene una relación directa con un buen desempeño del bureau en el aspecto mercadológico. Los bureaus de Medellín y São Paulo se pueden encontrar en la primera página de búsqueda en google, el buscador más importante de internet, esto quiere decir que cuando un planificador de reuniones busca la información sobre un bureau de Latinoamérica para consultar por un evento potencial de realizarse en el destino, los bureaus de Medellín y São Paulo aparecen en una primera posición.

Asimismo, tienen una alta tasa de generación de contenidos online, ambos destinos cuentan con más de 40 enlaces en la búsqueda de dichas ciudades como destinos de reuniones. Dichos factores se ven reflejados en la captación de reuniones internacionales mostrada en el ranking de ICCA. En el año 2016 los destinos de Medellín y São Paulo obtuvieron 42 y 63 eventos respectivamente, con lo cual se posicionaron en los puestos 16 y 6 del ranking ICCA a nivel de las Américas (Latinoamérica y Norte América). Considerando que en Norte América se encuentran muchas ciudades con un alto grado de desarrollo del turismo de reuniones, las posiciones obtenidas por las ciudades

de Medellín y São Paulo son muy competitivas. Por otro lado, se puede apreciar que si bien es cierto el bureau de Mendoza cumple con contar con un mercado meta, atributos diferenciadores y un plan de comunicación definidos, su posicionamiento en internet no es muy favorable ya que se encuentra en la quinta página de búsqueda en google. Asimismo, el rango de enlaces que se pueden encontrar sobre Mendoza como destino de reuniones está entre 31 y 40, es decir, cuentan con menor generación de contenidos online. En el año 2016 el destino Mendoza se posicionó en el puesto 45 con 12 eventos ICCA.

Dichos resultados evidenciaron que cuando el desempeño mercadológico de un bureau es efectivo el nivel de captación de reuniones internacionales se incrementa. Específicamente en el caso de los tres bureaus estudiados en la presente investigación se demuestra que un mejor posicionamiento en internet y una mayor generación de contenidos online conlleva a contar con un mayor número de reuniones internacionales. También se demuestra que es importante contar con un mercado meta, atributos diferenciadores del destino y un plan de comunicación definidos. Estos elementos generan una base sólida para poder realizar un mejor trabajo de posicionamiento y generación de contenidos, ya que se focalizan los esfuerzos en los mercados priorizados comunicando unos atributos que pueden diferenciar al destino de la competencia y a través de acciones que se encuentran enmarcadas en un plan.

En relación al desempeño operativo los tres bureaus estudiados cumplieron con contar con una distribución de organización definida, lo cual genera la realización de sus acciones en el marco de una organización establecida. Los bureaus de Medellín y São Paulo además cumplen con realizar evaluaciones de desempeño lo que les permite realizar los ajustes necesarios. En cuanto a la capacitación del talento humano el Bureau de São Paulo cuenta con un programa integral de capacitación del recurso humano, mientras que en los bureaus de Medellín y Mendoza los colaboradores se capacitan de manera parcial a través de iniciativas propias como es el caso de Medellín o aprovechando las capacitaciones realizadas por otras entidades como es el caso de Mendoza.

En lo referente al acompañamiento de candidaturas tanto los bureaus de São Paulo como el de Medellín acompañaron más de 40 candidaturas anualmente, mientras que el Bureau de Mendoza acompañó entre 11 y 20 candidaturas al año. El acompañamiento de un bureau a la candidatura de un evento es muy importante y se evidencia que existe una relación directa entre los acompañamientos de candidaturas y los eventos ganados. Como se mencionó anteriormente en el año 2016 los destinos de Medellín y São Paulo obtuvieron 42 y 63 eventos en el ranking de la asociación mundial ICCA, lo que es resultado del acompañamiento que realizaron sus bureaus para captar reuniones. Por otro lado, tanto los bureaus de Medellín como São Paulo cuentan con un proceso establecido para el servicio de acompañamiento de candidaturas, mientras que el Bureau de Mendoza no cuenta con un proceso

establecido, se adapta a la necesidad de cada candidatura dependiendo de las posibilidades económicas de la institución. Dicho factor puede restar oportunidades al destino ya que hay candidaturas que demandan una mayor inversión por parte del bureau, lo que puede explicar el resultado en el número de reuniones captadas.

En relación a las capacitaciones anuales dirigidas a los prestadores de servicios tanto el bureau de Medellín como el de São Paulo realizaron más de 10 anualmente, mientras que el bureau de Mendoza realizó entre 0 y 2. La capacitación que se pueda brindar a las empresas que prestan servicios para reuniones es muy importante ya que coadyuva a elevar el nivel de calidad de los servicios. En un destino no es importante solamente captar una reunión, sino brindar un servicio de alta calidad para que el destino pueda ser elegido y/o recomendado para otras reuniones. Finalmente, sobre el desempeño operativo del bureau, la investigación evidencia que en los tres bureaus existe un buen nivel de articulación pública – privada lo cual es muy importante para conseguir buenos resultados, ya que el éxito del posicionamiento de un destino y de la organización de un evento no solo depende de la empresa privada, el sector público cumple un rol muy importante. En el caso del bureau de São Paulo se muestra que a pesar de contar con un muy buen nivel de articulación pública – privada, aún se debe trabajar para que el sector público le brinde la debida importancia al sector turístico.

Analizando el desempeño operativo de los tres bureaus en los aspectos analizados se puede concluir que el contar con un programa de capacitación del talento humano, un mayor número de acompañamiento de candidaturas y capacitaciones anuales dirigidas a prestadores de servicios de reuniones es muy importante para lograr mejores resultados. Los bureaus de Medellín y São Paulo que tuvieron un mejor desempeño en cuanto a estos factores cuentan con un mayor número de reuniones captadas.

Por otro lado, en relación al desempeño financiero los tres bureaus estudiados cuentan con varias fuentes de financiamiento, es decir, se evidencia que la sostenibilidad económica de un bureau se encuentra sustentada en la existencia de varias fuentes de ingresos, no solamente una. En el caso del bureau de São Paulo cuenta con un impuesto hotelero facultativo que los provee de una fuente de ingresos de manera continua, además del aporte de los socios y otros patrocinios. En el caso del bureau de Medellín cuenta con un aporte importante del gobierno local lo que le genera también sostenibilidad en los ingresos, además cuenta con aportes de los socios y otros patrocinios. En el caso de Mendoza cuenta con aportes del gobierno y de los socios, sin embargo el presupuesto es mucho menor lo que se ve reflejado en la dimensión de la organización y sus acciones. La investigación demuestra que cuando un bureau cuenta con mayores recursos económicos logra captar un mayor número de reuniones internacionales ya que los bureaus que cuentan con mejores presupuestos son los que cuentan con más eventos captados. Estos resultados se sustentarían en el hecho de

que un bureau con mayores recursos económicos puede contar con una estructura organizacional más amplia que le permita realizar una mayor labor promocional y de captación de reuniones.

6.3. Comprobación de la Hipótesis

Con el fin de comprobar las hipótesis planteadas en el estudio se empleó el método de los mínimos cuadrados, en donde se analizaron dos variables. Una de ellas es el número de reuniones internacionales de cada destino, la cual ha sido tratada en el capítulo de nivel de captación de reuniones internacionales de un bureau de convenciones. La otra variable está referida a los ingresos en un destino por el gasto del número de delegados, la misma que se encuentra relacionada con el desempeño mercadológico, operativo y financiero de un bureau de convenciones, ya que un mejor desempeño permite obtener mejores resultados en ingresos.

Aplicando el método de mínimos cuadrados se proyectaron para cada destino, Medellín, São Paulo y Mendoza el número de reuniones e ingresos con el que contarán en el año 2020. Las fórmulas aplicadas fueron las siguientes:

$$y=a+b.x$$

$$b = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{N}$$

Fuente: Elaboración propia

Se hallaron las ecuaciones de la recta para cada caso, las mismas que se encuentran detalladas en el Anexo 7. Asimismo, de acuerdo a la aplicación de las fórmulas se obtuvieron las siguientes proyecciones para cada uno de los destinos. Las fórmulas para cada caso se encuentran en el Anexo 7.

Tabla 7: Bureau de Medellín. Método mínimos cuadrados.

Número de reuniones

| Año | Número datos | x Años | y No. reuniones | x*y | x ² |
|------|--------------|-----------|--------------------|-------|----------------|
| 2009 | 1 | 1 | 13 | 13 | 1 |
| 2010 | 2 | 2 | 15 | 30 | 4 |
| 2011 | 3 | 3 | 14 | 42 | 9 |
| 2012 | 4 | 4 | 28 | 112 | 16 |
| 2013 | 5 | 5 | 27 | 135 | 25 |
| 2014 | 6 | 6 | 38 | 228 | 36 |
| 2015 | 7 | 7 | 34 | 238 | 49 |
| 2016 | 8 | 8 | 42 | 336 | 64 |
| | ∑ | 36 | 211 | 1,134 | 204 |

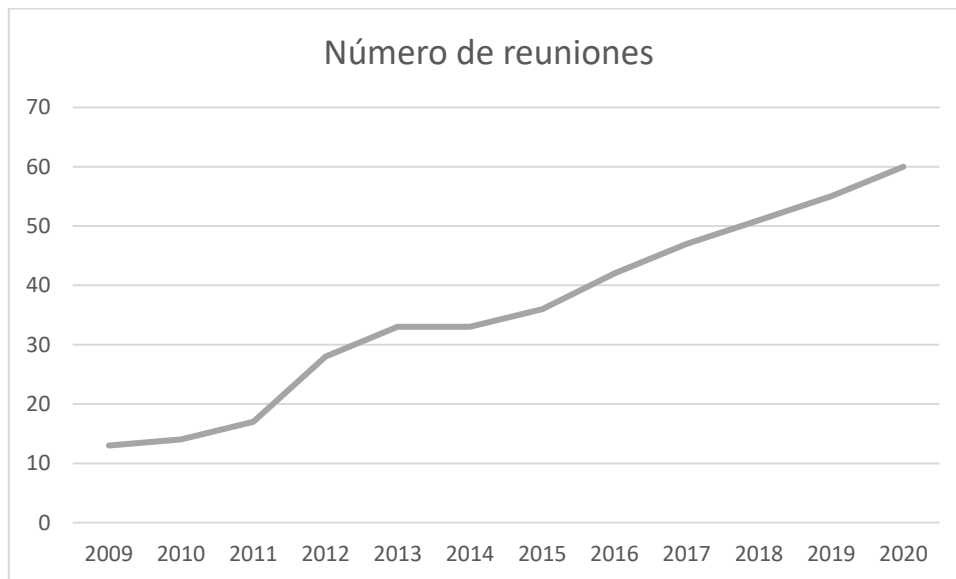
Proyecciones según aplicación método mínimos cuadrados

| | | | |
|------|----|----|----|
| 2017 | 9 | 9 | 47 |
| 2018 | 10 | 10 | 51 |
| 2019 | 11 | 11 | 55 |
| 2020 | 12 | 12 | 60 |

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico a continuación se puede apreciar la curva de crecimiento del número de reuniones de Medellín considerando la proyección de crecimiento hasta el 2020:

Figura 19: Número de reuniones Medellín 2009 – 2020



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Bureau de Medellín. Método mínimos cuadrados.

Ingresos por reuniones internacionales

| Año | Número datos | x Años | y Ingresos | x*y | x ² |
|------|--------------|-----------|---------------|-------------|----------------|
| 2009 | 1 | 1 | 4,639,000 | 4,639,000 | 1 |
| 2010 | 2 | 2 | 5,102,900 | 10,205,800 | 4 |
| 2011 | 3 | 3 | 6,413,000 | 19,239,000 | 9 |
| 2012 | 4 | 4 | 8,293,000 | 33,172,000 | 16 |
| 2013 | 5 | 5 | 15,000,000 | 75,000,000 | 25 |
| 2014 | 6 | 6 | 27,000,000 | 162,000,000 | 36 |
| 2015 | 7 | 7 | 27,000,000 | 189,000,000 | 49 |
| 2016 | 8 | 8 | 23,000,000 | 184,000,000 | 64 |
| | Σ | 36 | 116,447,900 | 677,255,800 | 204 |

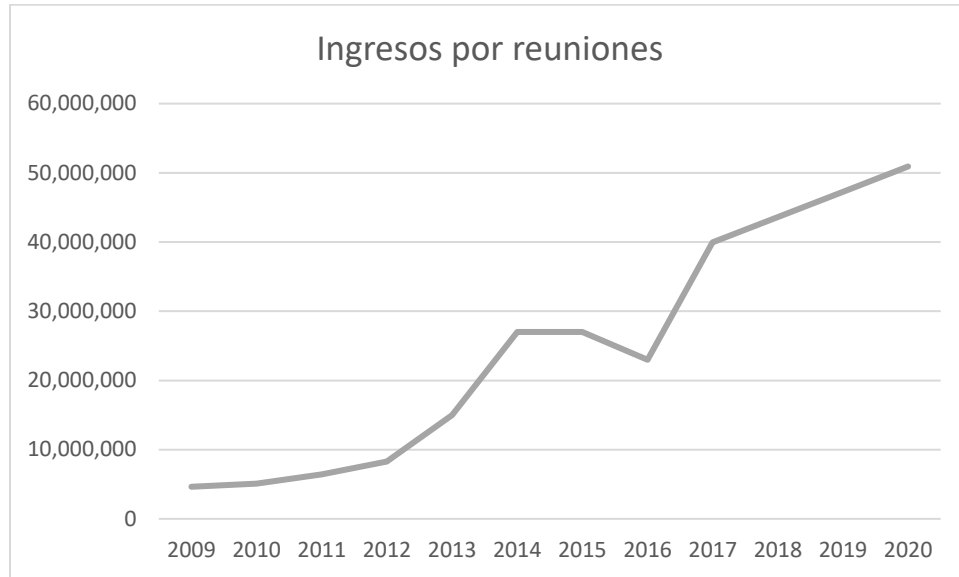
Proyecciones según aplicación método mínimos cuadrados

| | | | |
|------|----|----|------------|
| 2017 | 9 | 9 | 39,969,874 |
| 2018 | 10 | 10 | 43,618,451 |
| 2019 | 11 | 11 | 47,267,029 |
| 2020 | 12 | 12 | 50,915,606 |

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico es posible apreciar la curva de crecimiento de los ingresos de Medellín considerando la proyección de crecimiento hasta el 2020:

Figura 20: Ingresos por reuniones internacionales Medellín
2009 – 2020



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Bureau de São Paulo. Método mínimos cuadrados.
Número de reuniones

| Año | Número datos | x Años | y No. reuniones | x*y | x ² |
|------|--------------|-----------|--------------------|-------|----------------|
| 2009 | 1 | 1 | 57 | 57 | 1 |
| 2010 | 2 | 2 | 49 | 98 | 4 |
| 2011 | 3 | 3 | 48 | 144 | 9 |
| 2012 | 4 | 4 | 69 | 276 | 16 |
| 2013 | 5 | 5 | 62 | 310 | 25 |
| 2014 | 6 | 6 | 66 | 396 | 36 |
| 2015 | 7 | 7 | 87 | 609 | 49 |
| 2016 | 8 | 8 | 68 | 544 | 64 |
| | Σ | 36 | 506 | 2,434 | 204 |

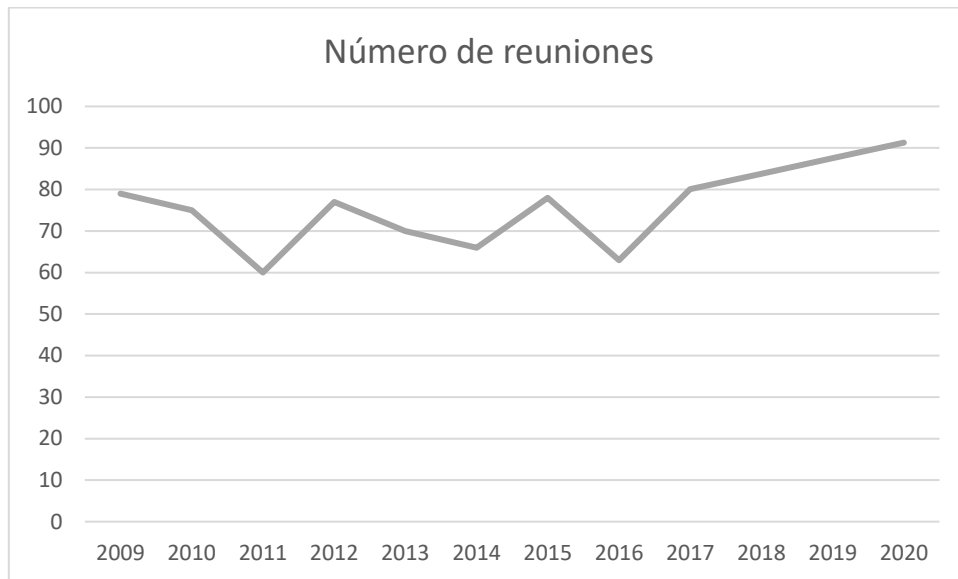
Proyecciones según aplicación método mínimos cuadrados

| | | | |
|------|----|----|----|
| 2017 | 9 | 9 | 80 |
| 2018 | 10 | 10 | 84 |
| 2019 | 11 | 11 | 88 |
| 2020 | 12 | 12 | 91 |

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se puede apreciar la curva de crecimiento del número de reuniones de São Paulo considerando la proyección de crecimiento hasta el 2020:

Figura 21: Número de reuniones São Paulo 2009 – 2020



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Bureau de São Paulo. Método mínimos cuadrados.
Ingresos por reuniones internacionales

| Año | Número datos | x Años | y Ingresos | x*y | x ² |
|------|--------------|-----------|---------------|---------------|----------------|
| 2009 | 1 | 1 | 42,000,000 | 42,000,000 | 1 |
| 2010 | 2 | 2 | 39,000,000 | 78,000,000 | 4 |
| 2011 | 3 | 3 | 31,000,000 | 93,000,000 | 9 |
| 2012 | 4 | 4 | 31,000,000 | 124,000,000 | 16 |
| 2013 | 5 | 5 | 58,000,000 | 290,000,000 | 25 |
| 2014 | 6 | 6 | 43,000,000 | 258,000,000 | 36 |
| 2015 | 7 | 7 | 67,000,000 | 469,000,000 | 49 |
| 2016 | 8 | 8 | 54,000,000 | 432,000,000 | 64 |
| | Σ | 36 | 365,000,000 | 1,786,000,000 | 204 |

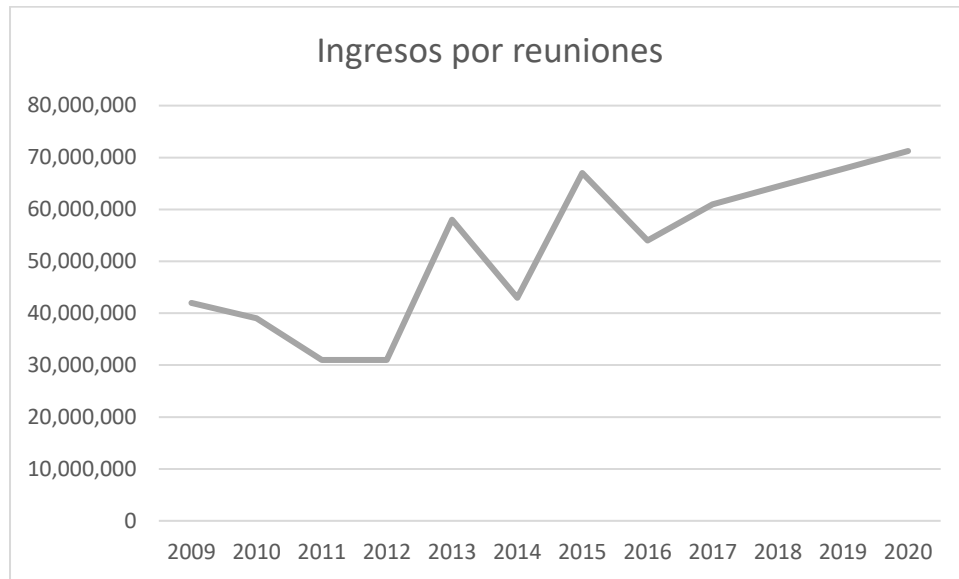
Proyecciones según aplicación método mínimos cuadrados

| | | | |
|------|----|----|------------|
| 2017 | 9 | 9 | 60,999,999 |
| 2018 | 10 | 10 | 64,416,665 |
| 2019 | 11 | 11 | 67,833,332 |
| 2020 | 12 | 12 | 71,249,999 |

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico a continuación se puede apreciar la curva de crecimiento de los ingresos de São Paulo considerando la proyección de crecimiento hasta el 2020:

Figura 22: Ingresos por reuniones internacionales São Paulo
2009 – 2020



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Bureau de Mendoza. Método mínimos cuadrados.
Número de reuniones

| Año | Número datos | x Años | y No. reuniones | x*y | x ² |
|------|--------------|-----------|--------------------|-----|----------------|
| 2009 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 |
| 2010 | 2 | 2 | 5 | 10 | 4 |
| 2011 | 3 | 3 | 15 | 45 | 9 |
| 2012 | 4 | 4 | 3 | 12 | 16 |
| 2013 | 5 | 5 | 16 | 80 | 25 |
| 2014 | 6 | 6 | 19 | 114 | 36 |
| 2015 | 7 | 7 | 16 | 112 | 49 |
| 2016 | 8 | 8 | 11 | 88 | 64 |
| | Σ | 36 | 90 | 466 | 204 |

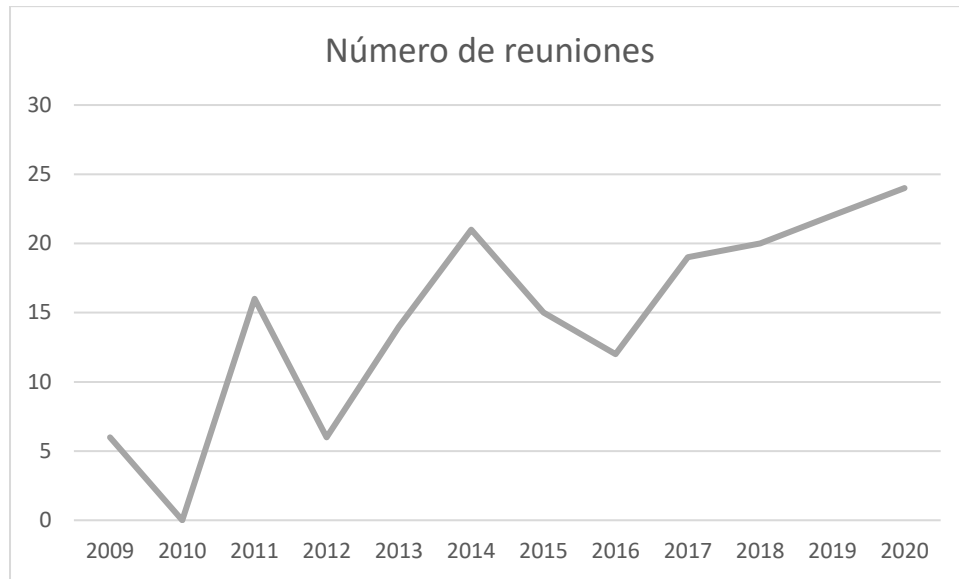
Proyecciones según aplicación método mínimos cuadrados

| | | | |
|------|----|----|----|
| 2017 | 9 | 9 | 19 |
| 2018 | 10 | 10 | 20 |
| 2019 | 11 | 11 | 22 |
| 2020 | 12 | 12 | 24 |

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se puede apreciar la curva de crecimiento del número de reuniones de Mendoza considerando la proyección de crecimiento hasta el 2020:

Figura 23: Número de reuniones Mendoza 2009 – 2020



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Bureau de Mendoza. Método mínimos cuadrados.
Ingresos por reuniones internacionales

| Año | Número datos | x Años | y Ingresos | x*y | x ² |
|------|--------------|-----------|---------------|-------------|----------------|
| 2009 | 1 | 1 | 4,921,000 | 4,921,000 | 1 |
| 2010 | 2 | 2 | 4,046,000 | 8,092,000 | 4 |
| 2011 | 3 | 3 | 4,409,000 | 13,227,000 | 9 |
| 2012 | 4 | 4 | 3,100,000 | 12,400,000 | 16 |
| 2013 | 5 | 5 | 7,000,000 | 35,000,000 | 25 |
| 2014 | 6 | 6 | 7,117,000 | 42,702,000 | 36 |
| 2015 | 7 | 7 | 7,000,000 | 49,000,000 | 49 |
| 2016 | 8 | 8 | 1,879,000 | 15,032,000 | 64 |
| | Σ | 36 | 39,472,000 | 180,374,000 | 204 |

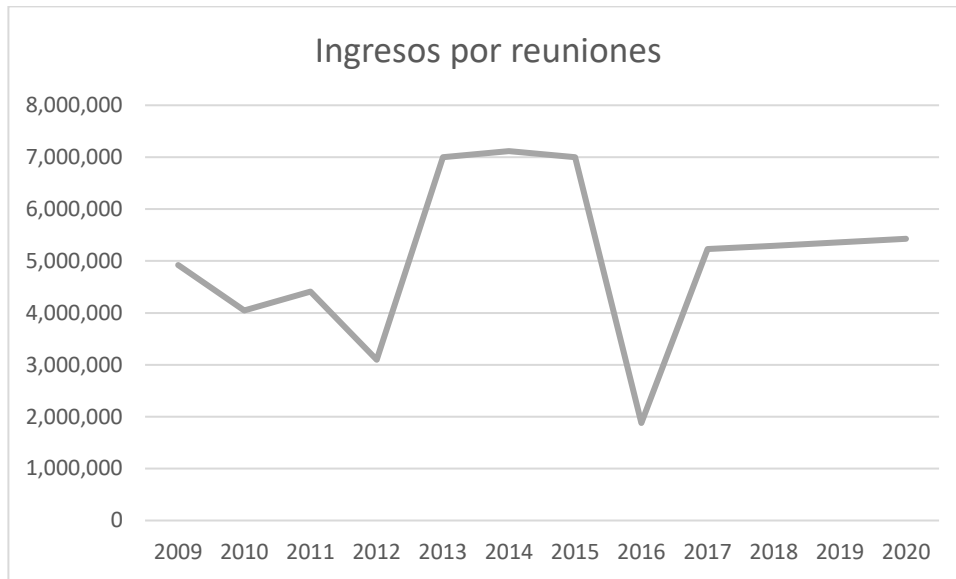
Proyecciones según aplicación método mínimos cuadrados

| | | | |
|------|----|----|-----------|
| 2017 | 9 | 9 | 5,228,644 |
| 2018 | 10 | 10 | 5,294,120 |
| 2019 | 11 | 11 | 5,359,596 |
| 2020 | 12 | 12 | 5,425,072 |

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se puede apreciar la curva de crecimiento de los ingresos de Mendoza considerando la proyección de crecimiento hasta el 2020:

Figura 24: Ingresos por reuniones internacionales Mendoza
2009 – 2020



Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII: Discusión

Los resultados de la investigación demostraron que para que un destino se pueda desarrollar en la industria del turismo de reuniones debe contar con un bureau que trabaje de manera profesional y que pueda liderar el proceso de desarrollo articulando los esfuerzos de los sectores público y privado. La investigación también demuestra que un destino que cuenta con un bureau que realiza un trabajo orientado a posicionar y promover, así como a captar reuniones, tiene mejores resultados, lo que se evidencia a través de la aparición de los destinos en el ranking de la asociación mundial ICCA. Si bien es cierto se aprecia la existencia de destinos en el ranking que no cuentan con un bureau o cuentan con un bureau de desarrollo incipiente, dichos destinos aparecen con un número reducido de reuniones o aparecen esporádicamente.

La continuidad y el crecimiento en el turismo de reuniones están dados por el trabajo profesional de un bureau de convenciones.

Uno de los principales retos que enfrentan los bureaus en la actualidad es posicionar a sus destinos con elementos diferenciadores debido al alto nivel de competencia que existe en la industria. Por ello, es necesario que tengan muy claro cuáles son los mercados a los que se dirigirán para poder hacer un análisis exhaustivo de la competencia y definir aquellos atributos que realmente representen una diferencia. Luego es muy importante establecer un plan de mercadeo efectivo que logre un posicionamiento claro en la mente de los clientes a los cuales el bureau se está dirigiendo. Para ello, es necesario priorizar las acciones en las que el bureau focalizará sus esfuerzos obteniendo la mayor rentabilidad, es decir, invertir los recursos de manera tal que se consiga la mayor cantidad de reuniones para el destino, de acuerdo a los segmentos de mercado y clientes que el bureau tiene como meta atraer. La presente investigación demuestra que en la práctica de los bureaus profesionales se tienen identificados el mercado meta, los atributos diferenciadores del destino y el plan de comunicación.

Por otro lado, y tomando en cuenta la importancia que en la actualidad tienen los canales virtuales, los esfuerzos orientados a tener un mejor posicionamiento del destino en internet y a generar una mayor cantidad de contenidos online de interés para el mercado meta contribuyen de una manera directa para la captación de un mayor número de reuniones. La investigación

muestra que los bureaus que cuentan con mayor presencia en internet son los que tienen un mayor número de reuniones en sus destinos, lo que se puede sustentar debido al uso de los canales digitales por parte de los planificadores de reuniones. Así como en cualquier sector de la actividad económica, en el turismo de reuniones el uso de medios virtuales está muy extendido. Cuando un planificador de reuniones busca un destino para su próximo evento, los que tengan una mejor posición en internet y mejores contenidos de acuerdo a lo que se busca, tendrán mayores posibilidades frente a los que no aparecen o no cuentan con contenidos de interés.

En relación a la estructura organizacional es muy importante para un bureau contar con una estructura definida que le brinde solidez y continuidad en las acciones. La estructura además debe estar definida a nivel político y a nivel ejecutivo. En el nivel político es necesario trabajar para darle al bureau representatividad y liderazgo con el fin de que sea una entidad capaz de sumar e integrar los esfuerzos del sector tanto público como privado, y conducir el crecimiento del turismo de eventos en la ciudad hacia la visión que se haya definido en conjunto. Es en este nivel político que deben abrirse los espacios para que el gobierno a nivel nacional, regional y/o local se sume al esfuerzo de atraer reuniones hacia el destino, y dicho esfuerzo se vea reflejado en la práctica a través del respaldo gubernamental necesario para poder competir con otros destinos. Es en este mismo nivel que se debe articular con las empresas más representativas del destino para que todos puedan sumar esfuerzos en el logro de los objetivos del bureau. Por otro lado, en el nivel

ejecutivo se debe contar con los profesionales idóneos que puedan generar los resultados esperados de acuerdo a la planificación realizada. Es importante que en un bureau se cuente con un equipo de profesionales con experiencia en la industria, y en los destinos que tengan un desarrollo más incipiente del turismo de reuniones es recomendable contar con las asesorías externas necesarias que permitan delinear una estrategia orientada a la obtención de resultados. Más importante aún lo es en un bureau donde el trabajo de captar y atraer reuniones se ve reflejado en la actividad económica de un destino en dos o más años. Con el fin de gestionar de manera adecuada el talento humano el bureau debe considerar programas de capacitación para sus colaboradores así como evaluaciones de desempeño que le permitan realizar las mejoras necesarias.

Como se mencionó líneas arriba el trabajo que realiza un bureau no se ve necesariamente reflejado en el mismo año ya que las reuniones, sean asociativas o corporativas, se deciden por lo general con un plazo de por lo menos un año. Por ello es muy importante acompañar el mayor número de candidaturas posibles con el fin de captar una mayor cantidad de reuniones para los siguientes años. Cabe resaltar que para acompañar una candidatura es necesario haber estudiado detalladamente las posibilidades de captación que se tienen con el fin de invertir los recursos de la manera más efectiva. La presente investigación demuestra que un mayor acompañamiento de candidaturas tiene relación con el número de reuniones con las que cuenta el destino. En ese sentido, es necesario tomar en cuenta que el proceso de

investigación tiene un rol vital ya que es a través de este proceso que se pueden identificar las candidaturas que realmente tienen potencial para el destino. Asimismo, establecer un proceso para el acompañamiento que realiza el bureau es importante para maximizar los recursos de la entidad. El trabajo de captación de reuniones que se describe anteriormente es vital en todo bureau de convenciones y debe ser muy bien organizado desde la investigación, el contacto con el iniciador de la reunión, que es el representante de la entidad que puede postular a la reunión, el acompañamiento para la misma realizando un rol de facilitador y proveyendo los servicios que se requieran para que el destino sea mejor presentado. Si dicha labor se realiza de manera efectiva entonces el bureau tendrá mayores posibilidades de realizar un trabajo de captación exitoso y de atraer hacia el destino reuniones que generan además de impacto en la actividad económica, transferencia de conocimientos muy importantes para los profesionales en el destino.

En el marco del trabajo de captación de reuniones las empresas que brindan servicios para reuniones cumplen un rol muy importante. Por lo general son parte integrante del bureau y deben estar alineadas a la estrategia de posicionamiento y promoción del destino por lo que es vital articular el trabajo que debe ser realizado en conjunto tanto desde el bureau como desde el sector privado. Durante el proceso de captación se pueden requerir también los servicios de dichas empresas para las visitas de inspección al destino. Adicionalmente es importante que el bureau realice capacitaciones continuas identificando en la ciudad cuáles son las oportunidades de mejora más

relevantes. La presente investigación demuestra que los destinos que tienen un programa establecido de capacitaciones anuales a los prestadores de servicios tienen un mejor desempeño. Esto podría explicarse porque las empresas que están mejor capacitadas suelen ofrecer mejores prestaciones a sus clientes, y ello eleva el nivel de satisfacción en relación a los servicios. La capacitación de los proveedores que brindan servicios para reuniones debe ser una prioridad en cualquier destino que esté interesado en desarrollar este tipo de turismo.

El financiamiento es un tema muy importante relacionado al presente estudio. La sostenibilidad y desarrollo de un bureau está basado en la capacidad que tiene la entidad para contar con varias fuentes de financiamiento con el presupuesto necesario para poder gestionar de manera profesional el bureau. Es decir, se evidencia que no solamente es importante contar con varias fuentes de financiamiento, si no que los montos que provienen de dichas fuentes deben ser suficientes para poder realizar un trabajo de promoción, captación y profesionalización efectivo. Los bureaus que cuentan con mayores presupuestos que provienen de distintas fuentes tienen una mayor capacidad para plantear una organización con profesionales con experiencia y con una estructura que responda a las exigencias de una manera sostenible en el tiempo, ya que los recursos no dependen de un solo origen. Las fuentes provienen por lo general de aportes gubernamentales, de aportes de los socios que integran el bureau, de impuestos hoteleros y de patrocinios diversos que obtiene el bureau. En relación a los aportes de socios, en la

investigación se evidencia que los bureaus que tienen mejores resultados en la captación de reuniones, cuentan con un área de relacionamiento con socios, es decir, un área especializada en manejo de la relación con los socios que aportan al bureau. De este modo se logra que los socios valoren el trabajo que realiza el bureau porque encuentran que les beneficia y por lo tanto se genera una fidelización para mantener a los socios actuales, captar socios potenciales y finalmente mantener los aportes al bureau.

En relación a investigaciones ya realizadas mencionadas en el marco teórico, el estudio confirmó que los resultados de un bureau de convenciones dependen de que cuenten con condiciones mínimas para su desarrollo. En primer lugar, debe contar con un financiamiento adecuado que le permita asegurar los recursos para la contratación del talento humano idóneo y la financiación de las actividades de promoción y captación de reuniones. Además, debe contar con apoyo de los sectores tanto privado como público para poder realizar de manera efectiva su labor. En estas condiciones un bureau puede liderar el crecimiento del turismo de eventos en una ciudad siendo además el primer impulsor de una buena articulación de esfuerzos entre los sectores público y privado. Otro resultado que se confirma es que la capacitación de los profesionales tanto del bureau como del sector de reuniones en un destino es vital para poder obtener mejores resultados. Finalmente, el contar con más bureaus profesionales en un país genera como resultado una mayor captación de reuniones ya que hay mayores esfuerzos orientados a desarrollar el turismo de reuniones.

La presente investigación planteó como objetivo principal describir el desempeño organizacional de los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza, a través de un análisis mercadológico, operativo y financiero, y su nivel de captación, con el fin de prospectar el número de reuniones internacionales e ingresos con el que contarán en el año 2020. La investigación por lo tanto describe el desempeño de cada bureau a través de características definidas que han sido analizadas, así como el nivel de captación de reuniones con las que cuenta cada bureau. El desempeño ha sido descrito en función a tres áreas principales de desarrollo de un bureau que son la mercadológica, la operativa y la financiera. En las tres áreas han sido valorados diversos aspectos con el fin de describir el desempeño de tres bureaus en Latinoamérica. Asimismo, la investigación describe el nivel de captación de reuniones de dichos bureaus analizando los principales resultados de cada uno. Y finalmente predice el número de reuniones internacionales e ingresos con los que contará cada bureau en el año 2020.

La presente investigación evidenció que es importante que un bureau cuente con ciertas características de desempeño con el fin de tener mejores resultados. En el ámbito mercadológico es vital en primer lugar definir cuáles son los clientes que atenderá el bureau, para ello se debe trabajar en segmentar el mercado y definir cuál es el mercado meta. Una vez definidos estos aspectos, es necesario trabajar en una estrategia de posicionamiento que pueda diferenciar al destino de otros, sobretodo considerando que el

bureau se mueve en un ambiente altamente competitivo. Asimismo, es muy importante definir un plan de comunicación que logre promover al bureau como un destino de reuniones y generar buenos resultados para el destino. En este punto el bureau debe ser muy cuidadoso para definir las mejores herramientas de comunicación ya que por lo general es en este ámbito en donde se deben invertir la mayor cantidad de recursos. Es muy importante invertir en donde se va a poder encontrar un mayor retorno de la inversión realizada. Los resultados de la investigación demuestran que un bureau que es efectivo cuenta con un mercado definido, una estrategia de posicionamiento y un plan de comunicación efectivos.

En segundo lugar, en el ámbito operativo es vital contar con el talento humano idóneo, las personas que van a generar los resultados que el bureau necesita para tener credibilidad y lograr ser el líder del crecimiento de eventos en una ciudad. El bureau además debe ser capaz de gestionar de manera adecuada dicho talento contemplando capacitaciones, asesorías y evaluaciones de desempeño. Por otro lado, en el mismo ámbito operativo se encuentra el servicio de acompañamiento de candidaturas que el bureau ofrece para la captación de eventos. Se podría hacer un paralelo y mencionar que así como un bureau es el corazón del crecimiento de eventos en una ciudad, la captación de reuniones es el corazón del desarrollo de un bureau, y por ello el servicio de acompañamiento de candidaturas cobra tanta relevancia. Se trata no solamente de acompañar un mayor número de candidaturas, si no de haber hecho previamente un trabajo de investigación exhaustivo para poder

colocar los recursos del bureau en las candidaturas de los eventos que tienen mayor potencial de ser atraídos hacia el destino. Como parte del desempeño operativo de un bureau es muy importante tomar en cuenta la articulación pública – privada con la que cuenta un destino. Los actores que forman parte del destino en relación al turismo de reuniones deben trabajar en conjunto para desarrollarlo en base a una visión consensuada liderada por el bureau. De esta manera se puede potenciar las fortalezas del destino para poder competir con mejores resultados. Esta misma articulación debe ser evidenciada en el trabajo de candidaturas a reuniones ya que se requiere de servicios que deben ser brindados tanto por la parte pública como por la privada. Los resultados de la presente investigación evidencian que un bureau que cuenta con una estructura organizacional definida, realiza capacitaciones y evaluaciones de desempeño a sus colaboradores es más efectivo en sus resultados.

El estudio también demostró que los efectos en la captación de eventos están dados por los recursos económicos con los que cuenta el bureau y las diversas fuentes de las que se obtienen. En este sentido no solamente es importante el aspecto cualitativo, es decir, contar con varias fuentes de financiamiento, es también muy importante el aspecto cuantitativo, ya que una mayor cantidad de recursos le permiten al bureau ampliar su ámbito de acción para la promoción y captación de eventos. La investigación evidencia también que los recursos estatales pueden generar algún nivel de incertidumbre en cada cambio de gobierno, lo que no sucede con los impuestos hoteleros que provienen de la recaudación que realizan empresas privadas. Se evidencia

también que el aporte de los socios es vital porque además genera el involucramiento de las empresas privadas, sin embargo en el caso de destinos con un número menor de empresas que brindan servicios para reuniones es necesario contar con otras fuentes de financiamiento con el fin de obtener un presupuesto que permita contar con un equipo de trabajo permanente y con la implementación de un plan que genere resultados. Es vital también que el bureau empiece a mostrar resultados en el plazo de tiempo más corto posible por ello se debe incluir en el trabajo de captación no solamente reuniones que se llevarán a cabo en el destino en dos o más años, sino también reuniones que se puedan realizar en un período de tiempo más corto, considerando para ello también la captación de reuniones nacionales.

A través del método de mínimos cuadrados aplicado en la presente investigación se puede predecir el número de reuniones e ingresos que tendrán los bureaus de Medellín, São Paulo y Mendoza en el año 2020 y de esta forma comprobar las hipótesis planteadas. Con el fin de apreciar con mayor claridad la información en los siguientes cuadros se muestran los resultados en número de reuniones e ingresos de los tres destinos para el año 2020.

Tabla 13: Número de reuniones e ingresos proyectados

Bureaus de Medellín, São Paulo y Mendoza

Año 2020

| Bureau | Número reuniones | Ingresos US\$ |
|-----------|------------------|---------------|
| Medellin | 60 | 50,915,606 |
| Sao Paulo | 91 | 71,249,999 |
| Mendoza | 24 | 5,425,072 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados hallados se puede comprobar la hipótesis planteada en relación al número de reuniones internacionales para los bureaus de convenciones de São Paulo, Medellín y Mendoza, que son al menos 160 para el año 2020. Asimismo, se comprueba la hipótesis en relación a los ingresos por reuniones internacionales, los que ascienden al menos a 105 millones de dólares anuales.

Capítulo VIII: Conclusiones

1. La importancia de la presente investigación reside en que los diversos bureaus de convenciones en el Perú y en Latinoamérica pueden contar con criterios de gestión para un mejor desempeño organizacional, tanto a nivel mercadológico, operativo y financiero. En base al estudio realizado se puede deducir que un bureau de convenciones de turismo presenta mejores resultados cuando cumple con determinadas características relacionadas con su desempeño mercadológico, operativo y financiero. Para ello es muy importante tomar en consideración los diferentes aspectos de desempeño que se han expuesto anteriormente y que llevarán a un destino a lograr mejores resultados.
2. En el aspecto mercadológico, los destinos que estén interesados en desarrollar el turismo de reuniones con éxito deben tomar en cuenta que es vital diferenciarse de la competencia. Para ello deben establecerse los

atributos diferenciadores del destino y trabajar en una estrategia de posicionamiento que permita generar conocimiento y recordación del destino en el mercado meta que han seleccionado. Asimismo, el destino debe trabajar un plan de comunicación que permita comunicar dichos atributos de la manera más adecuada, considerando incluir los canales online que según la investigación demuestran efectividad en la captación de reuniones.

3. En relación al desempeño operativo, es muy importante que el bureau cuente con una estructura organizacional sólida que trabaje de manera efectiva en conseguir los resultados esperados y que pueda liderar el crecimiento del turismo de eventos en la ciudad. En este ámbito juegan un rol importante la capacitación y las evaluaciones de desempeño para identificar las oportunidades de mejora necesarias. Asimismo, uno de los roles principales y aspectos fundamentales en el desempeño de un bureau es la captación de reuniones, y en ese sentido el acompañamiento de candidaturas profesional cumple un rol primordial, ya que es este trabajo el que dará los resultados directos de captación. Igualmente es muy importante el trabajo de relacionamiento con los socios que conforman el bureau, no solamente porque ellos son aportantes, sino porque contribuyen de manera esencial al éxito de las actividades del bureau. Por ello debe existir una articulación público privada efectiva que logre cumplir con metas planteadas. En este marco de trabajo, es relevante que el bureau implemente un programa de profesionalización

que incluya capacitaciones a las empresas que brindan servicios para reuniones.

4. Con respecto al desempeño financiero, se puede concluir que el financiamiento es vital para que el bureau realice sus labores con éxito, y en este aspecto es tan importante contar con fuentes de financiamiento diversificadas como contar con los montos adecuados para poder llevar a cabo las actividades planificadas. Se aprecia que el impuesto hotelero es una de las fuentes de financiamiento más sostenible y que puede brindar una recaudación importante para hacer crecer un destino para reuniones. Un bureau de convenciones es viable siempre y cuando cuente con las fuentes de financiamiento necesarias para sostener su actividad.
5. La investigación demuestra que no solo es importante que un bureau de convenciones trabaje para captar eventos, sino que debe hacer un análisis previo de los eventos que planea captar con el fin de focalizar los esfuerzos en aquellos eventos que puedan generar una mayor derrama económica en el destino. En ese sentido, es importante analizar dentro del desempeño de un bureau el tipo de reuniones que está trabajando para captar el destino, con el fin de focalizar los esfuerzos en aquellas reuniones que puedan generar una mayor derrama económica.
6. El bureau de São Paulo es el destino que cuenta con el mayor número de reuniones proyectadas para el año 2020, seguido de Medellín y luego de

Mendoza. Analizando las cifras se puede observar que el desempeño en los aspectos mercadológicos, operativos y financieros de un bureau repercute en sus resultados. El Bureau de São Paulo es el que ha presentado un mejor desempeño y el que cuenta con un mayor número de reuniones proyectadas. En segundo lugar, se encuentra el Bureau de Medellín el que tiene también una buena práctica según el análisis realizado en el capítulo de desempeño organizacional. Finalmente se encuentra el Bureau de Mendoza quien presenta el menor número de reuniones proyectadas, lo que puede ser consecuencia de la falta de cumplimiento de varios de los criterios analizados en relación al desempeño mercadológico, operativo y financiero del bureau. En relación a los ingresos se observa el mismo comportamiento en puestos, es decir, São Paulo en primer lugar, luego Medellín y finalmente Mendoza.

7. La primera hipótesis específica se comprueba en relación al número de reuniones internacionales del bureau de convenciones de Medellín, el mismo que asciende a 60 reuniones, así como en relación a los ingresos, los que superan los \$50 millones.
8. La segunda hipótesis específica se comprueba en relación al número de reuniones internacionales del bureau de convenciones de São Paulo, el mismo que asciende a 91 reuniones, así como en relación a los ingresos, los que superan los \$71 millones.

9. La tercera hipótesis específica se comprueba en relación al número de reuniones internacionales del bureau de convenciones de Mendoza, el mismo que asciende a 24 reuniones, así como en relación a los ingresos, los que superan los \$5 millones.
10. Con la presente investigación se puede concluir también que a pesar de que el turismo de reuniones en Latinoamérica lleva ya algunas décadas de desarrollo en los destinos más importantes, no se cuenta aún con muchas investigaciones al respecto que puedan servir como línea de base. Además, si bien es cierto se cuenta con bureaus profesionales que llevan ya muchos años de desarrollo, no todos cuentan con memorias o documentos que detallen su actividad con profundidad. En general existe poca evidencia investigativa sobre bureaus en Latinoamérica, siendo un segmento, o como es llamado en muchas latitudes, industria tan importante dentro del turismo. Como se ha mencionado anteriormente en países como México la derrama económica del turismo de reuniones representa el 18% de la actividad turística, y ello demuestra que si los destinos cuentan con las condiciones necesarias, entre ellas la de tener un bureau trabajando profesionalmente, pueden generar un desarrollo importante a partir de este segmento de turismo.
11. En relación al crecimiento del Turismo de Reuniones, de acuerdo a declaraciones recientes de la Organización Mundial del Turismo (OMT), a pesar de la ralentización económica, los desafíos geopolíticos o las

crisis naturales, el turismo crece en todas las regiones y continentes. Dicho crecimiento repercute en los diferentes segmentos de mercado, entre ellos el de reuniones.

12. El rol de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, es vital para el desarrollo del Turismo de Reuniones en el Perú, ya que cumple con un rol articulador a nivel nacional con el fin de promover y posicionar al país como un destino de reuniones. Por otro lado, también cumple con un rol de captación de eventos muy importante con el fin de incrementar el número de reuniones en las diferentes ciudades del país. Dichos roles son vitales para generar un crecimiento sostenido del segmento a largo plazo.

Capítulo IX: Recomendaciones

1. Como recomendación para los actores que forman parte del turismo de reuniones en los destinos se podría precisar que una buena articulación público – privada genera mejores condiciones para el desarrollo de un bureau. Es por ello que desde un inicio se debe plantear un trabajo conjunto y articulado que permita recoger los aportes de todos los involucrados en el desarrollo del segmento. En ese sentido, los gobiernos tanto a nivel nacional, regional y local, deben entender la importancia de su participación y deben tener el nivel de involucramiento y facilitación que se requiere para el bureau pueda competir en igualdad de condiciones. Por otro lado, el sector privado debe entender el rol de representatividad y liderazgo del bureau y actuar en consecuencia de las estrategias que se definan en el destino. Además el sector privado, el cual incluye a todas las empresas que brindan servicios para reuniones, debe lograr la calidad de lo que ofrece para de este modo generar una alta satisfacción en relación al destino.

Asimismo, debe aportar con sus conocimientos y servicios para el posicionamiento y promoción del destino. En suma, todos los actores en el destino deben actuar en función a la visión conjunta planteada desde el bureau que recoge las propuestas del sector público y privado para poder realizar un trabajo articulado y profesional. Como se ha mencionado anteriormente, el bureau representa el corazón del desarrollo del turismo de reuniones en un destino, y desde esa mirada debe ser entendido como una entidad que debe liderar y articular los esfuerzos de todos los actores en base a una visión común.

2. En base a la presente investigación y tomando en cuenta la importancia del financiamiento para un bureau, se puede recomendar como línea futura de investigación el estudio sobre distintas fuentes de financiamiento que aplicadas a la realidad latinoamericana o de países específicos puedan generar mayores recursos para los bureaus. Por otro lado, y tomando en cuenta que la importancia del turismo de reuniones debe ser demostrada con números, es vital que se cuente con estudios sobre mediciones de impacto, y si es posible, con estudios para implementar un observatorio de turismo de reuniones en cada destino, primero con el fin de medir los resultados de manera más precisa, y segundo con el fin de poder demostrar la importancia del segmento para obtener mayores recursos.

3. En relación a la captación de eventos, y habiendo demostrado la presente investigación el rol vital que cumple para la captación de un mayor número de reuniones en un destino, se recomienda realizar una investigación que profundice en las estrategias de captación llevadas a cabo por los bureaus más exitosos, y en este caso específico el estudio se podría ampliar a otros ámbitos como Norteamérica o Europa en donde existe una mayor experiencia sobre el crecimiento del turismo de reuniones.

4. En el Perú aún no existen regulaciones específicas con el fin de desarrollar el Turismo de Reuniones. Es importante que se pueda incorporar en el marco de la legislación de turismo vigente, las denominaciones de empresas específicas que se dedican al turismo de reuniones, como las Organizadoras Profesionales de Congresos (OPCs) o las Destination Management Companies (DMCs). Asimismo, contar con leyes que exoneren del pago de impuestos a servicios para eventos, como por ejemplo el alquiler de salas, ayudaría al país a ser más competitivo en comparación a otros países de la región que ya cuentan con dichas exoneraciones.

5. El Perú es un país que tiene un gran potencial para desarrollar el turismo de reuniones, para ello es importante que se cuente con varios destinos trabajando para promover este tipo de turismo y captar eventos. De este modo se lograrían mejores resultados a nivel país. Actualmente la ciudad de Lima es la única que trabaja promoviendo este tipo de

turismo, sin embargo contamos con ciudades importantes como Arequipa, Trujillo, Ica, Cusco, Iquitos, Tacna, entre otras, desde donde se podría hacer un trabajo activo de promoción y captación. En ese sentido, se requiere potenciar y descentralizar el turismo de reuniones en el país.

6. Se recomienda que esta investigación pueda ser difundida entre los destinos turísticos que se encuentren interesados en desarrollar el turismo de reuniones, con el fin de que puedan conocer cuáles son las condiciones necesarias que un bureau de convenciones de turismo debe tener para su desarrollo.

Capítulo X: Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Estados Unidos de América: BID. David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). México: Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
- Bigné, E., Font, X., Andreu, L. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2014). *Perú, Destino de Turismo de Reuniones*. Lima, Perú: PROMPERÚ.

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2015). *Perfil del Turista Extranjero 2015*. Lima, Perú: PROMPERÚ.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Promoción Turística de Argentina, Ministerio de Turismo de Argentina, Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos, Universidad de Buenos Aires - UBA (2014). *Anuario 2014 del Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México DF, México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García de Madariaga, J. & Flores, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. Edo. De México, México: Pearson Educación.

- México – Consejo de Promoción Turística, Secretaría de Turismo SECTUR, STA Consultores (2016). *La Relevancia Económica de las Reuniones en México*. México DF, México: Consejo de Promoción Turística de México.
- Nardone, A. (2014). *El ABC del turismo de reuniones y eventos*. USMP Fondo Editorial.
- Nardone, A. (2016). *Estrategias para desarrollar y posicionar destinos. Turismo de Reuniones y Eventos*. USMP Fondo Editorial.
- Yarto, E. (2012). *Turismo de Reuniones. Convenciones, incentivos, congresos y exposiciones*. México DF, México: Editorial Trillas.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Referencias Hemerográficas

- Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau (2015). *Informe de Gestión 2014. Medellín Convention & Visitors Bureau, Colombia*.
- Herrera, L. (2014). *Turismo de Congresos y Reuniones en la Ciudad de la Plata. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas*.

- Medellín Convention & Visitors Bureau (2017). Informe de Gestión 2016. *Medellín Convention & Visitors Bureau, Colombia.*
- Medellín Convention & Visitors Bureau (2016). Presentación de la Dirección Comercial 2016. *Medellín Convention & Visitors Bureau, Colombia.*
- Medellín Convention & Visitors Bureau (2016). Presentación de la Dirección de Planeación 2016. *Medellín Convention & Visitors Bureau, Colombia.*
- Medellín Convention & Visitors Bureau (2016). Presentación Medellín Destino Mágico y Vibrante para la Industria de Reuniones. *Medellín Convention & Visitors Bureau, Colombia.*
- Medellín Convention & Visitors Bureau (2016). Presentación Jefatura de Marketing. *Medellín Convention & Visitors Bureau, Colombia.*
- Medellín Convention & Visitors Bureau (2016). Presentación Jefatura de Prensa y Relaciones Públicas. *Medellín Convention & Visitors Bureau, Colombia.*
- Mendoza Bureau (2014). Balance General Mendoza Bureau, Asociación Civil – Período 2014. *Mendoza Bureau, Argentina.*

- Mendoza Bureau (2014). Memoria Mendoza Bureau, Asociación Civil – Período 2014. *Mendoza Bureau, Argentina.*
- Nuño, L. & de las Heras, C. (2012). Análisis y diseño de un sistema integral de gestión de calidad internacional como propuesta de aplicabilidad para las oficinas de convenciones en México. *University of the Algarve, Portugal.*
- Organización Mundial del Turismo (2006). *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry.* World Tourism Organization.
- Pancorbo, J., Sánchez, E., Benavides, S., & Olivera, C. El turismo de incentivos como estrategia para la desestacionalización del turismo de sol y playa. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.*
- São Paulo Convention & Visitors Bureau (2017). Relatório de Gestão – 2017. São Paulo Convention & Visitors Bureau, Brasil.
- Schiavetti, A., Meiking, A., Barbosa, C., & Mauricio, I. (2004). Turismo de Eventos y Negocios. El caso del Ilhéus y Costa del Cacao Convention & Visitors Bureau, Brasil. *Universidade Estadual de Santa Cruz.*
- Wang, Y. (Jul 2008). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing, 14, 3; ProQuest Central pg. 191.*

Referencias Electrónicas

- American Express Meetings and Events. 2016 Global Meetings and Events Forecast. Recuperado de <https://www.amexglobalbusinessstravel.com/wp-content/uploads/2016-ME-LETTER-WEB-oct-17-update.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). CEPALSTAT. Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. Recuperado de http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/infografias.asp?id_ioma=e
- German Convention Bureau. Meetings and Conventions 2030: A study of megatrends shaping our industry. Recuperado de http://www.imexexhibitions.com/media/350647/GCB-Zukunftsstudie2013_Zusammenf_E_LAY5.pdf
- International Congress and Convention Association (ICCA). Congress Ambassador Programmes. The Netherlands, ICCA Head Office. Recuperado de <http://www.iccaworld.org>
- International Congress and Convention Association (ICCA). Bidding and decision-making. The Netherlands, ICCA Head Office. Recuperado de <http://www.iccaworld.org>

- International Congress and Convention Association (ICCA). ROI handbook. The Netherlands, ICCA Head Office. Recuperado de <http://www.iccaworld.org>

- International Congress and Convention Association (ICCA). Working with Convention Bureaux. The Netherlands, ICCA Head Office. Recuperado de <http://www.iccaworld.org>

- International Congress and Convention Association (ICCA). 2015 ICCA Statistics Report. The Netherlands, ICCA Head Office. Recuperado de <http://www.iccaworld.org>

- Medellín Convention & Visitors Bureau. Página web institucional. <http://medellinconventionbureau.com/bureau-de-medellin/>

- Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2016. Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418152>

- [Turismo en las Américas. Edición 2013.](#) Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415878>.

Capítulo XI: Glosario

- Association Management Company (AMC): compañía de servicios profesional que se especializa en proveer servicios de administración para asociaciones profesionales.
- Bureau de convenciones: es una organización generalmente privada y sin fines de lucro que se encarga de posicionar, promover y captar reuniones nacionales e internacionales para una ciudad.
- Destination Management Company (DMC): agencia de viajes receptiva especializada en la realización de programas para grupos en un destino.

- Desviación Estándar: es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población.
- ICCA: siglas en inglés de la asociación mundial International Congress and Convention Association.
- Meeting Planner: término en inglés referido al planificador de reuniones, que puede trabajar de manera individual o dentro de una compañía.
- Media: la media aritmética se calcula sumando un grupo de números y dividiendo a continuación por el recuento de dichos números. Es el valor promedio de ese conjunto de números.
- MICE: siglas en inglés de Meetings, Incentives, Conventions y Exhibitions, término utilizado para hacer referencia al turismo de reuniones.
- Moda: es el número que más se repite dentro de un conjunto.
- Organizador Profesional de Congresos (OPC): persona natural o jurídica que se encarga de planificar y organizar los eventos, haciéndose cargo de toda la logística.

- RICE: siglas en español de Reuniones, Incentivos, Congresos y Eventos, término utilizado en algunos países de Centroamérica para referirse al turismo de reuniones.
- Segmento asociativo: segmento del turismo de reuniones se encuentran todas aquellas reuniones organizadas por asociaciones, sociedades internacionales, ONGs, federaciones, universidades, entre otros. Por lo general dichas reuniones se deciden en función a un proceso de candidatura y la asistencia al evento depende del programa educativo, la promoción del evento y la atraktividad del destino.
- Segmento corporativo: segmento del turismo de reuniones donde se encuentran las reuniones organizadas por empresas, reuniones comerciales, de planificación, convenciones y viajes de incentivos. Las sedes de las reuniones las deciden los directivos de la empresa y la asistencia es obligatoria.
- Turismo de Reuniones: segmento del mercado turístico que contempla la actividad denominada reunión, que de acuerdo a la OMT es el encuentro de un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta. Además este encuentro debe contar con 10 o más participantes y debe realizarse por un mínimo de cuatro horas en un espacio contratado.

- Turismo: conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus viajes y permanencia en lugares distintos a los de su lugar de residencia.
- Viajes de incentivo: es una experiencia de viaje extraordinaria que las empresas utilizan como premio por el logro de metas empresariales.

Capítulo XII: Anexos

ANEXO 1

Ranking ICCA mundial por países

International Congress and Convention Association



2016

ICCA Statistics Report Country & City Rankings Public Abstract



2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per country

| RANK | COUNTRY | # MEETINGS |
|------|--|--|
| 1 | U.S.A. | 934 |
| 2 | Germany | 689 |
| 3 | United Kingdom | 582 |
| 4 | France | 545 |
| 5 | Spain | 533 |
| 6 | Italy | 468 |
| 7 | China-P.R. | 410 |
| | Japan | 410 |
| 9 | Netherlands | 368 |
| 10 | Canada | 287 |
| | Portugal | 287 |
| 12 | Austria | 268 |
| 13 | Republic of Korea | 267 |
| 14 | Sweden | 260 |
| 15 | Brazil | 244 |
| 16 | Australia | 211 |
| 17 | Poland | 195 |
| 18 | Belgium | 194 |
| 19 | Argentina | 188 |
| 20 | Switzerland | 184 |
| | Switzerland Convention & Incentive Bureau (SCIB) | www.MySwitzerland.com/meetings |
| 21 | Mexico | 182 |
| 22 | Denmark | 180 |
| 23 | Finland | 178 |
| 24 | Thailand | 174 |
| 25 | Greece | 168 |
| 26 | Ireland | 157 |
| 27 | Czech Republic | 156 |
| 28 | Singapore | 151 |
| 29 | Colombia | 147 |
| 30 | Norway | 144 |
| 31 | India | 143 |
| 32 | Chinese Taipei | 141 |
| 33 | Hungary | 129 |
| 34 | South Africa | 125 |
| 35 | Malaysia | 115 |
| | Malaysia Convention & Exhibition Bureau | www.mycceb.com.my/ |
| 36 | Chile | 104 |
| 37 | Turkey | 103 |
| 38 | Hong Kong, China-P.R. | 99 |
| 39 | Peru | 98 |
| 40 | Indonesia | 94 |
| 41 | United Arab Emirates | 92 |
| 42 | Russia | 76 |

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per country

| RANK | COUNTRY | # MEETINGS |
|------|----------------------------------|---|
| 43 | Croatia | 75 |
| 44 | Slovenia | 73 |
| 45 | Romania | 69 |
| | Uruguay | 69 |
| 47 | New Zealand | 67 |
| 48 | Philippines | 66 |
| | Serbia | 66 |
| 50 | Vietnam | 48 |
| 51 | Panama | 45 |
| 52 | Estonia | 44 |
| 53 | Costa Rica | 43 |
| 54 | Lithuania | 42 |
| 55 | Cyprus | 40 |
| | Cyprus Tourism Organisation | www.visitcyprus.com |
| | Iceland | 40 |
| 57 | Latvia | 38 |
| | Malta | 38 |
| | Conventions Malta | http://conventionsmalta.com/ |
| 59 | Macao, China-P.R. | 37 |
| | Morocco | 37 |
| 61 | Ecuador | 36 |
| 62 | Israel | 34 |
| 63 | Slovak Republic | 33 |
| 64 | Bulgaria | 31 |
| 65 | Paraguay | 29 |
| 66 | Dominican Republic | 25 |
| | Guatemala | 25 |
| | Sri Lanka | 25 |
| | Sri Lanka Convention Bureau | www.visitbrilanka.net |
| 69 | Cuba | 23 |
| 70 | Luxembourg | 19 |
| 71 | Egypt | 18 |
| | Kenya | 18 |
| | Rwanda | 18 |
| 74 | Puerto Rico | 17 |
| 75 | Bolivia | 16 |
| 76 | Qatar | 15 |
| | Qatar National Convention Centre | www.qncc.qa |
| 77 | Bosnia-Herzegovina | 13 |
| | Ghana | 13 |
| 79 | Cambodia | 12 |
| | Ethiopia | 12 |
| 81 | Georgia | 11 |
| | Myanmar | 11 |
| | Nigeria | 11 |

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per country

| RANK | COUNTRY | # MEETINGS |
|------|--|--|
| 84 | Jordan | 10 |
| | Monaco | 10 |
| | Tanzania | 10 |
| | Uganda | 10 |
| 88 | Albania | 9 |
| | Fiji | 9 |
| | Lebanon | 9 |
| | Nepal | 9 |
| 92 | Armenia | 8 |
| | Bahrain | 8 |
| | Bahrain Tourism and Exhibitions Authority (BTEA) | www.btea.bh |
| | Iran | 8 |
| | Kuwait | 8 |
| | Montenegro | 8 |
| | Tunisia | 8 |
| | Ukraine | 8 |
| 99 | Algeria | 7 |
| | Azerbaijan | 7 |
| | Bangladesh | 7 |
| | Botswana | 7 |
| | Honduras | 7 |
| | Ivory Coast | 7 |
| | Jamaica | 7 |
| | Mongolia | 7 |
| | Oman | 7 |
| | Senegal | 7 |
| | Zimbabwe | 7 |
| 110 | Mauritius | 6 |
| | Nicaragua | 6 |
| | Saudi Arabia | 6 |
| 113 | Cameroon | 5 |
| | Form.Yugosl.Rep.Macedonia | 5 |
| | Pakistan | 5 |
| | Others | 103 |
| | Totals | 12,227 |

ANEXO 2

Ranking ICCA mundial por ciudades

International Congress and Convention Association



2016

ICCA Statistics Report
Country & City Rankings
Public Abstract



2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|--|--|
| 1 | Paris | 196 |
| | Paris Convention Bureau | http://en.convention.parisinfo.com |
| 2 | Vienna | 186 |
| | HOFBURG Vienna Congress Center | www.hofburg.com/en |
| | Vienna Convention Bureau | www.vienna.convention.at |
| 3 | Barcelona | 181 |
| | Barcelona Convention Bureau | www.barcelonaconventionbureau.com |
| 4 | Berlin | 176 |
| 5 | London | 153 |
| | London & Partners | http://conventionbureau.london/associations |
| 6 | Singapore | 151 |
| | Singapore Exhibition and Convention Bureau™ | www.visitsingapore.com/mice |
| 7 | Amsterdam | 144 |
| | Amsterdam Conference Centre Beurs van Berlage | https://beursvanberlage.com/why-amsterdam |
| | Madrid | 144 |
| | Madrid Convention Bureau | www.esmadrid.com/mcb/en/ |
| | Madrid Exhibition and Congress Centre - IFEMA | www.ifema.es/convencionesycongresos_06 |
| 9 | Lisbon | 138 |
| | Turismo de Lisboa Visitors & Convention Bureau | www.visitlisboa.com/convention-bureau |
| 10 | Seoul | 137 |
| 11 | Prague | 126 |
| | Prague Congress Centre | www.kcp.cz |
| 12 | Bangkok | 121 |
| | Bangkok Marriott Marquis Queen's Park | www.bangkokmarriottmarquis.com |
| 13 | Dublin | 118 |
| | The Convention Centre Dublin (The CCD) | www.theccd.ie |
| 14 | Copenhagen | 115 |
| | Wonderful Copenhagen Convention Bureau | www.copenhagencvb.com/copenhagen-convention-bureau |
| 15 | Beijing | 113 |
| 16 | Budapest | 108 |
| 17 | Buenos Aires | 103 |
| 18 | Stockholm | 101 |
| | Visit Stockholm AB | www.visitstockholm.com/meeting-planner |
| 19 | Hong Kong | 99 |
| 20 | Rome | 96 |
| 21 | Tokyo | 95 |
| 22 | Helsinki | 92 |
| 23 | Brussels | 91 |
| | visitbrussels | https://visitbrussels/en/lists/meetings-homepage |
| 24 | Taipei | 83 |
| 25 | Athens | 79 |
| | Shanghai | 79 |
| 27 | Edinburgh | 76 |
| | Lima | 76 |
| | Montreal, QC | 76 |
| | Tourisme Montréal | www.mtl.org/meetings |

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|--|--|
| 30 | Warsaw | 71 |
| 31 | Porto | 70 |
| | Porto Convention Bureau | www.portoovb.com |
| 32 | Kuala Lumpur | 68 |
| 33 | Oslo | 67 |
| | VisitOSLO - Oslo Visitors and Convention Bureau | www.visitoslo.com/meetings |
| 34 | Mexico City | 64 |
| | Centro-Citibanamex Mexico City | www.centrocitibanamex.com |
| | Santiago de Chile | 64 |
| 36 | Munich | 63 |
| | Sao Paulo | 63 |
| | Toronto, ON | 63 |
| | Business Events Toronto – Tourism Toronto | www.seetorontonow.com |
| 39 | Cape Town | 62 |
| | Istanbul | 62 |
| 41 | New York City, NY | 61 |
| | Sydney, NSW | 61 |
| 43 | Milan | 59 |
| 44 | Kyoto | 58 |
| | Melbourne, VIC | 58 |
| 46 | Washington, DC | 57 |
| 47 | Hamburg | 54 |
| | Ljubljana | 54 |
| | Ljubljana Tourism / Convention Bureau | www.meetinljubljana.com |
| 49 | Dubai | 52 |
| 50 | Glasgow | 51 |
| 51 | Belgrade | 50 |
| 52 | Rotterdam | 49 |
| | Rotterdam Partners - Convention Bureau | en.rotterdampartners.nl/conventions/ |
| 53 | Boston, MA | 48 |
| | Massachusetts Conv. Center Authority / Boston Convention & Exhibition Center | www.SignatureBoston.com |
| | Montevideo | 48 |
| 55 | Vancouver, BC | 47 |
| | A111 Power of Conference Service | www.a111.com |
| 56 | Manila | 46 |
| | Rio de Janeiro | 46 |
| | Uppsala | 46 |
| 59 | Bogota | 45 |
| 60 | Panama City | 44 |
| 61 | Bali | 43 |
| 62 | Chicago, IL | 42 |
| | Medellin | 42 |
| | Medellin Convention & Visitors Bureau | www.medellinconventionbureau.com |
| | Zurich | 42 |
| 65 | Cracow | 41 |

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|------------------------|------------|
| 324* | Braga | 7 |
| | Brugge | 7 |
| | Caïms, QLD | 7 |
| | Call | 7 |
| | Dhaka | 7 |
| | Enschede | 7 |
| | Freiburg (Im Breisgau) | 7 |
| | Guayaquil | 7 |
| | Halle | 7 |
| | Kita-Kyushu | 7 |
| | Kuwait City | 7 |
| | La Plata | 7 |
| | Larnaca | 7 |
| | Lulea | 7 |
| | Mainz | 7 |
| | Mar del Plata | 7 |
| | Monterey, Ca | 7 |
| | Munster | 7 |
| | Palermo | 7 |
| | Pittsburgh, Pa | 7 |
| | Portoroz | 7 |
| | Pune | 7 |
| | Rennes | 7 |
| | Salt Lake City, Ut | 7 |
| | Santa Fe, Nm | 7 |
| | Stanford, Ca | 7 |
| | Tshwane, Pretoria | 7 |
| | Ulan Bator | 7 |
| | Yerevan | 7 |
| 357 | Aachen | 6 |
| | Aberdeen | 6 |
| | Abidjan | 6 |
| | Aveiro | 6 |
| | Belo Horizonte | 6 |
| | Billund | 6 |
| | Bristol | 6 |
| | Daegu | 6 |
| | Dakar | 6 |
| | Essen | 6 |
| | Exeter | 6 |
| | Goettingen | 6 |
| | Jaipur | 6 |
| | La Paz | 6 |
| | Leicester | 6 |
| | Managua | 6 |
| | Messina | 6 |

* Shared ranking from previous page

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|-------------|-------------------|-------------------|
| 279* | Gold Coast, Qld. | 9 |
| | Gyeongju | 9 |
| | Hiroshima | 9 |
| | Karlsruhe | 9 |
| | Kathmandu | 9 |
| | Kuching | 9 |
| | Liege | 9 |
| | Merida | 9 |
| | Nottingham | 9 |
| | Novi Sad | 9 |
| | Padova | 9 |
| | Qingdao | 9 |
| | Salta | 9 |
| | Tirana | 9 |
| | Valparaiso | 9 |
| | Victoria, BC | 9 |
| | Vina del Mar | 9 |
| | York | 9 |
| 301 | Bandung | 8 |
| | Beirut | 8 |
| | Canberra, ACT | 8 |
| | Catania, Sicily | 8 |
| | Chennai | 8 |
| | Cusco | 8 |
| | Espoo | 8 |
| | Hsinchu | 8 |
| | Interlaken | 8 |
| | Kanazawa | 8 |
| | Limerick | 8 |
| | Lucerne | 8 |
| | Manama | 8 |
| | Noordwijk | 8 |
| | Palma de Mallorca | 8 |
| | Potsdam | 8 |
| | Rhodes | 8 |
| | Santo Domingo | 8 |
| | Stavanger | 8 |
| | Taichung | 8 |
| | Tainan | 8 |
| | Varna | 8 |
| | Yangon | 8 |
| 324 | Angers | 7 |
| | Baku | 7 |
| | Bath | 7 |
| | Berkeley, CA | 7 |

* Shared ranking from previous page

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|---|--|
| 216* | Suzhou | 12 |
| | Suzhou Jinji Lake International Convention Center | www.szjicc.com |
| | Verona | 12 |
| 239 | Aalborg | 11 |
| | Acron | 11 |
| | Bochum | 11 |
| | Bremen | 11 |
| | Cardiff | 11 |
| | Daejeon | 11 |
| | Galway | 11 |
| | Genova | 11 |
| | Grenoble | 11 |
| | Halifax, NS | 11 |
| | Hyderabad | 11 |
| | Penang Island | 11 |
| | Porto Alegre,RS | 11 |
| | Puebla | 11 |
| | San Sebastian | 11 |
| | Sarajevo | 11 |
| | Tianjin | 11 |
| 256 | Adelaide, SA | 10 |
| | Amman | 10 |
| | Bonn | 10 |
| | Cairo | 10 |
| | Cebu City | 10 |
| | Crete | 10 |
| | Darmstadt | 10 |
| | Guimaraes | 10 |
| | Hannover | 10 |
| | Heraklion, Crete | 10 |
| | Ho Chi Minh City | 10 |
| | Kampala | 10 |
| | Lugano,TI | 10 |
| | Minneapolis, MN | 10 |
| | Monte Carlo | 10 |
| | Monterey | 10 |
| | Portland, Or | 10 |
| | Salzburg | 10 |
| | Sheffield | 10 |
| | Split | 10 |
| | Tbilisi | 10 |
| | Tours | 10 |
| | Trento | 10 |
| 279 | Antigua | 9 |
| | Brighton, Sussex | 9 |
| | Chania (Crete) | 9 |
| | Da Nang | 9 |

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|-------------|---|--|
| 186* | Jerusalem | 14 |
| | Johannesburg | 14 |
| | Leeds | 14 |
| | Lund | 14 |
| | Malmö | 14 |
| | Poznan | 14 |
| | Sofia | 14 |
| | Stuttgart | 14 |
| | Trieste | 14 |
| | Yogyakarta | 14 |
| | 203 | Antalya |
| Bangalore | | 13 |
| Bilbao | | 13 |
| Cluj-Napoca | | 13 |
| Denver, CO | | 13 |
| Duesseldorf | | 13 |
| Nairobi | | 13 |
| Nuremberg | | 13 |
| Oulu | | 13 |
| Phuket | | 13 |
| Pisa | | 13 |
| San Juan | | 13 |
| Sendai | | 13 |
| 216 | | Addis Ababa |
| | United Nations Economic Commission for Africa - (UNECA) | www.unece.org/eca/cc |
| | Baltimore, MD | 12 |
| | Coimbra | 12 |
| | Cordoba | 12 |
| | Dallas, Tx | 12 |
| | Hangzhou | 12 |
| | Heidelberg | 12 |
| | Izmir | 12 |
| | Jyväskylä | 12 |
| | Las Vegas, NV | 12 |
| | Leiden | 12 |
| | Linz | 12 |
| | Mendoza | 12 |
| | Odense | 12 |
| | Ottawa, ON | 12 |
| | Punta Cana | 12 |
| | Punta del Este | 12 |
| | Rosario | 12 |
| | Sherzhen | 12 |
| | St. Julians | 12 |
| | Stellenbosch | 12 |

* Shared ranking from previous page

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|---------------------------------------|--|
| 144* | Nanjing | 18 |
| | Philadelphia, Pa | 18 |
| | Strasbourg | 18 |
| 152 | Antwerp | 17 |
| | Austin, TX | 17 |
| | Birmingham | 17 |
| | Gdansk | 17 |
| | Malaga | 17 |
| | Québec City, QC | 17 |
| | Sapporo | 17 |
| | Tel Aviv | 17 |
| 160 | Durban | 16 |
| | Graz | 16 |
| | Graz Convention Bureau / Graz Tourism | www.graztourismus.at/congress |
| | Guangzhou | 16 |
| | Incheon | 16 |
| | Lille | 16 |
| | Luxembourg | 16 |
| | Maastricht | 16 |
| | Nagoya | 16 |
| | Tartu | 16 |
| 169 | Bmo | 15 |
| | Delft | 15 |
| | Doha | 15 |
| | Eindhoven | 15 |
| | Florianoopolis,Sc | 15 |
| | Foz Do Iguacu | 15 |
| | Granada | 15 |
| | Guadalajara | 15 |
| | Guatemala City | 15 |
| | Jakarta | 15 |
| | Nara | 15 |
| | Perth, WA | 15 |
| | Tampere | 15 |
| | Turku | 15 |
| | Valletta | 15 |
| | Wellington | 15 |
| | Wuhan | 15 |
| 186 | Banff, AB | 14 |
| | Belfast | 14 |
| | Berne | 14 |
| | Cork | 14 |
| | Honolulu, HI | 14 |
| | Houston, TX | 14 |
| | Innsbruck | 14 |

* Shared ranking from previous page

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|-----------------------------------|--|
| 100* | Utrecht | 25 |
| 107 | Marseille-Aix | 24 |
| | Nantes | 24 |
| | Nice | 24 |
| | Quito | 24 |
| 111 | Atlanta, GA | 23 |
| | Bergen | 23 |
| | Colombo | 23 |
| | Dresden | 23 |
| | Fukuoka | 23 |
| | Tallinn | 23 |
| 117 | Asundon | 22 |
| | Los Angeles, CA | 22 |
| | Torino | 22 |
| 120 | Bordeaux | 21 |
| | Bratislava | 21 |
| | Havana | 21 |
| | Kobe | 21 |
| | Yokohama | 21 |
| 125 | Bologna | 20 |
| | Chengdu | 20 |
| | Chiang Mai | 20 |
| | Kaohsiung | 20 |
| | Leuven | 20 |
| | Naples | 20 |
| | San Diego, Ca | 20 |
| | Trondheim | 20 |
| | Xi'an (Sian) | 20 |
| 134 | Brasilia, DF | 19 |
| | Cambridge | 19 |
| | Cascals | 19 |
| | Cologne | 19 |
| | Dubrovnik | 19 |
| | Groningen | 19 |
| | Hanoi | 19 |
| | Lausanne | 19 |
| | Marrakech | 19 |
| | New Orleans, LA | 19 |
| 144 | Basel | 18 |
| | A111 Power of Conference Service | www.a111.com |
| | Basel Tourism & Convention Bureau | www.basel.com/meeting |
| | Kigali | 18 |
| | Limassol | 18 |
| | Liverpool | 18 |
| | Mumbai | 18 |

* Shared ranking from previous page

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|--|--|
| 66 | Gent | 40 |
| | Gothenburg | 40 |
| | San Francisco, Ca | 40 |
| 69 | New Delhi | 39 |
| 70 | Lyon-St. Etienne | 38 |
| | San Jose | 38 |
| 72 | Macao | 37 |
| | Reykjavik | 37 |
| | Meet In Reykjavik | www.MeetinReykjavik.is |
| 74 | Abu Dhabi | 36 |
| 75 | Florence | 35 |
| 76 | Brisbane, QLD | 34 |
| | A111 Power of Conference Service | www.a111.com |
| | Geneva | 34 |
| | Valencia | 34 |
| | Valencia Conference Centre | www.palcongres-vlc.com |
| 79 | Auckland | 33 |
| 79 | Riga | 33 |
| 81 | Bucharest | 32 |
| | Cartagena | 32 |
| | Zagreb | 32 |
| 84 | Busan | 31 |
| 85 | Frankfurt am Main | 30 |
| | Frankfurt Convention Bureau | www.frankfurt-convention-bureau.com |
| | Jeju | 30 |
| | The Hague | 30 |
| 88 | Miami, FL | 29 |
| | Montpellier | 29 |
| | St. Petersburg | 29 |
| | EXPOFORUM Convention & Exhibition Centre | http://expoforum-center.ru/en |
| | Vilnius | 29 |
| 92 | Leipzig | 28 |
| | Leipzig Tourismus und Marketing GmbH | www.do-it-at-leipzig.com |
| | Venice | 28 |
| 94 | Manchester | 27 |
| | Moscow | 27 |
| | Orlando, Fl | 27 |
| | Toulouse | 27 |
| 98 | Thessaloniki | 26 |
| | Wroclaw | 26 |
| 100 | Aarhus | 25 |
| | Cancun, Qr. | 25 |
| | Osaka | 25 |
| | Oxford | 25 |
| | Seattle, Wa | 25 |
| | Sevilla | 25 |

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|------------------------|------------|
| 357* | Muscat | 6 |
| | Niagara Falls, ON | 6 |
| | Nicosia | 6 |
| | Puerto Varas | 6 |
| | Radde, Pe | 6 |
| | Rovaniemi | 6 |
| | Salamanca, SA | 6 |
| | Santa Barbara, Ca | 6 |
| | Santa Cruz | 6 |
| | Santiago de Compostela | 6 |
| | Siem Reap | 6 |
| | Siena | 6 |
| | St. Andrews | 6 |
| | Szeged | 6 |
| | Timisoara | 6 |
| | Tsukuba | 6 |
| | Waikoloa, HI | 6 |
| | Würzburg | 6 |
| 392 | Abuja | 5 |
| | Alicante | 5 |
| | Ankara | 5 |
| | Arequipa | 5 |
| | Barranquilla | 5 |
| | Bergamo | 5 |
| | Campinas, Sao Paulo | 5 |
| | Changchun | 5 |
| | Chiba | 5 |
| | Christchurch | 5 |
| | Cincinnati, Oh | 5 |
| | Dalian | 5 |
| | Dar-Es-Salaam | 5 |
| | Davis, Ca | 5 |
| | Freising | 5 |
| | Goa | 5 |
| | Helsingor | 5 |
| | Ithaca, Ny | 5 |
| | Kaunas | 5 |
| | Kazan (Tatarstan) | 5 |
| | Kruger National Park | 5 |
| | Loughborough | 5 |
| | Matsue | 5 |
| | Miami Beach, Fl | 5 |
| | Montego Bay | 5 |
| | Niigata | 5 |
| | Pattaya | 5 |
| | Phnom-Penh | 5 |

* Shared ranking from previous page

2016 Country & City rankings

Worldwide ranking: number of meetings per city

| RANK | CITY | # MEETINGS |
|------|---------------------|------------|
| 392* | Providence, RI | 5 |
| | Puerto Vallarta, JI | 5 |
| | Putrajaya | 5 |
| | Queenstown | 5 |
| | Queretaro | 5 |
| | Regensburg | 5 |
| | Reims | 5 |
| | Rostock | 5 |
| | Salerno | 5 |
| | Salvador (Bahia) | 5 |
| | Toyama | 5 |
| | Tromsø | 5 |
| | Tucson, AZ | 5 |
| | Tunis | 5 |
| | Victoria Falls | 5 |
| | Xiamen, FJ | 5 |
| | Others | 2,010 |
| | Totals | 12,293 |

* Shared ranking from previous page

Please note that the total number of the city ranking is higher than the total of the country ranking because events sometimes take place in more than one city.

ANEXO 3

Cuestionario aplicado al Medellín Convention & Visitors Bureau, respondido por la siguiente funcionaria el 10 de octubre del 2017:

Clemencia Botero / Directora de Promoción de Destino
cbotero@bureamedellin.com

Medellin Convention & Visitors Bureau
 (574) 2616060 Ext. 113
 Calle 41 # 55-80, oficina 306, Ala Norte Plaza Mayor
www.bureamedellin.com



1. Cuáles son los objetivos del Medellín Convention & Visitors Bureau y cuáles son sus principales lineamientos estratégicos?

El Medellín Convention & Visitors Bureau tiene como objetivos promover a Medellín y Antioquia como destino de turismo de reuniones y vacacional, y captar eventos para la ciudad.

Sus lineamientos estratégicos son tres:

- Promoción
- Captación
- Fortalecimiento del destino

2. ¿Cuál es el mercado meta del Medellín Convention & Visitors Bureau y cuáles son los atributos que diferencian al destino de la competencia?

Mercados consolidados:

Estados Unidos

Panamá

México

Ecuador

Perú

España

Caribe

Mercados en crecimiento:

Brasil

Argentina

Triángulo Norte

Reino Unido

Francia

Alemania

Los atributos que diferencian al destino son:

Su proceso de transformación. Medellín durante los últimos años pasó de ser la ciudad más violenta del mundo a ser una ciudad reconocida por su innovación social y su resiliencia, que se evidencia en programas y proyectos sociales y de infraestructura.

Su gente: Esto puede sonar a cliché porque en la mayoría de los destino hay gente amable. Sin embargo, dicho por quienes visitan el destino, hay un trato especial de los ciudadanos con los visitantes.

3. ¿Cuentan con un plan de comunicación o promoción definido? ¿Puede mencionar algunas acciones?

Cada año se estructura un plan de trabajo que apunta a nuestros tres pilares estratégicos, así:

Promoción (nacional e internacional). Se desarrolla según los mercados meta y los públicos (MICE o vacacional. Estas son algunas de las acciones:

- Participación en ferias de turismo internacional (MICE y vacacional)
- Agendas comerciales
- Eventos nacionales e internacionales de promoción
- Giras de medios nacionales internacionales
- Fam trips, press trips, blog trips
- Gestión de contenidos en Medellín.travel
- Pauta en medios especializados
- Activaciones BTL

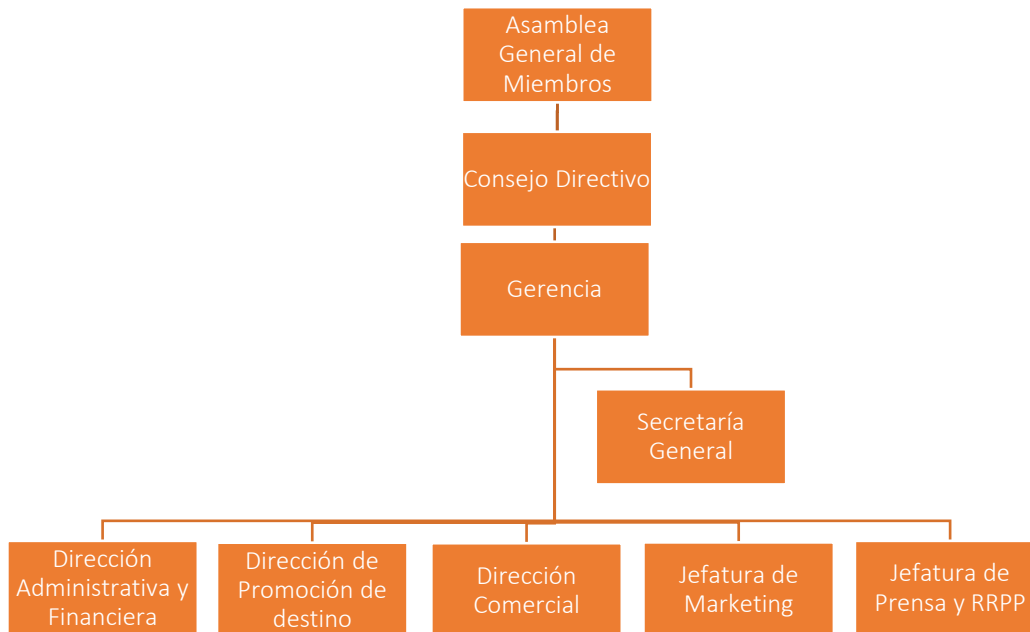
Captación:

- Procesos de postulaciones y candidaturas
- Visitas de inspección
- Promoción en versiones previas
- Relacionamiento y apoyo a eventos captados

Fortalecimiento:

- Capacitación a sector turístico local en servicio al cliente, información de atractivos de ciudad, producto turístico, etc.
- Guion de productos priorizados de ciudad

4. ¿Cuál es la estructura organizacional del Medellín Convention & Visitors Bureau? ¿Cuentan con un programa de capacitación del talento humano? ¿Aplican evaluaciones de desempeño?



Sí, hay evaluaciones de desempeño (si requieres profundizar en este tema, me avisas para ponerte en contacto con la persona de recursos humanos).

5. ¿Cómo se maneja el acompañamiento de las candidaturas? ¿Cuentan con algún proceso establecido para este servicio? ¿Cuántas candidaturas acompañan anualmente?

Los procesos se manejan según el requerimiento de los organizadores. Es decir, hay unos procesos que requieren bidding book y otros no, por ejemplo. Nuestro servicio consiste en ser facilitadores, esto quiere decir que acompañamos y asesoramos el proceso.

No tenemos un número específico de candidaturas porque según los eventos que investiguemos y sean potenciales para la ciudad, lo trabajamos.

6. ¿El Medellín Convention & Visitors Bureau realiza capacitaciones dirigidas a las empresas que brindan servicios para reuniones? ¿Cuántas capacitaciones realizan anualmente?

Se han hecho y se siguen planeando. No tenemos un número que se hagan al año. Para 2019 estamos planeando una capacitación en incentivos.

7. ¿Considera que el nivel de articulación pública – privada en relación al desarrollo del turismo de reuniones en el destino Medellín es bueno?

Medellín se destaca entre otras ciudades por su articulación público – privada. Sin embargo, cada vez trabajamos por mejorar esta articulación.

8. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del Medellín Convention & Visitors Bureau (impuesto hotelero, aporte de socios, aportes de gobierno, etc) y cuál es el presupuesto anual con el que cuenta? ¿Cuál es el nivel de ejecución del presupuesto?

- Convenios con la municipalidad y la gobernación para promoción del destino y comercialización de ferias de ciudad.
- Membresías
- Otros proyectos

9. ¿Cómo ha sido el desempeño del Medellín Convention & Visitors Bureau en los últimos años? ¿Qué problemas ha enfrentado?

Ha sido un buen desempeño que se ve reflejado en el crecimiento en número de viajeros que llegan a Medellín y de eventos captados, y posición en el ranking ICCA.

Una de las dificultades es que la financiación en un porcentaje muy alto (70% aproximadamente) proviene de los convenios con la administración pública.

Aunque seamos una fundación privada, el cambio de administración municipal cada cuatro años puede afectar la continuidad de las acciones. Sin embargo, Medellín cuenta con una política pública de turismo que garantiza que los procesos obedezcan a esta y no solo a la administración de paso.

10. ¿Cuál es el mayor reto al que se enfrenta el Medellín Convention & Visitors Bureau en los próximos años? ¿Cuál es la mayor ventaja con la que cuenta y la mayor área de oportunidad para su desarrollo en los años venideros?

Uno de los mayores retos es convertir al Bureau en un DMO. Se está trabajando para lograrlo.

ANEXO 4

Cuestionario aplicado al São Paulo Convention & Visitors Bureau, respondido por el siguiente funcionario el 4 de octubre del 2017:

Fabio Zelenski | Gerente de Comunicação e Pesquisa

11 3736.0626

visitesaopaulo.com

Fundação 25 de Janeiro

1. Quais são os objetivos do São Paulo Convention & Visitors Bureau e quais são as principais diretrizes estratégicas?

O São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB), como entidade privada, tem como objetivo incrementar a atividade turística por meio da captação de eventos nacionais e internacionais, capacitação dos profissionais do bem receber e na divulgação do destino. Atua sobre os eixos da sustentabilidade, ética, profissionalismo, transparência e inovação.

2. Qual é o mercado-alvo do SPCVB e quais os atributos que diferenciam o destino da competição?

Com a frente do São Paulo Convention & Visitors Bureau, o segmento MICE e o associativo são os principais mercados. São Paulo é uma das principais metrópoles do mundo e conta com uma infraestrutura de ponta de centros de convenções, hotelaria, transporte, gastronomia etc, além de ser a capital financeira do País, com a presença das principais empresas, nacionais e internacionais e entidades representativas, garantindo público qualificado aos eventos. São Paulo tem 12 milhões de habitantes e é referência nos mais diversos segmentos.

Agora, com a frente do Visite São Paulo, mesmo que não atue diretamente com captação ou criação de eventos culturais, faz um trabalho intenso para que todos os visitantes, independente da motivação da sua viagem, aproveitem o destino ao máximo. Assim como São Paulo se destaca em negócios e eventos, a capital paulista é referência em gastronomia, com mais de 50 tipos de cozinhas e restaurantes renomados; arte, com os melhores museus do País; entretenimento, com parques como o Ibirapuera, reconhecido mundialmente; 4ª melhor vida noturna do mundo; compras, com ruas especializadas; além de uma série de cidades ao redor que complementam o leque de opções, com ecoturismo, turismo de aventura, praia, campo, etc.

3. Você tem um plano definido de comunicação ou promoção? Você pode mencionar algumas ações?

Para a divulgação do destino internacionalmente, o SPCVB atua em conjunto com a Embratur, Instituto Brasileiro de Turismo. Como poder público, a Embratur participa de feiras internacionais do segmento MICE nas quais o SPCVB marca presença como cooperado, realizando uma série de reuniões agendadas para captação de novos eventos. Ainda assim, é realizado um trabalho de relações públicas, com releases em inglês para a imprensa internacional.

Nacionalmente, a entidade também participa de feiras do trade turístico. Para divulgação dos atributos e da agenda cultural de São Paulo, conta com um blog www.visitesaopaulo.com/blog, página no Facebook facebook.com/saopaulotudodebom, perfil no Twitter @visitesaopaulo e no Instagram @saopaulotudodebom.

Institucionalmente, faz um trabalho junto à imprensa especializada, com notícias dos resultados do trabalho da entidade e planejamento para captação de eventos e capacitação de profissionais.

Pontualmente realiza promoção da edição do evento em São Paulo durante a realização da edição anterior.

4. Qual é a estrutura organizacional do Escritório de Convenções e Visitantes de São Paulo? Eles têm um programa de treinamento de talento humano? Vocês aplicam avaliações de desempenho?

Hoje, a entidade conta com as áreas de Eventos Nacional e Internacional, Relacionamento, Marketing e Administrativo Financeiro. Sempre é incentivado a capacitação e atualização. A entidade aplica em seus funcionários ferramentas que possibilitam traçar periodicamente o perfil do colaborador e do cargo que ocupa, para analisar a correspondência entre eles, além de constatar quais são os gatilhos de motivação e energia.

Utilizamos metas quantitativas e qualitativas anuais, com as quais é possível checar, mês a mês, o desempenho de cada área assim como traçar os próximos passos e realizar os ajustes necessários.

5. Como o atendimento das candidaturas é manuseado? Você tem um processo estabelecido para este serviço? Quantos candidatos acompanham anualmente?

Hoje, são quase 500 eventos em prospecção nacional e internacional. As equipes de eventos estão em constante pesquisa para a detecção de eventos com a possibilidade de realizar a próxima

edição em São Paulo. Em internacional, há ainda o banco de dados da ICCA, uma vez que a entidade é membro. Nacionalmente, são realizados diversos de encontros com entidades realizadoras de eventos.

O SPCVB pode participar de todo o processo de captação, desde a detecção do evento, contato com a entidade, até a produção do dossiê de candidatura, organização de visitas de inspeção, defesa de candidatura, geração de oportunidades de negócios aos associados da entidade que podem ser fornecedores de produtos e serviços para realização do evento e demais acompanhamentos. É flexível de caso em caso.

6. SPCVB realiza treinamentos dirigidos a empresas que prestam serviços para reuniões? Quantos treinamentos você faz anualmente?

O SPCVB conta com a Academia Visite São Paulo, núcleo de cursos e palestras, que realiza periodicamente treinamento com os diversos profissionais da cadeia produtiva de turismo, eventos e viagens. São cerca de 1000 profissionais treinados por ano.

7. Considera que o nível de coordenação público-privado em relação ao desenvolvimento do turismo de reunião em São Paulo é bom?

A cidade de São Paulo conta com a São Paulo Turismo, empresa de capital aberto ligada à prefeitura. Realiza um trabalho importante, principalmente na produção de material para divulgação promocional da cidade, e pelo gerenciamento de importantes equipamentos, como o Anhembi, Interlagos e Sambódromo, além de eventos do calendário, como Carnaval e Virada Cultural.

O SPCVB realiza diversas ações em conjunto com a São Paulo Turismo, com a qual tem um diálogo muito saudável.

No Brasil em geral, turismo ainda não é prioridade da pauta pública. E o segmento MICE, dentro do setor, também não recebe a importância devida. Dessa forma, o mesmo se aplica em São Paulo. Entretanto, o movimento atual é para desestatização da máquina pública, e o turismo está incluso nessa transformação. Os equipamentos públicos estão em processo de privatização ou concessão, para que as entidades e empresas tenham mais liberdade e autonomia para desenvolver o setor.

8. Quais são as fontes de financiamento para o SPCVB (imposto de hotel, contribuição de membros, contribuições do governo, etc.) e qual é o orçamento anual? Qual é o nível de execução do orçamento?

Hoje o SPCVB tem três fontes de renda: o Room Tax, que é a contribuição facultativa paga por hóspede por diária nos hotéis associados, correspondendo à grande maioria dos recursos da entidade; mensalidade das empresas mantenedoras, em mais de 40 segmentos (os valores variam de acordo com a categoria do associado); e em projetos de patrocínio e ações de marketing.

O orçamento anual é de US\$2.000.000. O investimento em promoção é de US\$500.000.

9. Como o desempenho do SPCVB foi nos últimos anos? Quais os problemas que você enfrentou?

São Paulo vem se destacando nos últimos anos. Além de se manter em primeiro lugar como cidade brasileira no ranking da ICCA, grandes captações nacionais e internacionais impactaram no turismo e na imagem do destino. Ganham destaque a Convenção Internacional do Rotary e o World Skills Competition, em 2015, e, neste ano, a Conferência Nacional da Advocacia Brasileira e o Congresso Mundial da Água.

O grande desafio é se adaptar aos novos tempos e à crise a qual o País passa. A resiliência se tornou palavra de ordem, para que as equipes trabalhassem de forma mais compacta e mais eficiente.

São Paulo se desenvolveu muito como destino para eventos, mas o mesmo ocorreu com os destinos nacionais, latino americanos e mesmo mundiais. A concorrência está cada vez maior, com a profissionalização do setor.

10. Qual é o maior desafio que enfrenta o SPCVB nos próximos anos? Qual é a maior vantagem que conta e a maior área de oportunidade para o seu desenvolvimento nos próximos anos?

O maior desafio é agregar a tecnologia aos processos de forma eficaz e eficiente. E, cada vez mais, mostrar à iniciativa pública e privada, a importância do turismo. Essa relevância deve ser mostrada aos moradores também. Quando a população entende a importância dos visitantes, que trará desenvolvimento econômico e novas oportunidades, ela o abraça. Ainda é preciso aprimorar essa percepção.

O poder público deve abrir mais portas e permitir que a iniciativa privada tenha melhores condições de investimento e geração de emprego e renda.

São Paulo é um destino incrível. É completo em infraestrutura para eventos, com centros de convenções que regularmente são modernizados e reformados; hotelaria de rede e independente muito diversificada para todos os públicos; gastronomia plural; referência e vanguarda na arte e cultura; o paulistano, um dos povos mais hospitaleiros do mundo; e muito mais.

ANEXO 5

Cuestionario aplicado al Mendoza Bureau, respondido por el siguiente funcionario el 25 de octubre del 2017:

Laura Díaz

Coordinadora
Mendoza Bureau

M:+54 9 261 617 2048

coordinador@mendozabureau.com

www.mendozabureau.com

1. ¿Cuáles son los objetivos del Mendoza Bureau y cuáles son sus principales lineamientos estratégicos?

Promover a Mendoza como destino único de congresos, a partir de asesoramiento calificado sobre las bondades que ofrece la provincia. Brindar servicios de primer nivel para la realización exitosa de todo tipo de eventos. Estimular el desarrollo de oferta turística para superar las expectativas de los visitantes. En todos los casos, identificar, orientar y adaptar nuestras prestaciones a las necesidades individuales que se nos presentan.

2. ¿Cuál es el mercado meta del Mendoza Bureau y cuáles son los atributos que diferencian al destino de la competencia?

Los resultados de los últimos años arrojan que el principal mercado es el nacional, viéndose un incremento importante a nivel regional. Los principales diferenciales son la conectividad, la plaza hotelera de nivel internacional y el enoturismo como marca posicionada con inversiones extranjeras.

3. ¿Cuentan con un plan de comunicación o promoción definido? ¿Puede mencionar algunas acciones?

Si. Tanto en comunicación como en promoción tenemos planes. En cuanto a comunicación externa realizamos acciones con periodistas y formadores de opinión mediante, por ejemplo el programa de embajadores. Con respecto a promoción participamos en ferias internacionales de turismo y además en presentaciones de destino a mercados objetivo.

4. ¿Cuál es la estructura organizacional del Mendoza Bureau? ¿Cuentan con un programa de capacitación del talento humano? ¿Aplican evaluaciones de desempeño?

El Mendoza Bureau se compone de la Comisión Directiva, y su staff integrado por 3 personas. Como capacitación asistimos a eventos relacionados con la industria que tienen instancias de capacitación. Estamos implementando las evaluaciones de desempeño.

5. ¿Cómo se maneja el acompañamiento de las candidaturas? ¿Cuentan con algún proceso establecido para este servicio? ¿Cuántas candidaturas acompañan anualmente?

No contamos con un proceso establecido con respecto a las candidaturas, nos adaptamos a las necesidades del cliente y las posibilidades económicas de la institución.

6. ¿El Mendoza Bureau realiza capacitaciones dirigidas a las empresas que brindan servicios para reuniones? ¿Cuántas capacitaciones realizan anualmente?

No realizamos capacitaciones dirigidas a los socios.

7. ¿Considera que el nivel de articulación pública – privada en relación al desarrollo del turismo de reuniones en el destino Mendoza es bueno?

SI

8. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del Mendoza Bureau (impuesto hotelero, aporte de socios, aportes de gobierno, etc) y cuál es el presupuesto anual con el que cuenta? ¿Cuál es el nivel de ejecución del presupuesto?

Cuotas sociales y aportes del sector publico provincial y nacional

9. ¿Cómo ha sido el desempeño del Mendoza Bureau en los últimos años? ¿Qué problemas ha enfrentado?

El Mendoza Bureau ha tenido un constante crecimiento en cuanto a asociados y planes de acción. La principal situación a corregir es la falta de financiamiento sustentable.

10. ¿Cuál es el mayor reto al que se enfrenta el Mendoza Bureau en los próximos años? ¿Cuál es la mayor ventaja con la que cuenta y la mayor área de oportunidad para su desarrollo en los años venideros?

El mayor reto será conseguir fuentes de financiamiento sustentables que nos permitan una mejor planificación a mediano plazo en nuestra estrategia.

LA mayor ventaja que tenemos es el destino en sí mismo, que se logró posicionar entre los más importantes a nivel internacional como sede de eventos.

ANEXO 6

Validación de instrumentos de investigación

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido DR CARLOS LAGO MENTES

4. JUICIOS DEL EXPERTO

En líneas Generales, considera que los indicios de la variable de estudio están inmersos en su contexto teórico, de forma Suficiente: Medianamente suficiente: Insuficiente:

OBSERVACIONES:

5. Considera que los ítems del instrumento miden los indicadores seleccionados para el Variable

Suficiente: Medianamente suficiente: Insuficiente:

OBSERVACIONES:

6. El instrumento diseñado mide el variable

Suficiente: Medianamente suficiente: Insuficiente:

OBSERVACIONES:

7. El instrumento diseñado es:

Válido: Inválido:

OBSERVACIONES:

8. Constancia del juicio del experto.

Yo, CARLOS LAGO MENTES, titular de la cédula de identidad No. 39462322-P certifico que realicé el juicio de experto de los instrumentos diseñados para la investigación titulada: **BUREAUS DE CONVENCIONES EN LATINOAMÉRICA Y SU IMPACTO EN LA CAPTACION DE EVENTOS INTERNACIONALES LIMA - 2017.**


 Firma del Experto

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: Yini Miró Dra. (c)

4. JUICIOS DEL EXPERTO

En líneas Generales, considera que los indicios de la variable de estudio están inmersos en su contexto teórico, de forma:

Suficiente: Medianamente suficiente: Insuficiente:

OBSERVACIONES:

5. Considera que los ítems del instrumento miden los indicadores seleccionados para el Variable

Suficiente: Medianamente suficiente: Insuficiente:

OBSERVACIONES:

6. El instrumento diseñado mide el variable

Suficiente: Medianamente suficiente: Insuficiente:

OBSERVACIONES:

7. El instrumento diseñado es:

Válido: Inválido:

OBSERVACIONES:

8. Constancia del juicio del experto.

Yo, Yini Miró, titular de la cédula de identidad No. 17455926,
certifico que realicé el juicio de experto de los instrumentos diseñados para la investigación
titulada: BUREAUS DE CONVENCIONES EN LATINOAMÉRICA Y SU IMPACTO EN LA CAPTACIÓN DE
EVENTOS INTERNACIONALES LIMA - 2017.


Firma del Experto

ANEXO 7

Método de mínimos cuadrados Ecuaciones de la recta y proyecciones

Bureau de Medellín
Método de mínimos cuadrados

Número de reuniones

Ecuaciones de la recta

$y=a+b.x$

$$b = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{9072 - 7596}{1632 - 1296} = \frac{1476}{336} = 4.39$$

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{N} = \frac{211 - (4.39 \cdot 36)}{8} = \frac{52.96}{8} = 6.62$$

Proyección año
2017

$y=a+b.x$

| | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|
| $y=$ | 6.62 | + | 4.39 | x |
| | | | | |
| $y_9=$ | 6.62 | + | 4.39 | 9 |
| $y_9=$ | 6.62 | + | 39.54 | |
| $y_9=$ | 46.16 | | | |

Proyección año
2018

$y=a+b.x$

| | | | | |
|-----------|------|---|-------|----|
| $y_{10}=$ | 6.62 | + | 4.39 | 10 |
| $y_{10}=$ | 6.62 | + | 43.93 | |

| | | | | |
|------|-------|--|--|--|
| | | | | |
| y10= | 50.55 | | | |

Proyección año

2019

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-------|---|-------|----|
| y11= | 6.62 | + | 4.39 | 11 |
| y11= | 6.62 | + | 48.32 | |
| y11= | 54.94 | | | |

Proyección año

2020

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-------|---|-------|----|
| y12= | 6.62 | + | 4.39 | 12 |
| y12= | 6.62 | + | 52.71 | |
| y12= | 59.33 | | | |

Ingresos

Ecuaciones de la recta

$$y=a+b.x$$

$$b = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{5,418,046,400 - 4,192,124,400}{1632 - 1296} = \frac{1,225,922,000}{336} = 3,648,577$$

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{N} = \frac{139345000 - (2285655 \cdot 36)}{8} = \frac{139,345,000 - (82,283,580)}{8} = \frac{57,061,420}{8} = 7,132,678$$

Proyección año

2017

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|-----|------------|---|------------|---|
| y= | 7,132,678 | + | 3,648,577 | x |
| y9= | 7,132,678 | + | 3,648,577 | 9 |
| y9= | 7,132,678 | + | 32,837,196 | |
| y9= | 39,969,874 | | | |

Proyección año

2018

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|------------|---|------------|----|
| y10= | 7,132,678 | + | 3,648,577 | 10 |
| y10= | 7,132,678 | + | 36,485,774 | |
| y10= | 43,618,451 | | | |
| | | | | |

Proyección año

2019

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-----------|---|-----------|----|
| y11= | 7,132,678 | + | 3,648,577 | 11 |
|------|-----------|---|-----------|----|

| | | | | |
|------|------------|---|------------|--|
| y11= | 7,132,678 | + | 40,134,351 | |
| y11= | 47,267,029 | | | |

Proyección año
2020

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|------------|---|------------|----|
| y12= | 7,132,678 | + | 3,648,577 | 12 |
| y12= | 7,132,678 | + | 43,782,929 | |
| y12= | 50,915,606 | | | |

Bureau de São Paulo
Método de mínimos cuadrados

Número de reuniones

Ecuaciones de la recta

$y=a+b.x$

$$b = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{19472 - 18216}{1632 - 1296} = \frac{1256}{336} = 3.74$$

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{N} = \frac{506 - (3.74 \cdot 36)}{8} = \frac{371.36}{8} = 46.42$$

Proyección año
2017

$y=a+b.x$

| | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|
| $y=$ | 46.42 | + | 3.74 | x |
| $y_9=$ | 46.42 | + | 3.74 | 9 |
| $y_9=$ | 46.42 | + | 33.64 | |
| $y_9=$ | 80.06 | | | |

Proyección año
2018

$y=a+b.x$

| | | | | |
|-----------|-------|---|-------|----|
| $y_{10}=$ | 46.42 | + | 3.74 | 10 |
| $y_{10}=$ | 46.42 | + | 37.38 | |
| $y_{10}=$ | 83.80 | | | |

Proyección año
2019

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-------|---|-------|----|
| y11= | 46.42 | + | 3.74 | 11 |
| y11= | 46.42 | + | 41.12 | |
| y11= | 87.54 | | | |
| | | | | |

Proyección año
2020

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-------|---|-------|----|
| y12= | 46.42 | + | 3.74 | 12 |
| y12= | 46.42 | + | 44.86 | |
| y12= | 91.28 | | | |

Ingresos

Ecuaciones de la recta

$y=a+b.x$

$$b = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{14,288,000,000 - 13,140,000,000}{1632 - 1296} = \frac{1,148,000,000}{336} = 3,416,667$$

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{N} = \frac{365000000 - (3416667 \cdot 36)}{8} = \frac{241,999,988}{8} = \frac{241,999,988}{8} = 30,249,999$$

Proyección año

2017

$y=a+b.x$

| | | | |
|-----|------------|---|------------|
| y= | 30,249,999 | + | 3,416,667 |
| y9= | 30,249,999 | + | 3,416,667 |
| y9= | 30,249,999 | + | 30,750,000 |
| y9= | 60,999,999 | | |

Proyección año

2018

$y=a+b.x$

| | | | |
|------|------------|---|------------|
| y10= | 30,249,999 | + | 3,416,667 |
| y10= | 30,249,999 | + | 34,166,667 |
| y10= | 64,416,665 | | |

Proyección año

2019

$y=a+b.x$

| | | | |
|------|------------|---|-----------|
| y11= | 30,249,999 | + | 3,416,667 |
|------|------------|---|-----------|

| | | | |
|------|------------|---|------------|
| y11= | 30,249,999 | + | 37,583,333 |
| y11= | 67,833,332 | | |

Proyección año
2020

$$y=a+b.x$$

| | | | |
|------|------------|---|------------|
| y12= | 30,249,999 | + | 3,416,667 |
| y12= | 30,249,999 | + | 41,000,000 |
| y12= | 71,249,999 | | |

Bureau de Mendoza
 Método de mínimos cuadrados

Número de reuniones

Ecuaciones de la recta

$y=a+b.x$

$$b = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{3728 - 3240}{1632 - 1296} = \frac{488}{336} = 1.45$$

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{N} = \frac{90 - (1.45 \cdot 36)}{8} = \frac{37.8}{8} = 4.73$$

Proyección año
 2017

$y=a+b.x$

| | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|
| $y=$ | 4.73 | + | 1.45 | x |
| $y_9=$ | 4.73 | + | 1.45 | 9 |
| $y_9=$ | 4.73 | + | 13.07 | |
| $y_9=$ | 17.80 | | | |

Proyección año
 2018

$y=a+b.x$

| | | | | |
|-----------|-------|---|-------|----|
| $y_{10}=$ | 4.73 | + | 1.45 | 10 |
| $y_{10}=$ | 4.73 | + | 14.52 | |
| $y_{10}=$ | 19.25 | | | |

Proyección año
2019

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-------|---|-------|----|
| y11= | 4.73 | + | 1.45 | 11 |
| y11= | 4.73 | + | 15.98 | |
| y11= | 20.70 | | | |

Proyección año
2020

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-------|---|-------|----|
| y12= | 4.73 | + | 1.45 | 12 |
| y12= | 4.73 | + | 17.43 | |
| y12= | 22.15 | | | |

Ingresos

Ecuaciones de la recta

$$y=a+b.x$$

$$b = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{1,442,992,000 - 1,420,992,000}{1632 - 1296} = \frac{22,000,000}{336} = 65,476$$

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{N} = \frac{39472000 - (65476 \cdot 36)}{8} = \frac{37,114,864}{8} = \frac{37,114,864}{8} = 4,639,358$$

Proyección año
2017

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|-----|-----------|---|---------|---|
| y= | 4,639,358 | + | 65,476 | x |
| y9= | 4,639,358 | + | 65,476 | 9 |
| y9= | 4,639,358 | + | 589,286 | |
| y9= | 5,228,644 | | | |

Proyección año
2018

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-----------|---|---------|----|
| y10= | 4,639,358 | + | 65,476 | 10 |
| y10= | 4,639,358 | + | 654,762 | |
| y10= | 5,294,120 | | | |
| | | | | |

Proyección año
2019

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-----------|---|---------|----|
| y11= | 4,639,358 | + | 65,476 | 11 |
| y11= | 4,639,358 | + | 720,238 | |
| y11= | 5,359,596 | | | |
| | | | | |

Proyección año
2020

$$y=a+b.x$$

| | | | | |
|------|-----------|---|--------|----|
| y12= | 4,639,358 | + | 65,476 | 12 |
|------|-----------|---|--------|----|

| | | | | |
|------|-----------|---|---------|--|
| y12= | 4,639,358 | + | 785,714 | |
| y12= | 5,425,072 | | | |