



Economía

Del Visitante

UN PRIMER PASO HACIA LA TRANSFORMACIÓN



Foundation
for Puerto Rico

OCTUBRE 2016

Presidente/CEO

Jon Borschow

Principal Ejecutivo de Operaciones

CPA Damaris Ocasio

Director de Investigación y Análisis

Arnaldo Cruz

Directora de Colaboraciones

María "Baby" Jaunarena

Directora de Desarrollo Organizacional

Yinet Ocasio

Analistas de Publicación

Francisco Rivera

José Antonio Maes

Alexandra Elizalde

Juan Gudiño

Editor y Corrector

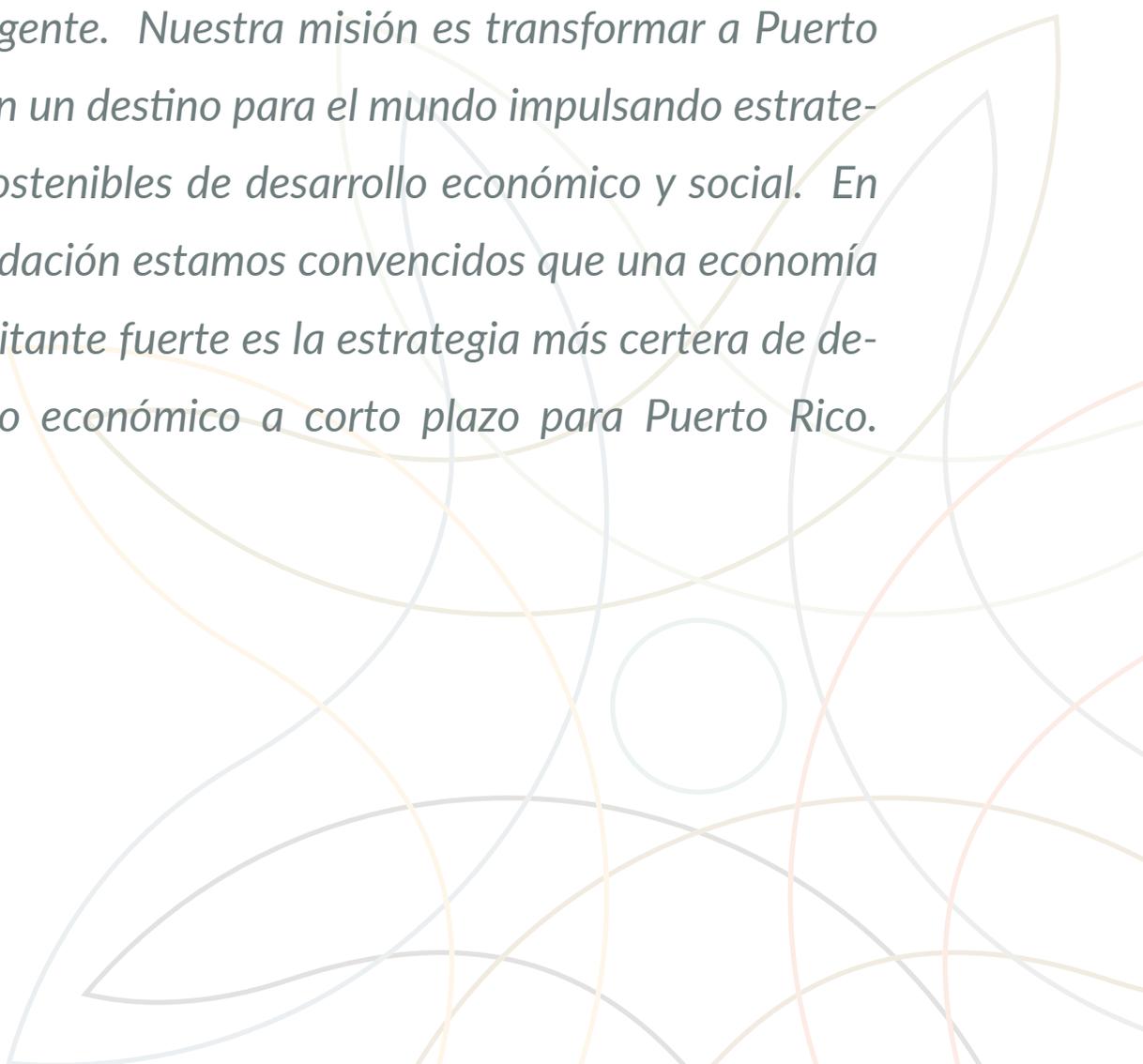
Alejandro Álvarez Nieves

Diseñado Por:

mampostea'o
un menjunje creativo

FOUNDATION FOR PUERTO RICO

Nuestra organización busca descubrir, vincular y dar rienda suelta al potencial de la isla como un participante activo de la economía global. Aspiramos a que todos podamos disfrutar de un Puerto Rico próspero, capaz de aprovechar su potencial, maximizando el talento, la creatividad, la tenacidad, el compromiso y la pasión de su gente. Nuestra misión es transformar a Puerto Rico en un destino para el mundo impulsando estrategias sostenibles de desarrollo económico y social. En la Fundación estamos convencidos que una economía del visitante fuerte es la estrategia más certera de desarrollo económico a corto plazo para Puerto Rico.



AGRADECIMIENTOS

Foundation for Puerto Rico desea reconocer a todos los colaboradores a continuación que aportaron al desarrollo de contenido, redacción y edición de este documento. Estamos profundamente agradecidos y honrados por el regalo de su valioso tiempo y conocimiento.

- Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadeo (SME)
 - José Algarín
 - Alejandro Álvarez
 - Ricardo Álvarez-Díaz
 - Concilio de Economía del Visitante de la Asociación Constructores de PR
 - Sila M. Calderón
 - Edward Calvesbert
 - Ignacio Canto
 - Camille Collazo
 - Antonio Córdova Rivera
 - Flavio Cumpiano
 - Ramón Daubon
 - Veronique Descombe
 - Fabián Fejgielman
 - Osvaldo Gelabert
 - Terestella González Dentón
 - Veronika Hernández
 - Mari Jo Laborde
 - Sandra Levy
 - Fernando Lloveras
 - Vivian López Llamas
 - Mariela Martínez
 - Ramón Mellado
 - Luzirene Mendoza
 - Dana Montenegro
 - Rafael Moreno
 - Tania Pérez
 - Asociación de Hoteles y Turismo de Puerto Rico
 - Katalina Puig
 - Tomás Ramírez
 - Juan A. Ramos
 - Ingrid Rivera
 - Aziria Rodríguez
 - Isabel Rullán
 - Mayra Santos Febres
 - Milton Segarra
 - Salvador Soto
 - Roberto Trigos
 - Vanessa Quiñones (Trackit PR)
 - Debbie Weitzman
-

MENSAJE DEL PRESIDENTE

Tan sencillo como 2 más 2.



Desde el 2011, Foundation for Puerto Rico ha establecido su visión sobre lo que representa para la isla integrarse completamente en las oportunidades que nos ofrece la economía mundial. Para que nuestra economía crezca, necesita generar nuevos ingresos que provengan de fuera de nuestro espacio geográfico; de lo contrario, la economía seguirá encogiéndose.

Pero, ¿de dónde llegarán esos nuevos ingresos en el tiempo necesario y a una escala suficiente para sacarnos de la crisis? Nuestra propuesta es tan sencilla como 2 más 2: traer más visitantes de todas partes del mundo y lograr que sus visitas sean más duraderas. Si aumentamos la cantidad de visitantes por dos millones y la duración de sus estadias por dos días en un periodo de 5 años, podríamos atraer 7 mil millones de dólares adicionales a nuestra economía y, asimismo, podríamos generar miles de oportunidades de empleo y emprendimiento. ¡Es tan sencillo como 2 más 2!¹

Es innegable que Puerto Rico atraviesa una crisis que lo está despojando de su capacidad para mantenerse económicamente. Todo el sector socioeconómico se está desangrando. El gobierno está insolvente. La emigración ha llegado a niveles insostenibles. Nuestras empresas locales, tanto las de negocios como las sociales, se están tambaleando y algunas, cerrando. En fin, vivimos una de las peores crisis de nuestra historia moderna, pero hay alternativas.

La Fundación propone estrategias de desarrollo económico de impacto y sostenibilidad que nos conecten con una diversidad de oportunidades que el mundo nos ofrece, y así transformarnos en un destino para el mundo para vivir, invertir, exportar, estudiar, trabajar y visitar. Con nuestras ofertas, crearemos valor económico que beneficiará a todos los sectores y geografías de nuestra socioeconomía.

En este documento, hemos intentado plasmar no solo una visión estratégica amplia para el desarrollo económico a través de la economía del visitante, sino también hemos determinado cuáles deben ser las estrategias claves para alcanzar este objetivo. Buscamos incorporar las observaciones de organizaciones y colaboradores visionarios en definir los roles, las responsabilidades y las acciones prioritarias que les corresponden a los sectores económicos y geográficos que componen nuestra gran comunidad puertorriqueña.

El documento incorpora el conocimiento con ejemplos rotundos, que hemos extraído del estudio de esfuerzos similares de todo del mundo y que hemos intentado aplicar a nuestras circunstancias locales. Asimismo, contiene ideas, estrategias y ejemplos de organizaciones y visionarios locales. Estos nos iluminan sobre las iniciativas de gran mérito que ya estamos desarrollando, y que necesitamos emular y ampliar. Aprovechemos esta oportunidad de trabajar unidos para transformar a Puerto Rico en la isla que todos merecemos.

JON BORSCHOW

*Presidente Junta de Directores
Foundation For Puerto Rico*

1) Metodología utilizada por la Fundación:

A) Aumentar dos millones de visitantes suma \$1.7 mil millones de gasto turístico directo. Usando el gasto promedio por visitante de la Encuesta de Viajero (\$862), un aumento de dos millones generaría un gasto adicional de \$1.7 mil millones.

B) Aumentando el número de estadia por dos noches suma \$1.9 mil millones en gasto turístico. Según la Encuesta del Viajero, el gasto promedio por día para las personas que se quedan en los hoteles es de \$547. Si aumentamos la cantidad de días noche por dos para los 1.7 millones de turistas que se quedaron en hoteles en el 2015, se generaría unos \$1.9 mil millones adicionales.

Eso nos da a unos \$3.6 mil millones, muy cerca de los \$3.8 mil millones necesarios para duplicar la cifra del 2015. Si suponemos un aumento de días noche para otros segmentos también y para los turistas adicionales en hoteles, pues entonces no hay duda que los números sobrepasarían los \$3.8 mil millones que la Fundación está proyectando.

CONTENIDO

La perspectiva sobre el desarrollo económico de Foundation for Puerto Rico.	7
¿Porqué la economía del visitante?.	9
¿Qué es la economía del visitante?.	10
Visión estratégica.	14
La economía del visitante de Puerto Rico	15
La oportunidad económica para Puerto Rico	18
Un destino anhelado y accesible	19
Una oferta más amplia, diversa y económicamente importante	21
La experiencia del visitante	22
Oportunidades y prioridades.	23
Forjar redes y alianzas	26
Conozcamos nuestro entorno	27
Integremos esfuerzos	28
Mercadearnos al mundo – Aumentar la cantidad de visitantes y prolongar sus estadías.	30
Convertirnos en destino anhelado	49
Prolongar las estadías	64
Congruencia en nuestra marca	73
Mejorar la experiencia y aumentar la capacidad.	50
Garantizar la calidad de la experiencia	52
Facilitar la inmersión del visitante en la experiencia	61
Aumentar la capacidad	65
Medir y mejorar.	72
Monitoreo de la estrategia	74
Transparencia de los resultados	75
Evaluación continua	80
Cambiar mentalidades.	82
Cambiar nuestra forma de pensar	83
Pensar profundamente	84
Romper la inercia	85
Mitos y percepciones	86
Cambiar narrativas	88
Perspectivas de Colaboradores.	89
Comencemos... ¡Un llamado a la acción!	96

LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE FOUNDATION FOR PUERTO RICO



El desarrollo económico de un país debe ser uno que beneficie ampliamente a su ciudadanía y crea valor en toda su geografía, tiene que atemperarse a las tendencias actuales y las oportunidades globales.

Dentro de nuestra misión como fundación está el impulsar estrategias de desarrollo económico que nos integren completamente a la economía global. Entendemos que, conectándonos con la diversidad de oportunidades que el mundo nos ofrece, podemos atraer ingresos sustanciales nuevos que puedan revivir nuestra economía y crear oportunidades de empleo y de emprendimiento que beneficien a todos los sectores de nuestra socioeconomía.

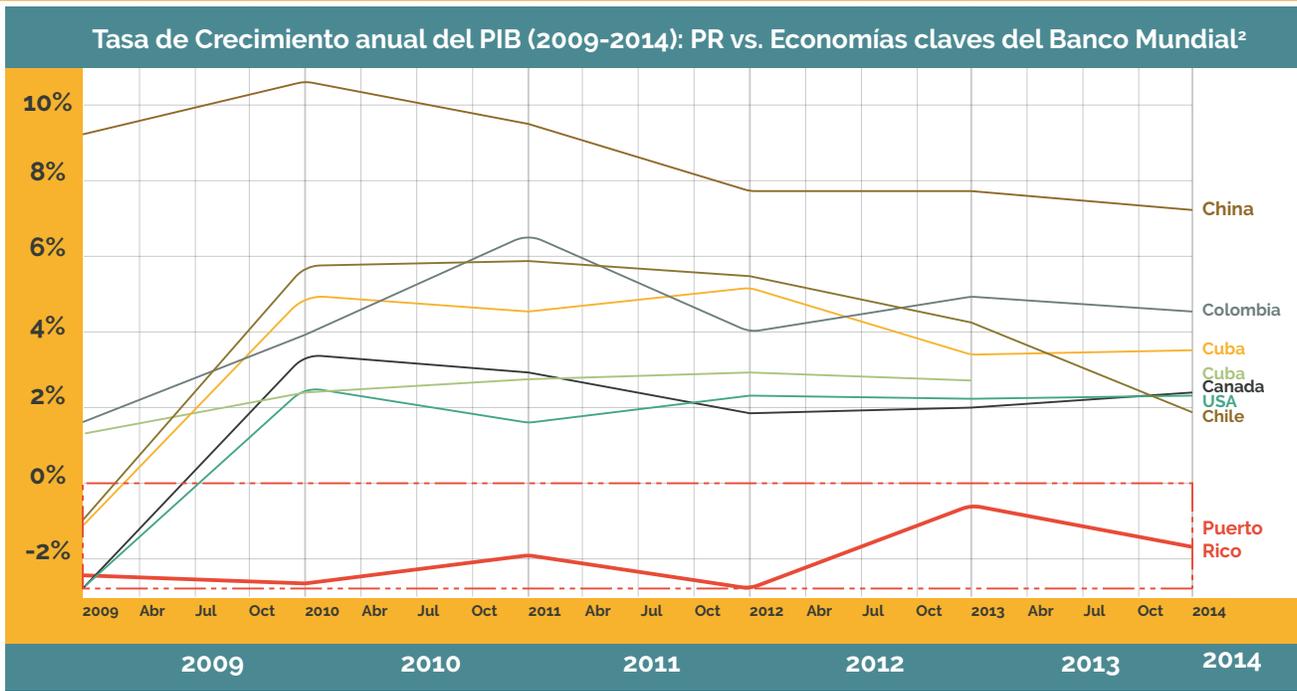
Durante el siglo pasado, Puerto Rico se movió de la pobreza a la prosperidad aprovechando su capital humano por medio de la manufactura y la exportación de bienes físicos. El gobierno creció al desarrollar una infraestructura sofisticada para respaldar el desarrollo económico. La globalización, la reducción en el acceso privilegiado al mercado de los EE. UU., el alto costo del transporte marítimo y la eliminación de los incentivos federales de la sección 936 del Código de Rentas Internas federal reducen cada día más las oportunidades de la manufactura tradicional.

El tamaño de la economía de servicio local y del consumo se reduce con la emigración, y el componente

de valor añadido local se ha ido desvaneciendo con la inserción de las grandes empresas transnacionales y sus poderosas cadenas de suministro. La construcción se ha paralizado gracias a la reducción de la economía en general y a la despoblación de la isla: en casi todas las categorías ya sobra infraestructura.

El gobierno se reduce en tamaño y en presupuesto, pero no aumenta en productividad, y con la implementación de la Ley PROMESA se reducirá aún más. Varias de las categorías de fondos federales que se reciben están a riesgo de mermar, ya que dependen del censo poblacional.

Los gremios empresariales y laborales luchan por mantener un statu quo que ya no existe, y su intención es que el impacto del colapso económico le toque a otro. Los legisladores impulsan proyectos para proteger intereses favorecidos sin tomar en cuenta las consecuencias para el fisco o para la economía en general. Mientras, cada día se sigue expandiendo la maraña de leyes y reglamentos contradictorios que entorpecen la economía.



A falta de un consenso amplio en torno a una visión estratégica de desarrollo económico, que se reconozca y se respalde dentro y fuera del gobierno, así como en Washington, D.C., y que cambie la dinámica de nuestra economía, la reducción económica que hemos experimentado se podría duplicar en la próxima década. Afortunadamente, se está empezando a desarrollar un consenso sobre temas que necesitan visión y fortalecimiento. Tenemos que lograr que más sectores e intereses se unan al consenso y que empecemos a hablar con una sola voz sobre el tema, aquí y en Washington D.C.

En Foundation for Puerto Rico, hemos identificado varias estrategias importantes para el desarrollo de una nueva economía boyante y solvente:

La exportación del Siglo XXI: No solo se refiere a la exportación de productos físicos de alto valor añadido — nicho de la manufactura que aún se mantiene activo y que se puede seguir desarrollando— sino que también expande el concepto de la exportación a los servicios: desde lo financiero a la ingeniería y la consultoría; del desarrollo y comercialización de la tecnología, software y aplicaciones a la generación de contenido digital; desde la música hasta el cine. Estas vertientes económicas reflejan las tendencias globales y representan el componente más grande de la economía del siglo XXI. Para beneficio de nuestra isla, no requieren la importación de grandes volúmenes de materia prima y la costosa transportación bidireccional. Aprovechan nuestro talento humano, el empresarismo, la innovación y las capacidades de investigación y de intercambio de conocimiento que existen en nuestra isla. Entendemos que a un plazo de 10 a 20 años este tipo de exportación de bienes no físicos puede y debe producir potencialmente mucho más de \$20 mil millones

en actividad económica y cientos de miles de empleos. **La sustitución de las importaciones:** En una economía que importa cerca de \$40 mil millones anuales en bienes y servicios, lo cual requiere un desembolso hacia el exterior de una cantidad equivalente de dinero con el que ya no contamos, la reducción de las importaciones y/o su sustitución por bienes o servicios de producción local se convierte en un ajuste importante e inevitable para nuestra nueva realidad económica. Por ejemplo, el desarrollo de una agricultura sofisticada representa una oportunidad tanto para reducir nuestras importaciones de alimentos (que ascienden a \$8 mil millones anuales) como para generar ingresos del exterior a través de la exportación de productos agrícolas.

La economía del visitante: La economía del visitante es una de las industrias de mayor crecimiento a nivel global. Anualmente, según el informe de 2015 del World Travel and Tourism Council (WTTC, por sus siglas en inglés), se dan 1.2 mil millones de viajes de un país a otro, y la actividad económica asociada con el viajero por todo el mundo asciende a más de \$7 billones. El turismo ya es una parte importante de nuestra economía local. Este informe presenta que la actividad económica asociada a este sector supera los \$7 mil millones y es la única parte de la economía que está creciendo. Si se le otorga prioridad a nuestra estrategia económica, podría sustentar una expansión acelerada que puede duplicar dicha actividad a \$14 mil millones en cinco (5) años³, disponiéndose un incremento de esta lo suficientemente grande y en un plazo lo suficientemente corto para contrarrestar la contracción económica que estamos enfrentando y para crear oportunidades de empleo disponibles a decenas de miles de seres humanos en toda nuestra geografía y todos nuestros sectores económicos.

2) Datos obtenidos del Banco Mundial, con información actualizada el 2 de junio de 2016; los datos para Puerto Rico 2014 provienen de datos reportados por el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico.
3) Como resultado de una implementación exitosa de nuestra propuesta de sumar 2 más 2.

¿POR QUÉ LA ECONOMÍA DEL VISITANTE?



Debido a su impacto económico y beneficio a corto plazo, en la Foundation for Puerto Rico hemos decidido enfocar nuestros esfuerzos en potenciar nuestra isla como destino para el mundo impulsando la expansión de la economía del visitante. Llevado a cabo de forma óptima, este desarrollo ofrece importantes beneficios más allá del impacto económico. Los recursos que desembolsa el visitante en nuestra economía ayudan a mantener y fortalecer tanto nuestra infraestructura física como los servicios esenciales del gobierno y del sector privado que se han afectado por la recesión. Este hecho influye favorablemente en la calidad de vida de todos los que residimos en la isla, incluso si se toma en cuenta la pérdida de capital humano, producto de la emigración. Cada visitante, por sus experiencias positivas durante su visita, se convierte en un embajador para Puerto Rico, por lo cual restaura y fortalece nuestra imagen en el mundo a beneficio de todas las dimensiones de nuestra economía. Dar prioridad a Puerto Rico como destino anhelado nos da mayor visibilidad ante el mundo en todas nuestras estrategias

y gestiones. En la Foundation for Puerto Rico, estamos convencidos de que usar esta estrategia como punta de lanza para nuestro desarrollo económico producirá los beneficios económicos más inmediatos y accesibles.

Este documento nos ayuda a entender lo que significa la economía del visitante y por qué su desarrollo a la mayor escala posible es esencial para la recuperación económica de Puerto Rico. Incluye una evaluación del panorama y las tendencias globales y regionales del sector; Establece comparaciones con otros países para poder entender estas dinámicas en el resto del mundo y cómo el implementarlas podrían afectar nuestras oportunidades de crecimiento. De la misma manera, procuramos entender y documentar cuáles son nuestras capacidades y actividades actuales, nuestras estructuras funcionales y nuestras prácticas exitosas para proponer cómo podemos unir esfuerzos con este conocimiento para construir una economía del visitante de la magnitud e impacto que necesitamos y nos merecemos.

¿Qué es la Economía al Visitante?

¿Cómo se beneficia un país con la llegada de un visitante?

Impacto Directo

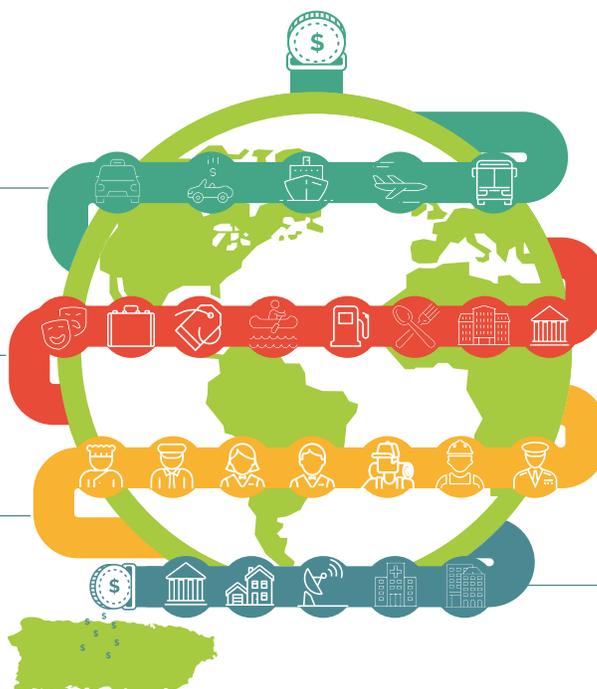
El visitante paga directamente en:

- Taxi
- Alquiler de Auto
- Crucero
- Avión
- Autobus
- Teatro
- Agencias de viaje
- "Shopping"
- Recreaciones
- Gasolina
- Hotel
- Banco

Impacto Indirecto

Lo cual paga por los salarios e impuestos de:

- Chef
- Transportistas
- "Hostess"
- Servicios
- Constructores y Contratistas
- Mesero
- Guía Turístico
- Piloto
- Comerciantes
- Entre Otros



Impacto Inducido

Los cuales activan la economía al pagar por servicios como:

- Bancos
- Bienes Raíces
- Telecomunicaciones
- Hospitales
- Infraestructura
- Entre Otros...

- Servicios generales
- Empleados de Industria turística y la cadena de suplido
- Materia prima
- Consumos y servicios (por empleados)

El diagrama arriba muestra el efecto multiplicador de la economía del visitante en todos los sectores.

Visto de otra forma, cuando aumenta el número de visitantes no sólo aumenta el consumo directo de estos, (en los hoteles, restaurantes, transporte, atracciones, entre otros) sino que aumenta además el beneficio económico de las empresas y proveedores que le dan apoyo a la industria turística por toda la cadena de suministro, por ejemplo, los alimentos, los productos, los servicios de mantenimiento, los equipos, el combustible, los servicios en general, entre muchos otros. Asimismo, aumenta la actividad económica que generan todos los empleados que trabajan directa e indirectamente en la industria cuando invierten el dinero que recibieron de vuelta a la economía con la adquisición de bienes y servicios.

La actividad económica que genera la economía del visitante contribuye a diferentes sectores de la economía, más allá del sector turístico. Su impacto tiene un efecto multiplicador, con potencial de grandes proporciones,

generado por el gasto del visitante, que se distribuye por toda la economía, y así apoya la creación de empleos, el desarrollo de infraestructura y el desarrollo comunitario. Ofrece además una plataforma importante para individuos, grupos familiares, pequeños negocios y hasta comunidades el emprender en diversas actividades de negocio, por ejemplo, la gastronomía, la tecnología, el alojamiento, entre otros, ubicados en las diferentes regiones de la Isla y según una estrategia de desarrollo económico que crea y conforma un ecosistema amplio.

Al analizar el ecosistema de la economía del visitante, identificamos las organizaciones públicas y privadas y los individuos que juegan un rol amplio para provocar cambios y definir estrategias, así como aquellos que día a día interactúan con los visitantes, sin olvidar a los que les proveen servicios o productos que hacen posible para ellos el disfrute de nuestros activos.

Una industria global en crecimiento

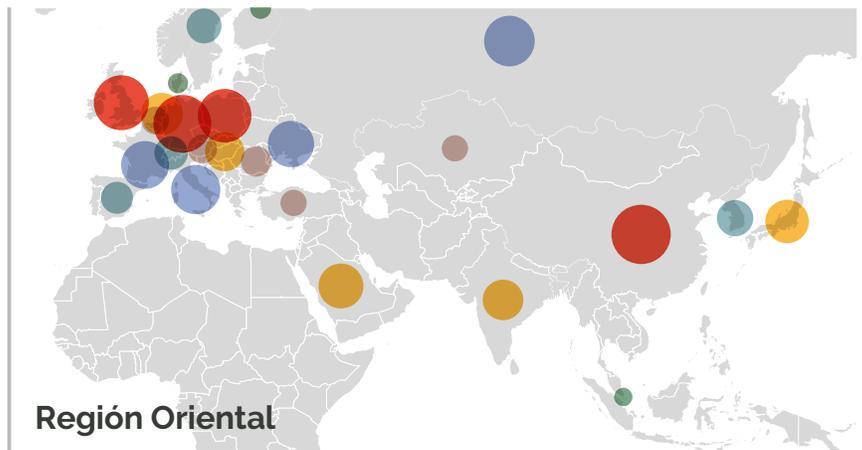
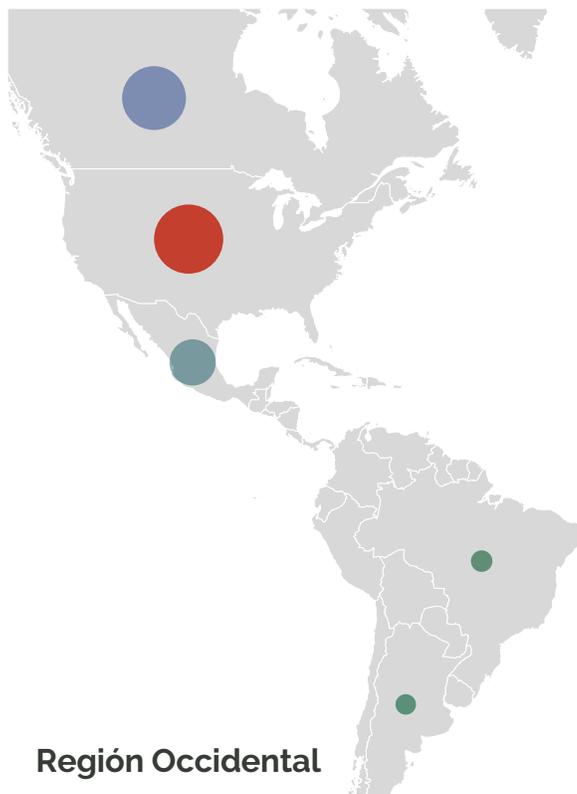
Según datos de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (World Tourism Organization UNWTO, por sus siglas en inglés), en el 2015, 1.2 mil millones de personas realizaron viajes internacionales (fuera de su país domiciliario), impulsados por visitantes provenientes de países como los Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido y seguramente acelerados por el crecimiento económico experimentado de otros países grandes como China e India, pero de igual modo por países menos conocidos pero cuyas economías han mejorado al grado que permiten a sus ciudadanos viajar a una escala importante.

La globalización de la riqueza y las tendencias culturales de la era post-industrial han traído muchos cambios a la industria de viajes. Desde el 1995, más de mil millones de personas se han unido globalmente a la clase media, con una movilidad que aumenta constantemente.

Es importante mantenernos actualizados sobre cómo el mundo está cambiando, no solo saber quiénes están en los primeros lugares en cantidad de viajeros globales, sino también debemos tomar en cuenta la



diversidad nacional, étnica y generacional de los viajeros, así como sus gustos y preferencias. Actualmente, los viajeros están mostrando una tendencia marcada a buscar nuevas experiencias que les permitan sumergirse en el ambiente y la cultura del destino seleccionado. Asimismo, la tecnología cada día juega un papel más fundamental en el proceso de toma de decisiones, y el viajero busca herramientas que lo ayuden a facilitar su experiencia, lo cual promueve el desarrollo de estrategias más innovadoras.



Principales Países Originadores de Viajeros (salientes)				
China - 100m	Rusia - 30m	Países Bajos - 18m	Suiza - 12m	Kazajistán - 9m
Alemania - 75m	Italia - 30m	India - 17m	España - 12m	Finlandia - 9m
Estados Unidos - 60m	Francia - 25m	Hungría - 16m	Romania - 11m	Dinamarca - 8m
Reino Unido - 60m	Ucrania - 21m	México - 15m	Austria - 11m	Singapur - 8m
Polonia - 43m	Arabia Saudita - 19m	Korea del Sur - 15m	Bélgica - 10m	Brasil - 8m
Canadá - 32m	Japón - 18m	Suecia - 15m	Turquía - 10m	Argentina - 7m

Los datos de países de procedencia reflejados en la tabla anterior incluyen salidas por vía aérea, marítima y terrestre realizadas por visitantes y excursionistas (que no pernoctan). Por ejemplo, en el caso de Polonia, de las 43 millones de salidas reportadas, solo 6.3 millones corresponden a turistas que pernoctaron al menos una noche.

Para ver la magnitud de los cambios, veamos el caso específico de China, donde una tercera parte de la clase media ahora cuenta con un diploma universitario y tiene el poder adquisitivo para convertir a este país en el principal originador de viajeros del mundo. Hoy este país por sí solo representa casi 100 millones de viajes internacionales anualmente.

Según las proyecciones de la UNWTO, para el 2016 los viajes internacionales deberán crecer en aproximadamente un 4%, y según el WTTC podrán llegar a 1.8 mil millones de viajeros para el 2025. Igualmente, a nivel mundial la industria de viajes representa el 10% del Producto Nacional Bruto (PNB) y genera uno de cada once empleos, lo cual demuestra el alto impacto económico que representa.

Categoría	País	Región OMT	Llegada de Turistas Internacionales (2014)	Llegada de Turistas Internacionales (2013)	Cambio % (2013 to 2014)	Cambio % (2012 to 2013)
01	Francia	Europa	83.7 millones	83.6 millones	▲ 0.1	▲ 2
02	Estados Unidos	Norte América	74.8 millones	70 millones	▲ 6.8	▲ 5
03	España	Europa	65 millones	60.7 millones	▲ 7.1	▲ 5.6
04	China	Asia	55.6 millones	55.5 millones	▼ 0.1	▼ 3.5
05	Italia	Europa	48.6 millones	47.7 millones	▲ 1.8	▲ 2.9
06	Turquía	Europa	39.8 millones	37.8 millones	▲ 5.3	▲ 5.9
07	Alemania	Europa	33 millones	31.5 millones	▲ 4.6	▲ 3.7
08	Reino Unido	Europa	32.6 millones	31.1 millones	▲ 5	▲ 6.1
09	Rusia	Europa	29.8 millones	28.4 millones	▲ 5.3	▲ 10.2
10	México	Norte América	29.1 millones	24.2 millones	▲ 20.5	▲ 3.2

Fuente: UNWTO

La economía del visitante no es una industria de menor importancia. Hoy, las grandes metrópolis (ej.: Nueva York, París, Hong Kong, Londres y Roma) y algunas de las economías más importantes del mundo (ej.: China, España, Japón, México, Brasil o Australia) la consideran

como una prioridad y elaboran estrategias sofisticadas para capturar más visitantes y prolongar sus estadías.

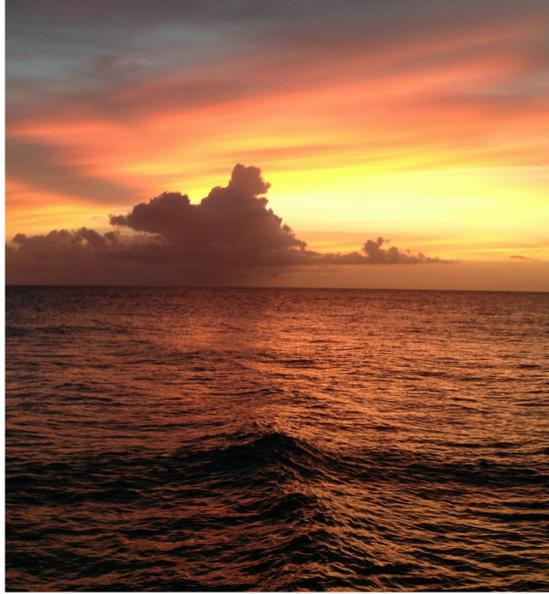
Es importante examinar otros destinos comparables con Puerto Rico en población, área geográfica u oferta. En este documento procuraremos, donde sea posible, presentar ejemplos de la economía del visitante de estos destinos. De la misma manera, buscaremos identificar estrategias o prácticas valiosas de otros destinos, sin importar si son comparables en tamaño o población.

Un dato importante que hemos observado sobre los destinos evaluados es que, no importa cuán valiosos sean sus activos, ninguno ha avanzado materialmente en términos de sus economías del visitante por accidente. Por el contrario, todos se dedican a dar valor a sus activos y se organizan como sociedad para aprovecharlos. En estos países, son muy evidentes la prioridad que le otorgan a la continuidad de estos esfuerzos, la manera meticulosa en que miden su actividad y la gran transparencia con la que visibilizan, monitorean su progreso y recalibran sus estrategias y acciones a base de esta información.

Más aún, cada día más países que, históricamente, basan sus economías en la extracción de recursos naturales, la manufactura, la tecnología y la exportación de servicios se están organizando para alcanzar el éxito de sus respectivas economías del visitante.

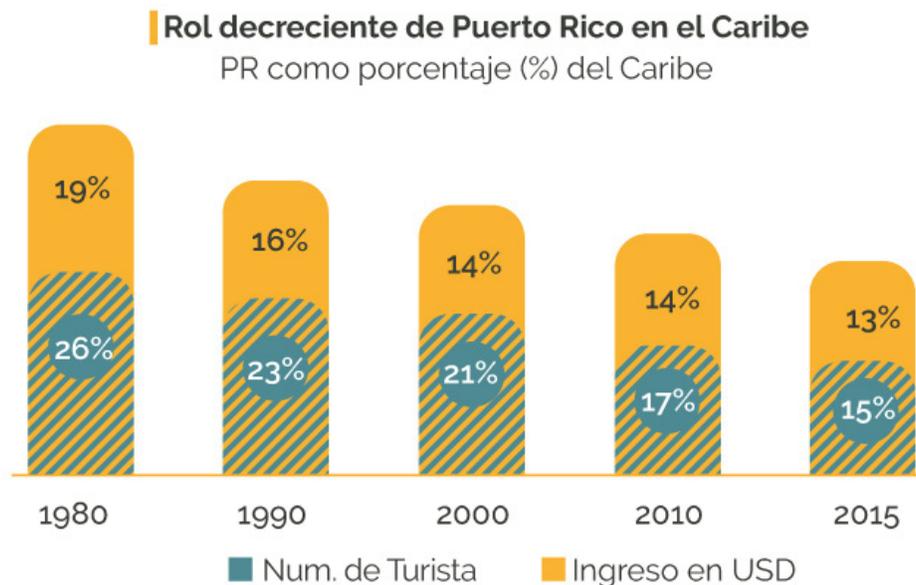
La adopción de la terminología y la conceptualización de la economía del visitante cada día es mayor. Los países de habla inglesa desde el Reino Unido, Irlanda, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Singapur y muchas partes de los EE. UU., han llevado esta dinámica al punto en que cada región, estado, provincia, o destino urbano se está organizando en torno al concepto. Sin importar del grado de adopción de la terminología, la reformulación del turismo en un contexto económico más amplio es casi universal.

Nuestra mayor oportunidad es precisamente la magnitud de la industria global, la gran diversidad de los países originadores de viajeros y la pequeña parte de este mercado que Puerto Rico captura actualmente. Podemos crecer lo suficiente para cambiar nuestra trayectoria económica sin que otros destinos nos vean como un gran competidor. Simplemente tenemos que organizarnos bien, aumentar nuestra visibilidad en el mundo y llegarán los resultados.



VISIÓN ESTRATÉGICA

La economía del visitante de Puerto Rico



Cuando el sol y el turismo no es suficiente. Sin Comillas (2015)

De acuerdo al WTTC, Puerto Rico ocupa el lugar 122 en el mundo en cuanto a la aportación porcentual del turismo al Producto Interno Bruto y el 124 en términos del porcentaje de crecimiento anual (WTTC, 2015)

Puerto Rico anualmente recibe un poco más de 3 millones de visitantes⁵ que se hospedan en la isla, más 1.4 millones que llegan en cruceros, lo que representa solo el 0.3% de la actividad global. Según datos del WTTC para el 2014, la industria del turismo representó para nuestra economía alrededor de \$7 mil millones en valor económico anual, aproximadamente el 10% de nuestro PNB. Este renglón generó más de 60,000 empleos directos e indirectos, o el 6% de los empleos actuales.

Según el informe titulado la “Economía del Visitante: del Conocimiento a la Acción”, realizado por la Foundation for Puerto Rico (FPR F. f., 2016), durante el 2014 en la región del Caribe se recibieron un total de 22,446,000 de turistas no residentes. De estos Puerto Rico recibió el 14%, versus el 23% en República Dominicana, 13% en Cuba y 9% en Jamaica. Destinos como Cuba y Jamaica están experimentando un crecimiento en el número de visitantes. Un artículo publicado en la plataforma de noticias digital Sin Comillas (Pelatti, 2015) señala que el porcentaje de visitantes al Caribe que eligen visitar a Puerto Rico ha bajado del 26% en el 1980 a solo 15% en el 2015. Si Puerto Rico hubiera mantenido el 26% de los visitantes del Caribe, contaría con 5.6 millones de visitantes o casi el doble de su número actual.

Es importante recalcar que Puerto Rico se encuentra

entre los primeros cuatro destinos para visitantes provenientes de los Estados Unidos. En parte, esto obedece al gran número de miembros de nuestra diáspora puertorriqueña que regresan a casa para visitar familiares o redescubrir su herencia. Estos, complementados por un número comparable de residentes de la isla que regularmente visitan los EE. UU., representan el segmento mayor de los viajeros que llegan a nuestros aeropuertos. El hecho de que haya tantos puertorriqueños yendo y viniendo es una de nuestras mayores fortalezas, porque asegura un mínimo de actividad turística y de vuelos a la isla. Actualmente, la mayoría de los visitantes llegan a Puerto Rico no necesariamente por que hemos logrado despertar en ellos este apetito por la diversidad de nuestra oferta, sino en gran parte por otros factores y circunstancias. Estos conforman varios grupos, en orden de impacto económico (FPR F. f., 2016):

- Los puertorriqueños de la diáspora y otros que visitan familiares y amigos residentes, cuya motivación diferenciadora principal es su vínculo personal con la isla.
- Los viajeros de la costa este de los Estados Unidos que buscan un refugio de sol y playa mayormente durante el invierno, cuya su motivación diferenciadora principal es la conveniencia, la proximidad del destino o la accesibilidad económica.

5) Datos oficiales de la Junta de Planificación indican que para el 2014 Puerto Rico recibió 3,246,000 turistas no residentes

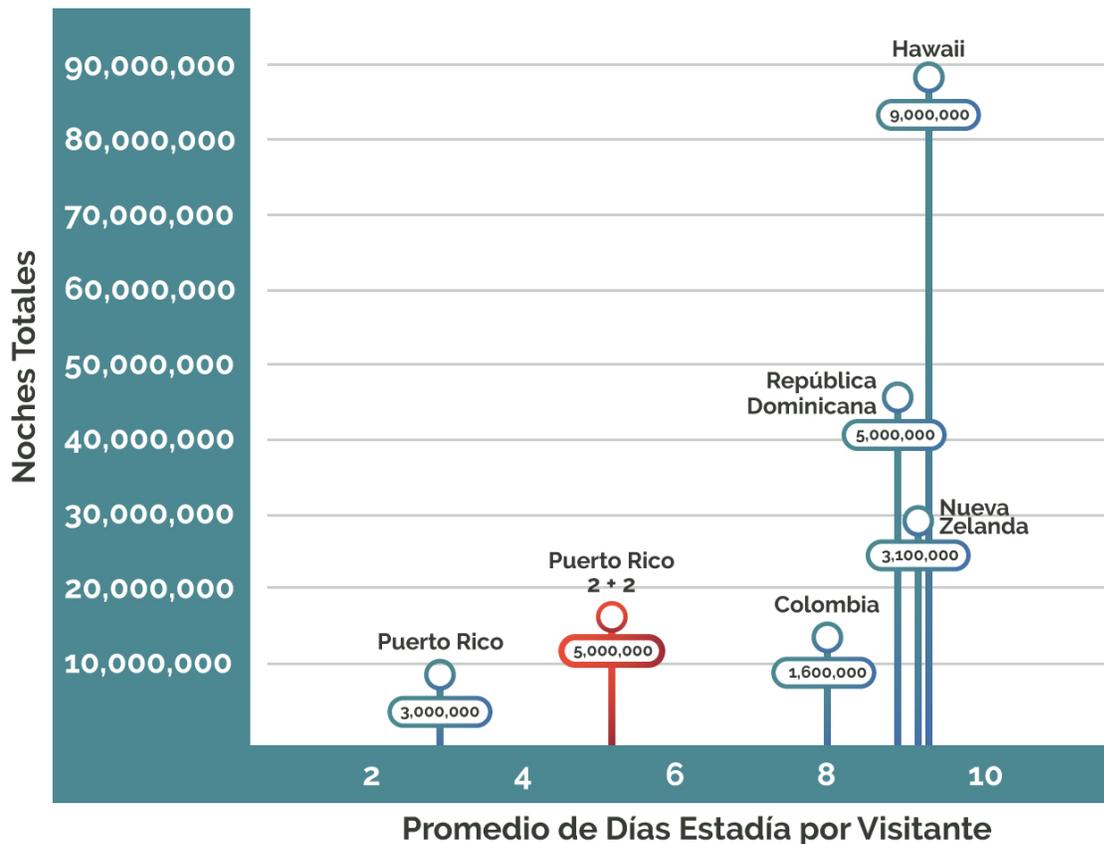
- Los viajeros de crucero que pernoctan para abordar el barco, cuya motivación diferenciadora principal es un itinerario caribeño en el que Puerto Rico es el punto de partida.
- Los viajes de negocios de individuos, cuya motivación diferenciadora principal es la actividad comercial que llevarían a cabo.
- Los viajes de negocios para grupos y convenciones, cuya motivación diferenciadora principal es la promoción, la conveniencia y el precio.

Según los datos de la Compañía de Turismo, para el año 2014, la estadía promedio en Puerto Rico fue de aproximadamente 2.6 días (IEPR, 2016). La estadía promedio para visitantes del exterior de nuestros vecinos de la República Dominicana supera los ocho días. Otros destinos con ofertas similares como Hawái y Nueva Zelanda rondan los nueve días. Esto claramente apunta a que las estadías que planifican nuestros visitantes no toman en cuenta la diversidad de experiencias que pudieran disfrutar. Si logramos aumentar los días de estadía de estos por solo dos días, el impacto potencial representa miles de millones de dólares adicionales a nuestra economía.

Establecer la economía del visitante como una primera prioridad para el desarrollo económico impulsando estrategias innovadoras, seguramente se traduciría en un aumento significativo en el número de visitantes y en la extensión de su estadía, lo que a su vez produciría un impacto positivo en los indicadores asociados a las fuentes de ingreso y de crecimiento económico.

Tomando en cuenta las nuevas tendencias globales, es necesario que consolidemos y visibilicemos nuestra oferta diversa al visitante, y a la vez maximizar y destacar nuestros activos ante el mundo con un énfasis particular en aquellos que le brinden al viajero experiencias únicas dentro de nuestro destino. Por ello, proponemos fomentar una visión estratégica que promueva a Puerto Rico mucho más que un destino de hermosas playas para huir del frío invernal y además desarrollar las herramientas que den a conocer la diversidad de experiencias posibles que ofrecen nuestra historia, arquitectura y cultura auténtica. Es el conjunto de todo lo que podemos ofrecer, desde la gastronomía hasta las bellas artes, desde nuestras ciudades y pueblos hasta los ámbitos rurales y la belleza natural de nuestros paisajes lo que logrará que nuestra isla sea un destino privilegiado para el mundo.

Noches totales vs Promedio de días estadía por visitante



Un mercado grande que no conoce a Puerto Rico



Muchos de los destinos turísticos privilegiados del mundo (ej.: Hawái, París o Venecia) son bien conocidos en toda la geografía mundial y sus visitantes demuestran esa diversidad de puntos de origen.

Actualmente, como hemos reseñado, más del 90% de las personas que nos visitan en Puerto Rico provienen de mercados tradicionales, como la región este de los Estados Unidos. Una gran parte del resto del planeta no nos conoce como destino. Este hecho representa una gran oportunidad para Puerto Rico, pues al darnos a conocer podemos atraer un número significativo de visitantes que provengan de puntos de origen no tradicionales y que actualmente no nos perciben como destino.

Muchos de los destinos turísticos privilegiados del mundo (ej.: Hawái, París o Venecia) son bien conocidos en toda la geografía mundial y sus visitantes demuestran esa diversidad de puntos de origen.

Actualmente, como hemos reseñado, más del 90% de las personas que nos visitan en Puerto Rico provienen de mercados tradicionales, como la región este de los Estados Unidos. Una gran parte del resto del planeta no nos conoce como destino. Este hecho representa una gran oportunidad para Puerto Rico, pues al darnos a conocer podemos atraer un número significativo de visitantes que provengan de puntos de origen no

tradicionales y que actualmente no nos perciben como destino.

Sin duda, tenemos un gran potencial para desarrollar nuestra economía del visitante al integrar toda la oferta local, maximizar el potencial de nuestros activos únicos y redirigir esfuerzos de promoción nuevos e innovadores a estos mercados no tradicionales. De esta manera, lograremos aumentar no solo el número de visitantes, sino que aumentaremos dramáticamente el impacto económico que genera la economía del visitante mediante una oferta de experiencias más diversa para mercados más distantes y de estadías más prolongadas, al compararlas con nuestros promedios actuales.

Aunque parezca contradictorio, nuestra crisis económica nos ha brindado una mayor visibilidad en el mundo. Muchos europeos que confundían a Puerto Rico con Costa Rica ya no lo hacen. Personas de Asia que nunca lo habían oído hoy reconocen el nombre, y hasta muchos sudamericanos nos conocen un poco mejor. Muy curiosamente, decenas de millones de personas dentro de los propios EE. UU., nos están prestando atención. Es nuestro momento, la hora de aprovechar toda la publicidad que este interés provoca en medios internacionales, para dejar de ser la isla que oscila en el malabarismo de la crisis y convertirnos en un destino que da la oportunidad de renovarse física y espiritualmente a todo aquel que lo visite.

La oportunidad económica para Puerto Rico



De acuerdo con las proyecciones del WTTC, basadas puramente en tendencias y ajustes por la inflación, la economía del visitante de Puerto Rico debería aumentar de la cifra actual de 7 mil millones de dólares a unos 10 mil millones en 2025; disponiéndose que se mantenga el patrón de crecimiento histórico de solo 2.5% anual (WTTC, 2015). Pero si consideramos por un momento de que nuestra participación en el mercado global hoy es de tan solo 0.3%, podremos entender que el espacio que tenemos para crecer es inmenso. Con las estrategias precisas, que den visibilidad a las experiencias y las conecten con los intereses, motivaciones y aspiraciones de los visitantes, podremos afirmar con seguridad que Puerto Rico capturará una pequeña porción adicional de un mercado tan grande y que podremos crecer aceleradamente.

En la Foundation for Puerto Rico proponemos que en cinco años aumentemos el número de visitantes que se hospedan en la isla de tres a cinco millones, al igual que el número de días por estadía de 2.6 a 4.8 días. Hemos presentado nuestra fórmula usando la frase, tan sencillo como sumar 2+2, es decir, aumentar la cantidad de visitantes dos (2) millones y las estadías por dos días.

Para lograrlo, es necesario diseñar estrategias específicas, entrelazadas, que estén a la par con las tendencias globales y las preferencias del viajero del futuro, mantenerlas a la vanguardia y ajustarlas ágilmente potenciando el éxito del proyecto. También es necesario que estas estrategias hagan uso de la tecnología que facilita el dar a conocer experiencias que promuevan la exploración de cada rincón de nuestra geografía y maximizar su beneficio e impacto hasta cambiar el rumbo económico de nuestro país. Si logramos nuestra meta, el valor de nuestra economía del visitante podría aumentar a \$14 mil millones anuales.

Si mantenemos este patrón de crecimiento hasta el 2025, podemos recibir 8.5 millones de visitantes anualmente. Alargar la estadía un promedio de 4.8 días puede traducirse en una economía del visitante de cerca de \$20 mil millones. Lo que estamos planteando es difícil, pero se puede lograr al aplicar todas nuestras capacidades, lo cual resultará en un Puerto Rico próspero y exitoso. Aun si nos quedamos cortos de la meta, el efecto transformativo del crecimiento que se logre será instrumental para estabilizar nuestra isla.

Un destino anhelado y accesible

Nuestra visión que Puerto Rico sea un destino único, anhelado y a la vez accesible, que inspire a millones de personas de todas partes del mundo a visitarlo y a los que ya lo han visitado a regresar, y que además compartan con sus amigos y seres queridos la experiencia extraordinaria que vivieron.

Al referirnos al concepto de destino anhelado hablamos de aquel lugar o destino al que un potencial viajero le apetece visitar con una preferencia emocional que va más allá de consideraciones de costo. El visitante se siente parte de un conjunto de experiencias únicas que lo inspiran, lo entusiasman, lo llenan de satisfacción. Además, una vez llega al destino siente que lo vivido ha superado sus expectativas.

La isla cuenta con activos y recursos que nos permiten crear una red diversa de vivencias auténticas, desde

nuestros recursos naturales (que son mucho más allá de sol y playa), hasta nuestra historia, arte, cultura y gastronomía; todas fácilmente disponibles en un destino compacto conveniente y accesible, tanto en tamaño como en lo monetario, dotado de una infraestructura física y digital de vanguardia, entre muchas otras ventajas.

Convertirnos en un destino anhelado, pero a la vez accesible y conveniente, requiere integrar y mover estos activos para crear sinergias y ventajas comparativas únicas, que resulten en una oferta diversa y completa y que nos diferencie claramente de otros destinos. Requiere interconectar estratégicamente las ventajas, oportunidades y activos disponibles mediante la formación de redes y colaboraciones que fomenten las condiciones necesarias para asegurar la calidad de una amplia oferta de experiencias.

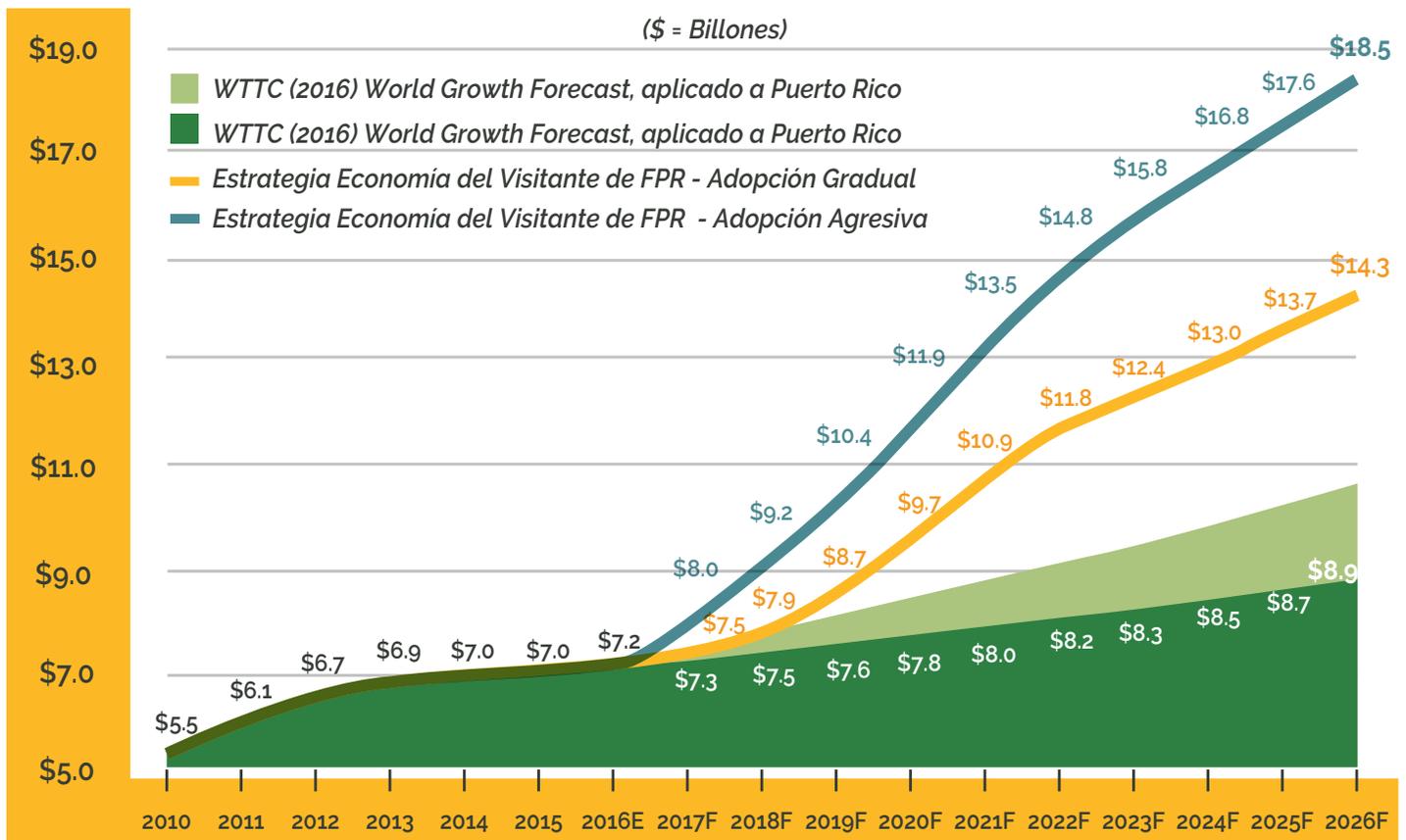
Activos y Recursos de Puerto Rico



Algunos de los activos y recursos que convierten a Puerto Rico en un destino completo

Una oferta más amplia, diversa y económicamente sólida

Potencial de crecimiento de la economía del visitante en Puerto Rico



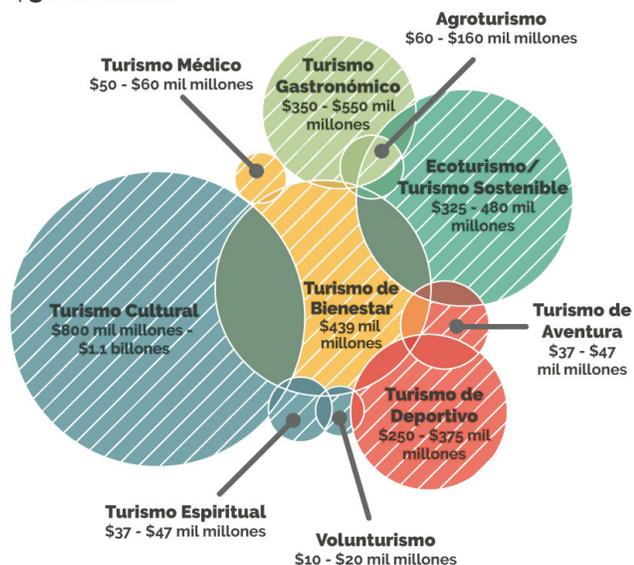
El desarrollo de la economía del visitante es una estrategia económica que ofrece la mayor oportunidad para impulsar y transformar el desarrollo de Puerto Rico en el período de los próximos cinco a diez años. La actividad económica generada por la llegada de un mayor número de visitantes, el aumento en la duración de las estadías y los gastos que esto supone, y el desarrollo de una diversidad de ofrecimientos potencia la creación dentro de la economía en general de decenas de miles de empleos⁶ adicionales para el 2025. Una inyección de actividad económica de tal magnitud nos puede allegar los recursos necesarios para terminar con la recesión. Nos permite continuar modernizando nuestros servicios e infraestructura física y digital mejorando la calidad de vida de nuestros ciudadanos. Esta estrategia no es sustractiva, sino complementaria,

y hasta sinérgica con las otras estrategias que nuestra Fundación ha planteado para que Puerto Rico se integre a la economía mundial.

Es una realidad histórica que en el pasado Puerto Rico se ha mercadeado principalmente como un destino de sol y playa. Tuvo su lógica en un tiempo cuando había menos alternativas para el viajero. Pero hoy, en el siglo XXI, nos obliga a competir con múltiples destinos que cuentan con activos similares y el grueso de ese mercado se decide por el costo más bajo. Puerto Rico puede y debe posicionarse hoy como un destino global diferente y anhelado al acelerar su crecimiento y participación en la industria global de viajes, para así lograr aumentar el beneficio económico que estos visitantes generan a raíz de sus interacciones.

6) Potencialmente los empleos generados en 10 años pueden ascender a 100,000 en todas las dimensiones de la economía

Industria del Turismo Global \$3.2 billones



Según los datos presentados por SRI International (Institute, 2014), del total de actividad económica mundial, que asciende a más de 7 billones de dólares, asociada con la economía del visitante, más de la mitad se deriva de nichos del turismo no tradicional. De estos, el turismo cultural, el gastronómico, el ecológico y el de bienestar, representan la mayor parte. Algunos de los nichos o segmentos no tradicionales incluyen:



La economía del visitante representa oportunidades para Puerto Rico que van mucho más allá del turismo tradicional de la playa, la garita y la piscina del hotel. Es necesario ampliar nuestra perspectiva sobre la economía del visitante para que tome en cuenta nuestras ventajas estratégicas y activos claves al desarrollar diversas vertientes de actividad turística. Nos referimos a otras áreas tales como el turismo médico, el de

bienestar, el turismo educativo, el de negocios, el cultural y el artístico, el culinario, el agrícola, el ecológico, el deportivo y el religioso, entre otros. Atraer a personas que vienen a participar en eventos profesionales, literarios, musicales, artísticos y a invernar o a retirarse.



Nueva Zelanda empezó su iniciativa de "NZ Tourism 2025" a principios del 2014. Esta abarca todas las dimensiones de la economía del visitante y se destaca por el énfasis en las experiencias del visitante, las colaboraciones entre las organizaciones y regiones y por las meticulosas cifras que mantienen. Desarrollaron estrategias con metas precisas aprovechando, y hasta mejorando, la información disponible. Utilizan las colaboraciones como herramientas para maximizar oportunidades. Pretenden añadir valor al ofrecer una experiencia sin igual. Incrementan el impacto económico al identificar oportunidades para generar demanda fuera de temporada y al promover que los visitantes se dispersen por toda su geografía, y al mejorar la conectividad digital y física de sus destinos y regiones. En tan solo un año han logrado prolongar las estadías y aumentar el número de visitantes incrementando en un 17% el gasto directo del visitante.

El no visibilizar nuestra oferta diversa subutiliza nuestros recursos naturales y, sobre todo, los culturales, a la vez que margina el extraordinario potencial de ofertas e iniciativas locales y comunitarias por toda de la isla. Exponer al visitante a una amplia gama de ofertas lo estimula a prolongar su visita, y la extiende a las diferentes regiones y amplía la participación de este en actividades locales, lo cual mejora su experiencia y aumenta su aportación económica.

En un mundo donde el acceso a la tecnología está creciendo a pasos agigantados, es necesario incorporar estrategias tecnológicas para posicionar el destino y mejorar la calidad de la experiencia, de modo que nuestro mensaje se posicione en el punto de inspiración en el ciclo de viajero y se acompañe al visitante potencial y actual en su paso por este (desde la selección del destino, la planificación, la llegada, la experiencia y el regreso a casa). Esto requiere de la combinación de muchos factores, desde el aumento en la visibilidad de las experiencias como el garantizar la excelencia en el servicio para lograr inspirar al mayor número de viajeros a explorar Puerto Rico.

La experiencia del visitante



Puerto Rico necesita maximizar el impacto de la economía del visitante *diseñando una experiencia auténtica* y geográficamente diversa para el visitante. Esta dinámica crea amplias oportunidades de participación para puertorriqueños de todos los sectores y destrezas, mediante el desarrollo de ofrecimientos con múltiples dimensiones culturales y recreativas, entre otras.

Nuestros activos, disponibles por toda la isla, suponen una excelente oportunidad para crear una oferta abarcadora que permita atraer visitantes de todas partes del mundo. Nuestra diversidad natural, cultural y geográfica hacen de Puerto Rico un destino capaz de albergar personas y organizaciones que buscan experiencias y condiciones particulares, desde aventuras,

deportes extremos, hasta infraestructura para albergar convenciones y eventos internacionales⁷.

El mercado mundial asociado con la economía del visitante viene experimentando tendencias nuevas y significativas. El visitante ya no solo busca hermosos paisajes y cómodas instalaciones. La búsqueda y acumulación de experiencias se ha convertido en un factor determinante y un elemento esencial dentro de la selección del destino y la planificación de su visita. Involucrarse en lo que está pasando localmente —la gastronomía, el intercambio cultural, las costumbres, así como visitar lugares menos conocidos, pero más auténticos— se manifiesta en un apetito que va más allá de la oferta tradicional de la mayoría de los destinos turísticos, y es lo que está en demanda el mercado actual.

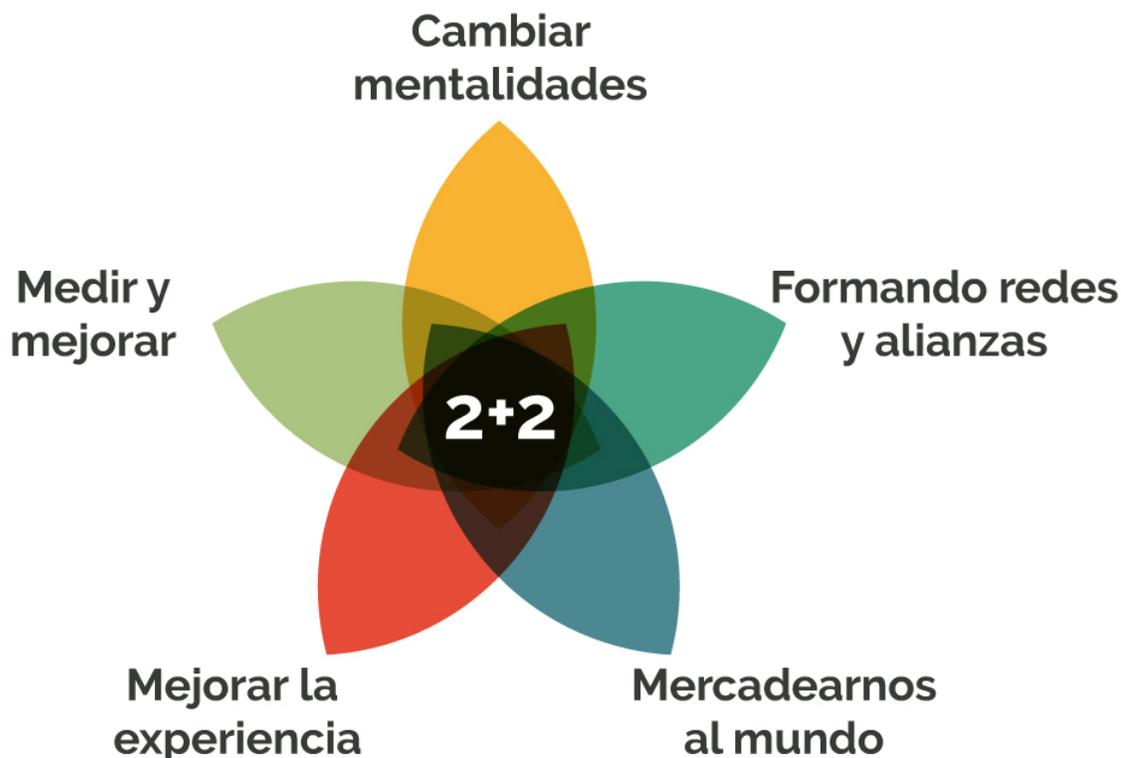
7) En cuanto al tema de la visibilidad de ofertas, en el 2015 se creó la Ley Núm. 7 la cual establece y amplía el deber de la Compañía de Turismo, de mercadear a la Isla y desarrollar estrategias e iniciativas encaminadas a promover a Puerto Rico como destino gastronómico, deportivo, recreativo y cultural. La exposición de motivos está fundamentada en un artículo del periódico El Nuevo Día que cita una información del Huffington Post, el cual coloca a la isla como "la mejor opción de viaje en el Caribe para los amantes de la comida, por su oferta gastronómica amplia y variada". En la enmienda, se dispone que la Agencia entre en acuerdos de colaboración con dueños de restaurantes, asociaciones y entidades deportivas, recreativas culturales, entre otros, afines para al fomento, creación y celebración de eventos relacionados a estos.



OPORTUNIDADES Y PRIORIDADES



Oportunidades y Prioridades para desarrollar la economía del visitante en Puerto Rico



En la situación económica que vivimos, no podemos darnos el lujo de esperar. Es necesario que comencemos de inmediato a beneficiarnos de las oportunidades que nos brinda la economía del visitante como estrategia de desarrollo económico. En la Foundation for Puerto Rico hemos identificado cinco áreas de prioridades principales en las que debemos trabajar colectivamente para lograr el desarrollo acelerado de la economía del visitante. Dentro de ellas, hay estrategias puntuales que pueden ejecutarse e iniciativas existentes que no solo se deben continuar sino potenciar y amplificar:

Formar redes y alianzas: trabajar juntos —desde las instituciones públicas y privadas hasta los proveedores y comunidades— en el desarrollo de alianzas que nos permitan construir un ecosistema energético y presentar al mundo una oferta integrada.

Mercadearnos con el mundo: atraer visitantes y prolongar sus estadías mediante las estrategias digitales más avanzadas, visibilizar y proyectar ante el mundo una amplia gama de experiencias únicas y auténticas

que pueden experimentar en cada rincón de nuestra isla, que llamen la atención a visitantes de las preferencias más diversas.

Maximizar la experiencia: desarrollar las herramientas innovadoras y la capacidad necesaria como sociedad e industria para atender a los visitantes y asegurarles experiencias uniformemente excelentes.

Medir para mejorar: medir y evaluar los resultados, y asegurarnos de que no perdamos el rumbo; mantener elevados los estándares en todos los niveles y llevar a cabo ágilmente los ajustes que se requieran según las condiciones o tendencias.

Cambiar mentalidades: entender nuestras oportunidades y nuestros roles para crear un compromiso de todos para transformarnos en actores proactivos y convertir a Puerto Rico en un destino anhelado que genere actividad económica para toda nuestra geografía mediante el uso óptimo de nuestros activos y de la innovación.



Para maximizar y potenciar estas oportunidades y prioridades, es preciso visualizarlas en constante interacción. Es imperativo que todas se incorporen sinérgicamente para desarrollar e implantar una estrategia económica exitosa. Al integrarlas, lograremos construir un ecosistema fuerte que nos permita ofrecer experiencias completas, sofisticadas y especializadas que nos conviertan en un destino diferenciado y memorable, que atraiga el mayor número de visitantes con una estadía más prolongada.

En la segunda parte de este documento, comenzaremos con la exposición de conocimiento que hemos obtenido de nuestras investigaciones, e incorporaremos ejemplos del mundo y de nuestro propio entorno que sean relevantes para el diseño de nuestras estrategias. Incluiremos ideas y propuestas que originen del trabajo investigativo de la Foundation for Puerto Rico y de las aportaciones de organizaciones e individuos visionarios y comprometidos con el desarrollo económico de Puerto Rico. Se trata de un documento dinámico, cuyo propósito es la inclusión de más estrategias e ideas según surjan o se identifiquen. Asimismo, requerirá de actualizaciones para atemperarse a los cambios y tendencias de nuestro entorno y el mundo.

No pretendemos que este documento se convierta en un inventario exhaustivo de todos y cada uno de los segmentos o áreas que abarca el turismo en Puerto Rico hoy, sino que haremos énfasis en aquellos elementos claves que, como prioridad, entendemos deben desarrollarse o fortalecerse para posicionarnos estratégicamente. Estos elementos, que hemos identificado para potenciar el impacto de la economía del visitante, buscan provocar el diálogo y gestar ideas e iniciativas que nos lleven al desarrollo pleno que en Foundation for Puerto Rico estamos convencidos que podemos lograr, pero para el cual es necesario unirnos para alcanzarlo.

Finalmente, para que podamos cosechar sus frutos toda estrategia económica tiene que ser ejecutada con rigor, congruencia y coherencia para ser exitosa. Esto no lo puede hacer ninguna organización por su cuenta. Por esto, proponemos convocar a todas las organizaciones y líderes visionarios a que trabajemos colectivamente para definir y ejecutar los pasos necesarios. Debemos juntos definir las acciones estratégicas, recursos disponibles, roles y responsabilidades, así como las herramientas que usaremos para medir el progreso.

Forjar redes y alianzas



Unirnos para tomar acción

Transformar a Puerto Rico en *un destino para el mundo*, que cambie nuestro rumbo económico y devuelva la prosperidad a nuestra isla, requiere que pensemos y actuemos de forma distinta. Exige que podamos entender la oportunidad que la economía del visitante nos presenta, que le otorguemos prioridad y desarrollemos una nueva perspectiva que nos comprometa a trabajar juntos para convertir a Puerto Rico en el destino que muchos deseen visitar.

Esta responsabilidad requiere la integración de esfuerzos de múltiples actores. Las dinámicas individualistas que aquellos que se empeñan en desarrollar visiones particulares solo servirán para mantener el *status quo*.

Para alcanzar metas que nos beneficien a todos es fundamental el alineamiento y la integración de recursos de todos los sectores del país.

La formación de redes y alianzas según un marco estratégico, entonces, es necesaria para posicionar a Puerto Rico como un destino capaz de ofrecer un conjunto de experiencias integrales y únicas. Se tiene que involucrar a todos los actores que desempeñan un rol o participan de manera directa o indirecta en la cadena de actividades y servicios que se generan desde la llegada de un visitante hasta su partida. El esfuerzo colectivo se traduce en una misión compartida y se materializa en beneficio común.

Conozcamos nuestro entorno



Más allá de recursos naturales y culturales privilegiados y de una excelente infraestructura física y digital, Puerto Rico cuenta con un número importante de organizaciones que forman parte de la industria del turismo. Es imprescindible identificar quiénes componen el ecosistema de la economía del visitante, no solo aquellos que integran la industria del turismo, sino también los que le proveen apoyo, y entender sus roles actuales y los segmentos de mercado o categorías en las que se involucran. En particular, es necesario identificar según criterios funcionales y estratégicos los actores claves, aquellas organizaciones públicas y privadas e individuos que juegan un rol amplio dentro del ecosistema y que tienen el poder de provocar cambios y definir estrategias. Estas organizaciones líderes pueden movilizar al ecosistema para que trabaje como un motor integrado que impulse y acelere el desarrollo económico siguiendo la misma visión.

Asimismo, este proceso requiere identificar, capacitar y, a la larga, visibilizar a los proveedores individuales que ofrecen o apoyan las experiencias únicas, competitivas y satisfactorias que nos proyectan ante

el mercado mundial y que con su aportación conjunta impulsan un aumento significativo en el número de visitantes. La integración de todos estos elementos en un ecosistema vigoroso promueve una oferta más completa y geográficamente abarcadora, además que permite superar los retos y obstáculos en la cadena de oportunidades, productos y servicios relacionados con la economía del visitante. Los encadenamientos, juntas y redes nos permiten desarrollar e integrar efectivamente nuestra oferta.

Este conjunto de jugadores estratégicos y proveedores de servicios tienen capacidades y fortalezas importantes que se pueden aprovechar en un nuevo marco estratégico que los organice como un ecosistema integrado con roles y responsabilidades bien definidas y alineadas. La revisualización estratégica de todos como parte de un ente integral y coherente permite el mejor alineamiento de sus capacidades para diseñar estrategias y ejecutar iniciativas. Este factor es la clave para ofrecer a los visitantes una experiencia de excelencia que comience desde antes de su llegada a la isla, continúe durante la estadía y concluya con un regreso lleno de experiencias memorables a sus hogares.

Integremos Esfuerzos

La situación económica actual requiere que tomemos medidas trascendentales que cambien nuestro rumbo. Los recursos son cada vez más limitados, lo que puede afectar nuestra habilidad individual de desempeño. Obtener los resultados que necesita nuestra economía requiere que actuemos de forma distinta, la integración de esfuerzos y recursos para un objetivo común y una visión compartida que eche a un lado las diferencias que en el pasado nos han privado de alcanzar el máximo potencial posible.

Alianzas para alcanzar el máximo potencial

Esta unión de esfuerzos debe ser concertada y dirigida a acciones que definan y comuniquen claramente sus funciones y expectativas. Convocar esta coalición nos permite diseñar una agenda conjunta con objetivos, metas y acciones definidas.

Acuerdos estratégicos: La pericia, la competencia y las funciones de los distintos miembros de la coalición permite visibilizar las distintas perspectivas, recursos, oportunidades y retos que presenta la economía del visitante. La coalición debe alcanzar consensos y definir planes de acción claros y alcanzables. Deberá comunicar una visión y las estrategias compartidas para alcanzar las metas propuestas. Estas estrategias deben definir las responsabilidades y los recursos necesarios para su efectiva ejecución.



En Inglaterra, se formaron equipos de trabajo transversales, integrados por líderes de todas las dimensiones de la economía del visitante, para el desarrollo de planes de acción que se implementarían en toda la industria para alcanzar los objetivos trazados. Estos planes de acción incluyen áreas prioritarias al acuerdo de todos y detallan las acciones y responsabilidades de cada actor involucrado. Se integraron temas iniciales de mercadeo estratégico, turismo rural, modernización, bienvenida, turismo empresarial, inteligencia de mercado, manejo del destino, entre otros puntos desarrollados por equipos que aprovecharon sus fortalezas y experiencias en cada área. Estos planes eran documentos dinámicos, sujetos a revisión y monitoreo constante para evaluar su progreso. Las aportaciones de estos equipos de trabajo se hizo disponible a toda la industria.

-England, 2011

Diferenciar roles: Integrar a los actores estratégicos permite definir los roles que corresponden a cada actor según su área de pericia y que se consideren nuestras necesidades actuales y futuras, lo cual evita la duplicación de esfuerzos y mantiene el enfoque necesario para alcanzar las metas propuestas.

Definir proyectos colaborativos: Es fundamental que surjan acciones, propuestas y proyectos colaborativos a través de los cuales se logren objetivos concretos. Unir esfuerzos y trabajar coordinadamente nos permite disponer de mayores recursos humanos y económicos para lograr los objetivos comunes.

Comunicar las gestiones a la comunidad: El éxito de esta estrategia depende también de los niveles de inclusión, transparencia y rendición de cuentas. La agenda común y sus acciones concretas deben ser públicas y mantener canales de comunicación permanentes con las comunidades civiles y comerciales⁸.

Integrar esfuerzos públicos privados: La coalición debe trascender los esquemas tradicionales, que dividen las gestiones públicas y privadas. Es clave lograr un trabajo coordinado entre las distintas agencias de gobierno relacionadas con la industria, entre estas agencias y las organizaciones privadas y las organizaciones privadas entre sí.

TOURISM 2020

Achieving Australia's Tourism potential

Tourism 2020's goal is to increase tourism spending by up to A\$140 billion

Uno de los principales factores que han contribuido al éxito del Plan Estratégico de Turismo de Australia en el 2011 ha sido la integración estratégica de los líderes gubernamentales, regionales y privados de la industria, por medio del establecimiento de roles y responsabilidades que buscan adelantar las estrategias establecidas, y del desarrollo de grupos de trabajos para temas específicos con el mandato de encontrar una solución a los retos identificados. Uno de sus mayores éxitos ha estado en lograr integrar a todas sus regiones en una sola visión y estrategia común, tanto en palabra como en acciones, cuyo resultado es la unión sus recursos económicos para diseñar y lanzar proyectos importantes, como su base de datos digital, para facilitar la visibilidad de sus ofertas y mejorar sus sistemas de medición y monitoreo, entre otros.

⁸) Cabe señalar que en el 2002 se creó la Ley Núm. 213-2002 a fines de establecer que la agencia en coordinación con los municipios, comités municipales y regionales de turismo, integre a la comunidad en el proceso de planificación y desarrollo turístico bajo un plan concertado con la Junta de Planificación. El propósito del mismo es generar estrategias concertadas para el progreso de la industria turística en los municipios de la isla. En la ley se detalla el alto crecimiento de facilidades turísticas concentradas principalmente en el área metropolitana. Esto ha evitado el potencial desarrollo de las mismas en diversas regiones municipales. Estas regiones "cuentan con todos los elementos necesarios para convertirse en centros de interés turísticos de reconocimiento internacional". Además se enfatiza que "es fundamental que se promuevan diversas áreas de la isla, integrando a la comunidad a los esfuerzos de desarrollo y mercadeo del turismo ya que esto redundará en mayores beneficios para los pueblos y atraerá nuevos mercados a Puerto Rico, al diversificar nuestra oferta".

Redes de proveedores que integran la oferta

La creación de redes y colaboraciones permite presentarle al visitante una oferta integrada que viabiliza y fomenta una experiencia única y exitosa. Para lograr esto, es necesaria la integración de todos los tipos de servicios que un visitante requiera durante su jornada, que incluyen desde hospedaje, gastronomía, transportación, atracciones, entre muchos otros.

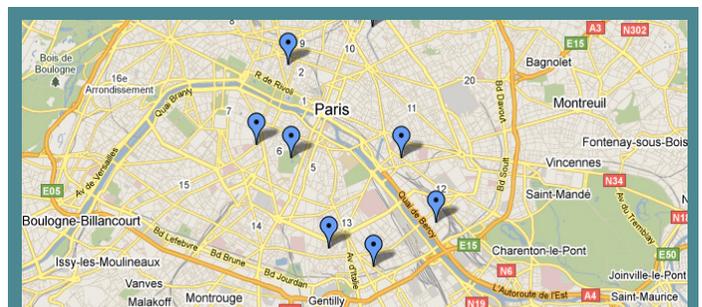
Identificar y vincular la oferta local: Resulta fundamental resaltar y visibilizar los activos que nos permiten ofrecer experiencias únicas que potencian las ofertas locales y desarrollan nichos con ofertas específicas para las preferencias de los visitantes. Identificar, visibilizar y especializar nuestra oferta permite desarrollar nuevos negocios, sostener y maximizar los existentes y ofrecer a una diversidad de gestores la oportunidad para integrarse a la cadena de bienes y servicios.

Promover la integración dinámica: Formar redes entre los proveedores mediante la integración de múltiples roles y funciones genera una sinergia que les permite dejar de verse como competidores para apoyarse y crear experiencias que de otra forma fragmentarían y debilitarían la oferta. Es necesario fomentar una campaña educativa permanente que resalte las oportunidades que genera trabajar de manera integrada y colaborativa. Por ejemplo, experiencias que incorporen la hospedería con restaurantes en el área con atracciones con transportación con herramientas digitales.

Redes especializadas: Para presentar una oferta atractiva y eficiente, puede ser necesario que los proveedores se organicen en redes especializadas que faciliten experiencias particulares más allá de las que puedan desarrollar por sí solos, como ofertas gastronómicas, culturales, artísticas, redes de alojamiento no hotelero, entre otras; también pueden dar servicios de apoyo a dichos proveedores o a sus clientes al permitirles acceder o compartir recursos como conocimiento, herramientas, plataformas de visibilidad y otros servicios.



La Ruta de la Longaniza es una oferta culinaria que permite a nuestros visitantes disfrutar de los sabores mientras disfrutan de la naturaleza. En este ejemplo, se integraron 15 restaurantes que ofrecen platos diversos confeccionados con el tradicional embutido. Combinaron su oferta para crear un concepto diferente y divertido que, mercadeado de forma correcta, tiene el potencial de atraer visitantes a la zona central de la isla. Imaginémos al visitante disfrutando esta ruta e integrando en su recorrido otras ofertas turísticas que incorporen más que la gastronomía. Para dar a conocer la oferta integrada en la ruta, se creó una página cibernética en la que el visitante puede identificar los restaurantes que forman parte de la ruta y se presentan platos confeccionados con longaniza en los distintos restaurantes.



En París desarrollaron productos innovadores para proveer una oferta más amplia a sus visitantes. Incluyen desde servicio de almacenamiento de equipaje en hoteles aliados (con diferentes puntos de entrega) para viajeros con pocas horas disponibles en la ciudad, así dispone de más tiempo para disfrutar de la oferta de experiencias. Otros servicios complementarios son tarifas reducidas en los hoteles aliados, coordinación de servicios de transporte, entre otros. Así como herramientas mediante las cuales los residentes de las inmediaciones de alojamiento reciben y conectan al visitante con la ciudad. Estas alianzas permiten combinar múltiples proveedores que ofrecen servicios nuevos y especializados que atiendan las necesidades de diferentes perfiles de viajeros.

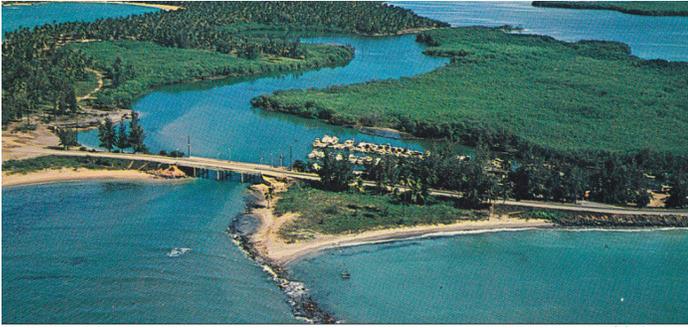


MERCADEARNOS AL MUNDO

AUMENTAR LA CANTIDAD DE VISITANTES Y PROLONGAR SUS ESTADÍAS



Convertirnos en destino anhelado



Hace cincuenta años, las vacaciones típicamente eran tiempo para descansar para los turistas extranjeros. Si incluían un viaje, el descanso se realizaba en otro lugar geográfico, quizás en invierno, con el propósito de aprovechar un clima más cálido. Los turistas de aquellos tiempos tenían expectativas más limitadas. Sus actividades diurnas y nocturnas —playas, piscina, comida, y entretenimientos musicales— se tendían a centrar en los hoteles donde se hospedaban, con posibles salidas para hacer recorridos grupales de puntos históricos o escénicos de la localidad.

Muchos destinos se organizaron según este modelo, lo cual resultó en las ofertas “todo inclusivo” que tienen presencia en decenas de lugares dentro de nuestra región (ej.: Cancún y la Riviera Maya en México, Varadero en Cuba, Montego Bay en Jamaica y Punta Cana en la República Dominicana) y por todo el mundo (ej.: la Costa del Sol en España, el Mar Rojo en Egipto y Phuket en Tailandia). La industria de los cruceros es una versión acuática y móvil del mismo concepto.

Hoy, el turista puede escoger entre cientos de opciones de sol y playa para vacacionar. En la medida en que Puerto Rico pretenda seguir compitiendo como

uno más entre tantos destinos similares, difícilmente podrá crecer drásticamente ni mejorar el rendimiento de la industria. Los visitantes buscan destinos que los satisfagan a distintos niveles, quieren experiencias memorables, de esas que marcan para toda la vida y provoquen conversaciones interesantes. La selección del destino va más allá del tema económico, tiene que poder llenar sus expectativas e invitarlos a soñar en todo lo que pueden vivir en él.

Hawái invita al visitante potencial a primero soñar para entonces llegar al destino y realizar sus sueños. Ciertos destinos cuentan con la distinción de ser identificados como lugares que las personas anhelan visitar en algún momento en sus vidas, y estos se distinguen por estar colmados de historias y narrativas que suponen ilusiones poderosas y apuntan a experiencias únicas.

Algunos de estos destinos privilegiados que muchos anhelan visitar —París, Londres, Machu Pichu, Hawái, etc. — tiene un aura mística, un matiz romántico que los define, por eso son reconocidos por su cultura, historia, arquitectura, belleza natural... en fin, un conjunto de cualidades que los diferencian de los demás.



El aire fresco y de tonos florales lo energiza. Las aguas cálidas y tranquilas lo refrescan. La impresionante belleza natural lo renueva. Mire a su alrededor. No hay ningún lugar en la Tierra que se parezca a Hawái. Ya sea que visita Hawái por primera vez o ya ha estado aquí antes, nuestras seis islas exclusivas le ofrecen experiencias singulares que tentarán a cualquier viajero. Lo invitamos cálidamente a que explore nuestras islas y descubra su experiencia de viaje ideal.

Mensaje de bienvenida de la página de promoción de la Autoridad de Turismo de Hawái, intl.gohawaii.com/es/



San Juan, Puerto Rico



París, Francia

Pensemos en París, un destino al que muchos anhelan visitar. ¿Qué hace de París una ciudad distinta de otras ciudades de Europa, donde también hay arte, museos, cafés música, calles y lugares históricos y pintorescos? Gran parte de su atractivo se debe al misticismo que se ha creado sobre ella. El ambiente romántico que nos han presentado apela a nuestras emociones y crea un interés por conocer y vivir la experiencia de primera mano.

Puerto Rico, como París, tiene todos los ingredientes para convertirse en un destino anhelado: tiene el clima, la belleza natural, la historia, la arquitectura, la música, la gastronomía, en fin, una cultura auténtica, vibrante y bilingüe. Es de fácil acceso porque cuenta con una ubicación geográfica óptima, una ruta aérea y marítima excelente. Su infraestructura física y digital, así como los servicios sofisticados y potenciales le permiten atender un gran volumen de visitantes sin afectar su experiencia ni la de los residentes. Lo que necesita Puerto Rico es combinar estos ingredientes diversos en una oferta que apele a las emociones

del posible visitante para que sueñe con visitarnos y sueñe con regresar.

Para lograr aumentar el número de visitantes que llegan a Puerto Rico, la gente tiene que sentir la ilusión de visitarnos y dejarse cautivar por el romance, la aventura y el apetito emocional que pueden experimentar en nuestro terruño. Se trata de ubicar a Puerto Rico y sus experiencias en la lista de lugares que un individuo anhela visitar al menos una vez en su vida. Claro que esta no es una meta que se logra de un día para otro, pero contamos con todo lo necesario para lograrlo.

“Un destino puede pasar de ser un potencial destino turístico a ser un destino anhelado cuando el posible viajero no solo conoce lo que ofrece y cree o es persuadido a creer que vale la pena visitarlo, sino cuando ese lugar es emocionalmente atractivo.”

-Howie, 2003

Apelar a viajeros con preferencias diversas

La industria del turismo global es sumamente competitiva por lo que inspirar a potenciales visitantes requiere presentarnos como un destino que incorpora las vivencias que apelan a sus intereses particulares y personales.

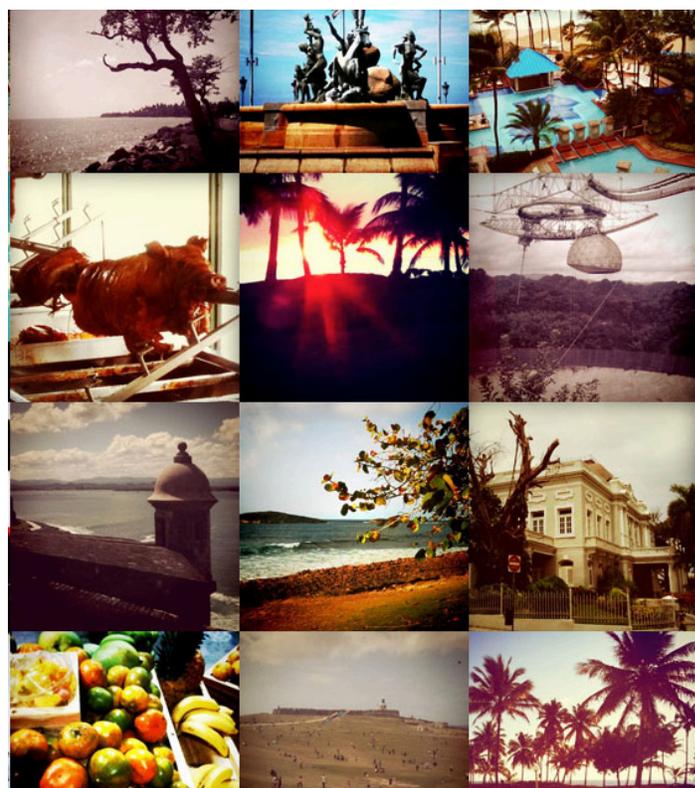
El sol y la playa nunca dejan de ser un activo que atrae a una amplia gama de visitantes, pero ya no nos distingue de otros cientos de destinos que cuentan con ofertas similares. Para diferenciarnos en este ambiente tan competitivo y asegurar que seamos un destino atractivo para viajeros de todo del mundo, tenemos que apelar a las preferencias diversas de estos comunicando la diversidad de experiencias en oferta de forma creativa e innovadora. Esta combinación de ofertas debe ser variada en su naturaleza y debe incentivar la exploración de áreas geográficamente dispersas y apelar al interés de grupos y categorías de viajeros muy diversos, con un diseño personalizado a sus preferencias.

Cuando hablamos de una oferta que apela a experiencias diversas nos referimos a la combinación de aspectos que van desde los recursos naturales, la gastronomía, la cultura, las artes, la historia, los deportes, las aventuras, los festivales, entre otros. Las características únicas de nuestra gente y nuestra gran diversidad cultural llevan estas vivencias al máximo. Tenemos que despertar un apetito en la mente del potencial visitante para poder visualizarse dentro de ese conjunto de experiencias, a la vez que entienda claramente que todas estas experiencias son fácilmente accesibles en un destino compacto.

Es necesario aprovechar nuestra oferta diferenciada y distinta para no solo aumentar el número de visitantes, sino también, aún más importante, extender el número de días de sus estadías. ¡Es importante destacar que las estadías se prolongan cuando se explora más de nuestra geografía! No se puede explorar la isla en menos de una semana. Es la combinación de todos estos elementos unidos lo que atraerá el beneficio económico que queremos.

Tipos de preferencias de viajeros

Sol y Playa	Salud y Bienestar	Educación	Superación
Ecoturismo	Agroturismo	Gastronomía	Senderismo
Naturaleza	Arquitectura	"Foodies"	Baile
Correr	Turismo Deportivo	Religioso	Ciencias
Poesía	Literatura	Bellas Artes	Tecnología
Festivales de Cine	Artesanías	Historia	Cultura
Cafés	Recordatorios	Galerías de Arte	Tiendas de Música
Música Latina	Rap/Hip Hop	Jazz	Música Clásica
Salsa	Bailes Latinos	Baile Moderno	Ballet
Pesca	Buceo	Escalar Montañas	Tirolesa
Yates	Cruceros	Winter Sojourn	Vacaciones de primavera
Deportes Acuáticos	Carreras de Autos	Ciclismo	Motociclismo



Inspirar al potencial visitante

El **ciclo del viajero** es el conjunto de actividades asociadas a un viaje. Comienza cuando los potenciales visitantes se motivan a contemplar un viaje. Toman en cuenta diversas fuentes de información que provocan su **anhelo o deseo** de visitar un lugar, y esto los motiva a buscar más **información** sobre los destinos en consideración. Una vez convencido de un lugar al que viajar, **planifica** y toma en cuenta los recursos económicos para completar su **reservación**, viajar al destino y **explorarlo**. Acaba el ciclo al **compartir** su experiencia con otros, con la posibilidad de inspirarlos a vivir la misma experiencia.

En el pasado, el viajero en potencia dependía de material impreso en revistas y catálogos y de la asistencia personal de agentes de viajes y otros intermediarios para comenzar el ciclo. Hoy, los procesos de desintermediación traídos por la innovación tecnológica han afectado significativamente el ciclo del viajero. La información más actualizada la encontramos en la internet, donde podemos investigar, comparar lugares, evaluar las opiniones de otros viajeros, construir itinerarios y completar las reservaciones. Durante el viaje, los dispositivos móviles nos guían y ayudan a identificar las mejores rutas y a movilizarnos. También almacenamos en ellos las imágenes que capturamos y las compartimos en tiempo real con nuestros familiares y amigos, que pueden seguir nuestro día a día en el exterior a través de las redes sociales sin tener que esperar a que regresemos para contarlos.

La clave para Puerto Rico está en incorporar las historias y los esfuerzos de mercadeo en el **punto de inspiración del ciclo de viajero**, el momento que precede al proceso de la toma de decisiones. Para lograrlo, tenemos que hacer uso de herramientas tecnológicas que permitan conocer de forma anticipada los intereses de los potenciales viajeros y que nos ayuden a personalizar las experiencias.

Asimismo debemos colocar nuestro contenido auténtico y creativo usando estrategias digitales que lo hagan visible a millones de personas. Tenemos que asegurar que nuestra oferta esté disponible en los idiomas principales en todas las plataformas de viajes que los potenciales visitantes utilizan para planificar y reservar.

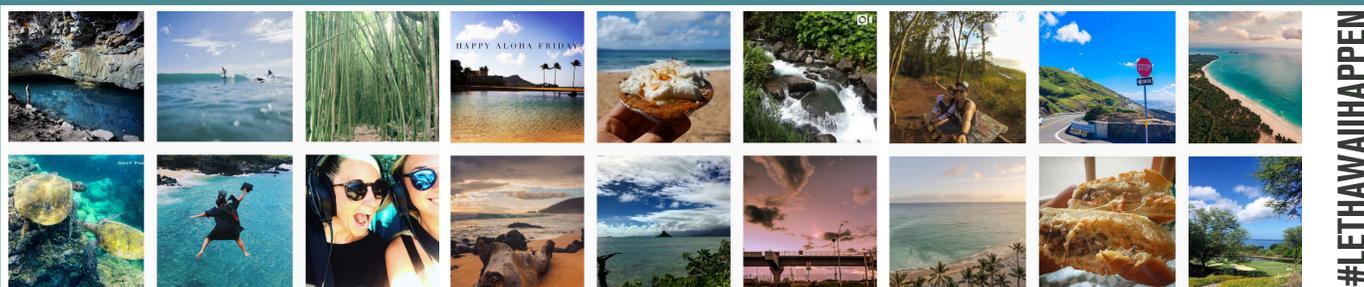
Diagrama del viajero⁹



En años recientes los motores de búsqueda como Google han modificado sus algoritmos enfocándose en las preferencias y la intención del usuario durante la búsqueda y no necesariamente en las palabras. Hoy la gente usa oraciones complicadas en sus procesos de búsqueda en internet, y añaden elementos cualitativos para definir sus preferencias. Estas palabras claves sirven de punto de partida a un proceso más sofisticado. La aplicación de estos algoritmos a la promoción del turismo es fundamental: estos se han sofisticado al punto de analizar la semántica y el historial de búsqueda para llegar a interpretaciones y diseños de perfiles. Estos procesos de análisis tienen que tomar en cuenta no solo las palabras claves de la búsqueda del potencial viajero y el tipo de selección que hacen, sino también el tipo de medio que prefieren (artículos, imágenes, video) para facilitar del entendimiento de los canales de comunicación que le inspirarán más.

- José Truchado, 2016

⁹⁾ Adaptada de 2010 Solutionz Holdings LLC



Los usuarios de las redes sociales se han convertido en una de las fuentes más importantes para posicionar un destino. El contenido obtenido de los usuarios nos permite llegar a más personas sin necesidad de pagarlo. Una estrategia muy utilizada es la generación de concursos y premios por contenido publicado y compartido de un destino mediante Instagram, Twitter, Facebook, entre otras alternativas. Dependiendo del mercado podemos aumentar la exposición de la marca sin invertir grandes sumas de dinero en mercadeo. Por ejemplo, en el estudio de caso de Hawái nos presentan cómo su campaña de Instagram, **#LetHawaiiHappen**, aprovecha personas influyentes, embajadores y usuarios en general para compartir sus experiencias en las diferentes islas, con un premio de \$5,000 al final de la campaña. Así logró generar sobre 100 mil publicaciones ("posts") y llegar al 54% de los viajeros de EE. UU., y el resultado fue que el 65% de las personas que vieron la campaña indicaron que visitarían Hawái en los próximos dos años. El contenido generado por la campaña será presentado a través de los diferentes canales de promoción de la agencia de Turismo, para inspirar a potenciales visitantes a vivir sus propias experiencias.

Conocer al potencial visitante

Inspirar a nuestros visitantes en potencia requiere que conozcamos de dónde vienen, cuáles son sus gustos y preferencias, mantenernos al día con las tendencias globales y tomarlas en cuenta en todas las estrategias. Es importante destacar la gran diversidad de puntos que originan visitantes y las culturas de sus países. Tomando este conocimiento en cuenta, tenemos que desarrollar los recursos y las herramientas que les faciliten conocer de, y anhelar, visitar nuestro destino y que en su visita puedan explorarnos con toda la ayuda necesaria para que se

sientan libres, confiados y bien atendidos.

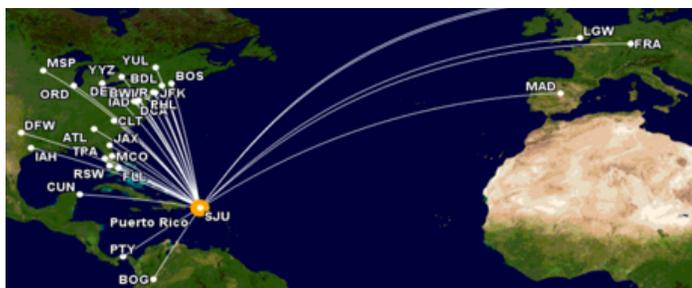
Comencemos con la procedencia del visitante: según el Banco Mundial, entre los primeros países que más viajan al exterior se encuentran China, Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. Según la UNWTO, además de estos se les une Rusia, Francia y Canadá como países que más gastaron al viajar (UNWTO, 2015). Es importante establecer estrategias de mercadeo que vayan dirigidas a aquellos países que ofrecen un gran potencial de crecimiento para nuestro destino.

Rango	Gasto en Turismo Internacional (miles de millones de USD)		Cambio de Monedas Locales (%)		Cuota de Mercado (%)	Población (millones)	Gasto por Capita (USD)
	2013	2014*	13/12	14*/13	2014*	2014	2014*
China	128.6	164.9	23.8	27.1	13.2	1,368	121
Estados Unidos	104.1	110.8	3.8	6.4	8.9	319	347
Alemania	91.4	92.2	5.7	0.9	7.4	81	1,137
Reino Unido	52.7	57.6	3.5	3.8	4.6	65	893
Federación Rusa	53.5	50.4	28.9	13.7	4	144	351
Francia	42.9	47.8	3.9	11.3	3.8	64	747
Canadá	35.2	33.8	3.2	3.3	2.7	35	951
Italia	27	28.8	-1	6.9	2.3	60	481
Australia	28.6	26.3	9.4	-1.7	2.1	24	1,114
Brazil	25	25.6	24.1	11.7	2.1	203	126



Con el objetivo de conocer más sobre los viajeros de países que más visitan a los Estados Unidos, la organización Brand USA decidió crear perfiles de mercados o países considerados claves como Australia, Canadá, China, Brasil, Alemania, Francia, Rusia, Japón, Reino Unido, entre otros, que capturan información, como cuáles son las motivaciones, impresiones, intereses, fuentes de inspiración, temporadas preferidas para viajar, el promedio de gastos en los viajes, la intención de viajar a los EE. UU., etc. La información obtenida les permite conocer la percepción del potencial viajero a EE. UU. como destino, así como entender sus comportamientos y preferencias a la hora de viajar para definir las estrategias claves para aumentar el número de visitantes procedentes de destinos particulares.

Entendiendo que Puerto Rico actualmente no cuenta con vuelos directos desde todos estos países, hay que aprovechar estratégicamente aquellos puntos de acceso que ya tenemos.



Rutas directas de San Juan a América y a Europa

Hoy contamos con rutas directas desde diversas ciudades de los Estados Unidos, el Caribe, Bogotá, Panamá y Madrid, además de itinerarios por temporada desde Canadá, Cancún, Londres, Fráncfort, Oslo y Estocolmo, entre otros, pero estos accesos por vuelo directo, aunque muy importantes y deseables, no tienen por qué limitar nuestros mercados meta.

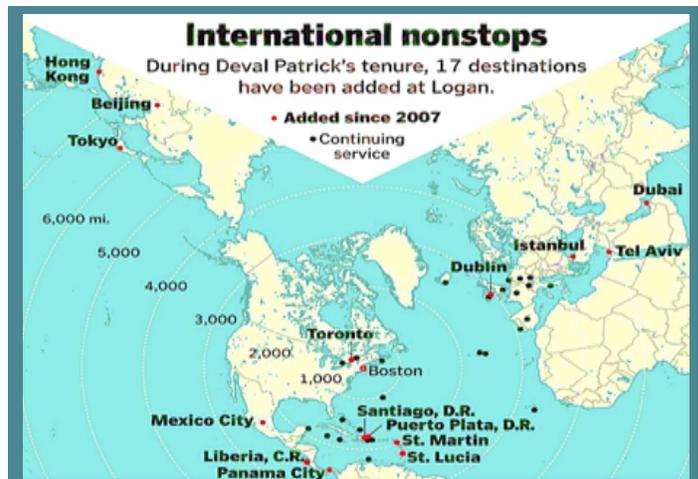


Aeropuertos importantes originadores de pasajeros de Asia

En aquellos países donde no podemos contar con un vuelo directo, pero que originan números importantes de viajeros internacionales, es imperativo impulsar estrategias de mercadeo que los motiven a que nos vi-

siten diseñando puentes conceptuales que tomen en cuenta los puntos de acceso con que sí contamos. Por ejemplo, se pueden aprovechar los millones de visitantes internacionales de Asia que visitan ciudades de la costa este de los Estados Unidos.

Tenemos que hacer esfuerzos promocionales dirigidos a inducirlos a que, cuando planifiquen sus visitas a destinos que sí cuentan con acceso directo a Puerto Rico, nos integren a su itinerario de visitas. Hay que hacerles ver que pueden llegar a Puerto Rico aprovechando un corto vuelo nacional y, sin pasar por ningún proceso de inmigración, pueden disfrutar de una experiencia más diversificada y hasta exótica. Es como visitar a América Latina sin salir de los EE. UU.



Según vamos desarrollando volúmenes de visitantes de estos centros poblacionales con estas estrategias, debemos cultivar las líneas aéreas con la capacidad de abrir vuelos directos a San Juan. La ciudad de Boston no recibía vuelos directos de Asia hasta que el gobierno de Massachussets, bajo el liderazgo de Deval Patrick, organizó una coalición para impulsarlo. Estos esfuerzos se tienen que planificar a largo plazo, ya que las líneas aéreas muchas veces tienen que pedir los aviones apropiados los cuales pueden tardar años en entregar.

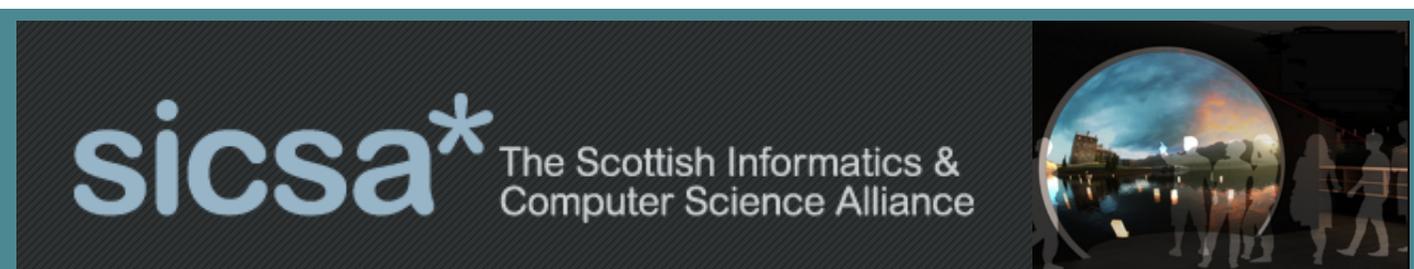
Maximizar todas las oportunidades estratégicas requiere entender hacia dónde se mueven las tendencias del mundo para planificar y posicionar el mercadeo del destino Puerto Rico. Las preferencias son tan diversas como los seres humanos, se relacionan con nuestras vivencias, cultura y el acceso a la información que tenemos. **En un mundo digital, las formas en que las personas reciben información y toman sus decisiones han cambiado y es posible mercadear individualmente a cada potencial visitante.** Las estrategias de mercadeo de las empresas digitales más importantes del mundo, como Google y Facebook, procuran perseguir la individualización de las ofertas promocionales. Asimismo, Puerto Rico debe enfatizar el uso de estas nuevas tecnologías para diferenciarse en un mundo saturado de información promocional.

Las tendencias nos muestran que en la industria de hoy no solo los viajeros están haciendo mayor uso de la información disponible, sino que **los proveedores están aprovechando la información para entender patrones de conducta, preferencias, tener acceso a potenciales visitantes, proveer una experiencia más personalizada y mejorar la calidad del servicio que ofrecen.** La tecnología y la inteligencia de datos hacen posible que estas comunicaciones sean personalizadas con el mínimo de información previa del visitante. Con la ayuda de la tecnología y herramientas para entender patrones y preferencias los hoteles están enviando al visitante información de lugares de interés antes de que tome el vuelo, lo cual aumenta la lealtad a su marca, mientras otros hacen uso de tecnologías

como iBeacon para dar un mensaje de bienvenida al huésped al detectar su llegada al hotel.

Para el 2016 Skift, (Skift, www.skift.com, 2016) una plataforma de inteligencias de mercado en la industria de viajes, publicó informe de tendencias que nos presenta cambios en los hábitos de consumo, el mercadeo y el uso de los datos para entender al viajero. Un tema principal de las tendencias es la personalización de los viajes haciendo uso de la tecnología y la información disponible. Enfatiza la importancia de que la integración de tecnologías se logre sin perder el elemento humano y señala los cambios en las dinámicas de reservas, entre otros.

En otra publicación, los editores de Yahoo travel (Piazza, 2016) indicaron que en el 2016 se vería un aumento significativo en los viajeros que prefieren las redes sociales y otras plataformas de mensajes para interactuar con el destino. Algunos ejemplos incluyeron que preferían pedir servicio a la habitación usando un emoji y recibir recomendaciones de lugares de interés por mensaje de texto. También presentaron como otra tendencia en aumento la integración de algoritmos para predecir las preferencias de un individuo y ayudarlo a construir su itinerario con las plataformas de viaje, mediante las cuales, con solo un par de preguntas sencillas, el potencial visitante puede crear un itinerario personalizado. Los editores también reseñan que el concepto de economía colaborativa (sharing economy)¹⁰ (ej.: Uber y Airbnb) continuará en aumento e incorporará nuevos competidores, reducirá costos y aumentará la innovación en sus productos.



Escocia en el 2011 lanzó el programa de Smart Tourism, que inició con un enfoque principal en el acceso de aplicaciones móviles que mejorarían la experiencia con contenidos multimedia, usos personalizados y experiencias geolocalizadas. Más recientemente, tomando en cuenta los cambios rápidos en la tecnología, ellos están enfatizando la necesidad de hacer un mejor uso de macrodatos (big data) para analizar en tiempo real el comportamiento y las tendencias del turista y proveer soluciones personalizadas; también están experimentando con la realidad virtual, los videojuegos y la realidad aumentada.

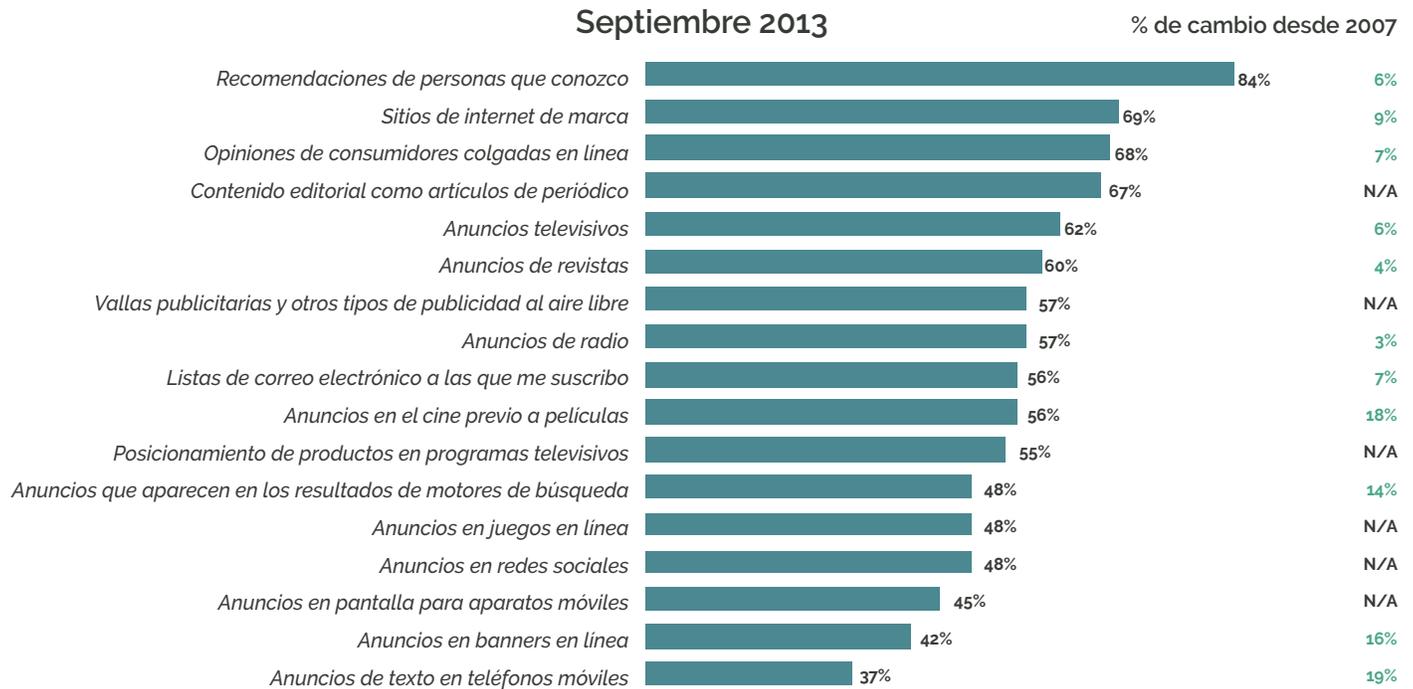
Algunos de estos proyectos proponen convertir las calles de Edimburgo en un videojuego o añaden nuevas dimensiones a las atracciones para crear experiencias más personalizadas. "Es importante entender que el turista busca relajarse, divertirse, aprender nuevas cosas y expandir sus horizontes, pero lo más importante que la experiencia del visitante tiene que sentirse auténtica", según indica Profesor Aroon Quigley de la Universidad de Saint Andrews y uno de los líderes de la iniciativa de turismo inteligente. Ese concepto tiene que ver con una experiencia móvil con cuatro aspectos principales: personalización (estar conscientes de donde están) comunicación (saber que hay otros cerca), interacción y realidad aumentada (cómo se sentía en el pasado). En el proceso de desarrollo de productos no solo hay que tomar en consideración el problema que se busca solucionar, sino también que las tecnologías cambian ágilmente, así que, aunque hoy la realidad aumentada se vea como algo lejano, muy pronto no lo será.

- SICSA T. S., 2014

Acceso privilegiado al potencial visitante

Confianza en la publicidad¹¹

Porcentaje de consumidores globales en línea, que indican que confían parcial o totalmente en cualquier forma



Para posicionarnos como un destino anhelado, debemos procurar que nuestros visitantes se conviertan en nuestros embajadores al compartir activamente sus experiencias e historias reales con sus seres queridos, sus redes de conocidos y con todos los que compartan sus preferencias. Capturando y propagando los comentarios, anécdotas y narrativas de estos embajadores, damos al destino un acceso privilegiado a un universo de viajeros potenciales. Según la empresa Nielsen, las fuentes en que más confían son las recomendaciones por conocidos, las páginas de internet reconocidas y las opiniones que los consumidores registran en línea. Es crucial lograr que nuestros viajeros compartan proactivamente sus experiencias con sus conocidos (por mensaje de texto, correo electrónico) y, por medio de las redes sociales, a todas personas que tengan relaciones con sus conocidos (ej.: Facebook)

y a terceros a través de las plataformas de internet relevantes (ej.: Trip Advisor).

Cada viajero es un potencial embajador de nuestro destino. Sus características y preferencias particulares, y por ende sus comentarios y recomendaciones de la experiencia vivida, nos ayudarán a capturar la atención de una diversidad de segmentos y mercados. Es importante identificar las características descriptivas del viajero y su entorno: el estado civil, la composición de su núcleo familiar, ocupación, profesión, edad, intereses, preferencias (arte, música, baile, gastronomía, surfing, buceo, entre otras) no solo para poder proveerles información y contenido diferenciado, sino también para capturar y visibilizar sus experiencias en el destino, durante su visita y después de ella, que inspiren a otros visitantes en potencia con características y preferencias similares.

¹¹ Adaptada y reproducida de Nielsen original de marketingcharts.com

Nuestros visitantes definitivamente les contarán a sus familiares y amigos que visitaron Puerto Rico, pero si logramos que la experiencia sea inolvidable, no podrán dejar de hablar de cuánto añoran regresar. Para maximizar este acceso de influencia privilegiada se requiere:

- *que tengamos un proceso de apoyo a los visitantes durante su estadía, que lo conozcan y que sea y fácil de manejar, y que les ayude a resolver los imprevistos que surgen en el destino;*
- *que motivemos el que los visitantes nos dejen saber cómo se sienten sobre cada experiencia individual aun antes de salir del país;*
- *que estas reacciones lleguen a los proveedores y a los centros de excelencia para mejorar la experiencia;*
- *que nuestros proveedores estén conscientes de la importancia de responder asertivamente a los comentarios de estos visitantes y llevar a cabo ajustes para mejorar la experiencia;*

- *que aseguremos que las narrativas se difundan y motiven a nuestros viajeros a que las compartan con facilidad;*
- *que haya una comunicación proactiva de los proveedores de cada servicio y destino individual y de los centros de excelencia.*

(ej.: Una comunicación que agradezca la visita y los exhorta a que, si tuvieron una experiencia memorable, la compartan a través de las plataformas de viaje, o exhortarlos justo antes de su partida en el aeropuerto a que, si disfrutaron Puerto Rico, lo compartan y nos ayuden a atraer más visitantes, a reactivar nuestra economía y a mejorar la calidad de vida de nuestras comunidades.)

Es necesario tener las estrategias y las herramientas móviles precisas para las opiniones durante la estadía, que permitan la interacción asertiva entre el proveedor y el visitante. La creación de plataformas que permitan apoyar al viajero en tiempo real y mediante las cuales pueda compartir su experiencia nos ayudará a potenciar que los visitantes se transformen en embajadores de Puerto Rico.



En la ciudad de Seúl, lanzaron una iniciativa llamada Global Seoul Mate, la cual invita a extranjeros que viven o han visitado la ciudad a compartir imágenes, videos y escribir blogs sobre su experiencia en el destino, como herramienta para producir contenido promocional que resalte las diferentes experiencias y ofrecimientos que hacen de Seúl un destino diferente. Al día de hoy, la plataforma cuenta con usuarios de sobre 26 países y todo el contenido producido es compartido a través de la página oficial y redes sociales del gobierno de la ciudad, así convierten a los visitantes en embajadores del destino.

Embajadores de alto impacto

Podemos capitalizar en ciertas categorías particulares de visitantes para llevar nuestro mensaje a otros, por ejemplo:

La diáspora puertorriqueña – Incluye los más de cinco (5) millones de puertorriqueños y sus descendientes que se encuentran en distintos lugares en el mundo. Estos constituyen una parte importante (si no mayoritaria) de los visitantes que recibimos anualmente. **Una característica de nuestra diáspora es que, sin importar el tiempo que lleven fuera, y aun varias generaciones después, se siguen identificando como boricuas, y muchos guardan un cariño especial por Puerto Rico.** Tienen el potencial de convertirse en *embajadores permanentes* de nuestra isla a través de una diversidad de estrategias. Por ejemplo, como hizo Irlanda, que invitó a su diáspora a “regresar a casa” para explorar sus ofertas y experiencias. O exhortándolos a compartir con sus amigos y conocidos lo diverso de nuestra cultura y actividades al promover recorridos no tradicionales, que descubran todo lo que Puerto Rico tiene para ofrecer más allá de la crisis. *Nuestra diáspora, al convertirse en embajadores permanentes de la isla, puede ayudarnos a cambiar nuestro rumbo económico.*

La diáspora puertorriqueña representa una gran oportunidad si aprovechamos su anhelo de ayudar a la isla y logramos convertirlos en nuestros embajadores para el mundo.

Voces boricuas – Estas personalidades, artistas, e individuos que son escuchados y seguidos por miles de personas, sean residentes de Puerto Rico o parte de nuestra diáspora, deben ser motivados a promover las experiencias que Puerto Rico tiene para ofrecer. Hoy muchos de ellos visitan la isla y comparten los hermosos atardeceres de las playas de su tierra natal. Estos pueden convertirse en embajadores de alto impacto. No se trata de promover negocios o productos, se trata de que inviten al mundo a explorar, a conocer y a vivir las experiencias de su Puerto Rico, un destino con mucho que ofrecer. Sin importar nuestro nivel de influencia, la voz de los boricuas mostrando la isla, lo que nos gusta hacer, a dónde vamos y cómo se divierten sirve de inspiración a otros viajeros, tal como lo hicieron en Canadá, donde enseñaron al mundo cómo exploraban su propio país.



La iniciativa “The Gathering” en Irlanda es uno de los ejemplos mundiales más importantes reconocidos como una estrategia económica exitosa. En el 2013, realizaron más de 5,000 eventos organizados principalmente por familias, comunidades y diversos grupos a lo largo de todo el país como parte de una plataforma para dar la bienvenida a todos los visitantes, pero en especial a su propia diáspora. Este proyecto promovió que uno de cada tres irlandeses invitara a sus familiares y amigos que viven en el exterior a “regresar a casa”. Además del valor económico, esta iniciativa produjo un gran impacto social y logró que se renovará el espíritu comunitario. Se hizo uso de modelos de participación y activación comunitaria con el apoyo activo de las autoridades locales y la iniciativa contó con alianzas estratégicas, el apoyo de voluntarios y la creación de una oferta integrada con eventos nuevos y existentes, así maximizó los beneficios económicos.



Filadelfia lanzó una campaña para educar a los residentes sobre el impacto económico de los turistas y los motivó a invitar a sus amistades, así como a atraer eventos y reuniones aprovechando en el gran número de asociaciones profesionales y clubes deportivos de la ciudad. Filadelfia indicó que la mitad de sus visitantes llegan a la ciudad a visitar amigos o familiares, por lo que era necesario que los residentes sirvieran de “evangelizadores” de la ciudad al promover a sus amigos a visitarla, a quedarse más tiempo, a salir a divertirse y a disfrutarla. Otra iniciativa capacitó a los proveedores para resaltar el buen trato: por ejemplo, orientó a los taxistas, los embajadores más visibles, sobre la importancia de conocer las atracciones principales.

Voces internacionales – Estos expertos reconocidos en destinos o viajeros por vocación deben de ser inducidos a que visiten nuestra isla, disfruten de sus encantos, y se conviertan en amigos de *Puerto Rico*, para animar a millones de personas al compartir sus historias e imágenes con sus seguidores y potenciales visitantes. Dentro de esta categoría, se incluyen personas que brindan servicios a viajeros como agencias, mayoristas de billetes de avión u otros intermediarios; editores y redactores de medios generales o especializados en viajes, pero también aquellos nuevos influyentes del siglo XXI, como los blogueros; y otros que a través de la internet y las redes sociales tienen miles de seguidores que disfrutan de sus aventuras y aprecian las imágenes que aquellos publican. También se puede aprovechar y motivar la llegada de escritores, productores o directores de cine o televisión, y de otros que cuenten historias al mundo sobre nuestro destino desde un enfoque diferente y perciban a la isla como musa o fuente de inspiración.



Australia creó una aplicación para celulares para motivar a los viajeros de China a planificar su viaje al festival de luces y música Vivid Sydney. La aplicación utilizaba tecnología de realidad aumentada que transforma imágenes de la ciudad en impresionantes imágenes mediante luces. La campaña tuvo el apoyo de series de imágenes compartidas a través de la red social Weibo y WeChat (Facebook y Whatsapp en China), e instó a los usuarios a escanearlas con la aplicación para verlas cobrar vida en 3D. En 2012, mediante la utilización una promoción similar, más de 4,000 visitantes chinos hicieron reservas para participar del festival. En el 2014, ese número se elevó a 9,700.

- NSW, 2015

Estudiantes internacionales – Los estudiantes internacionales que llegan a Puerto Rico, ya sea por unos meses o para completar su carrera profesional, son una fuente de actividad económica importante para nues-

tras universidades y comunidades. Representan otra gran oportunidad como embajadores porque comparten su experiencia con los familiares y amigos que dejaron en casa. Luego los invitan a visitar y a conocer mejor la isla que los alberga, y así abren la puerta a un universo de oportunidades para llevar nuestro mensaje como destino en su idioma natal y, aún más importante, apelando a intereses particulares de su cultura. A ellos les es más fácil identificar y destacar los puntos importantes, según la época del año, que puedan apelar a sus emociones y generar interés en visitarnos.



En el 2015, la Fundación realizó, por segundo año consecutivo, una encuesta para conocer el perfil de los estudiantes internacionales y su experiencia de estudios en Puerto Rico, y así aportar al desarrollo de la isla como un destino académico. Un punto que llama la atención a lo largo de la encuesta es el rol de los amigos, ya que fue a través de estos que conocieron sobre la oportunidad de estudiar en Puerto Rico. Asimismo se desprende de esta encuesta que gran parte de los estudiantes han recibido visitas de familiares o amigos que no viven en Puerto Rico durante su estancia. Durante los últimos 12 meses, el 38% de los estudiantes recibieron entre 2 a 4 visitas de familiares o amigos y la duración promedio de sus visitas fue de entre 5 a 7 días. Un dato muy interesante, pues supera un par de veces nuestro promedio de días de estadía.

Grupos y convenciones – Este segmento de visitantes, que llegan como parte de grupos organizados para participar de alguna reunión o evento, motivados por el trabajo, la academia o el placer nos presenta múltiples oportunidades. Aunque llegan con un propósito muy específico **nada les impide extender sus estadías y explorar otras experiencias**, estos en muchas ocasiones vienen acompañados de algún familiar o amigo y, en la medida que su experiencia supera sus expectativas, buscarán repetir la visita con un viaje personal. Estos viajeros traen el beneficio adicional de que comparten la información con sus familiares y amigos más cercanos, con un grupo más amplio de compañeros de trabajo y colegas en sus industrias. Suscitan la llegada de nuevos grupos y el entusiasmo de otros potenciales viajeros.

Prolongar Su Estadía

Es un dicho común, pero me hizo falta más de 10 días para poder explorar Croacia. Aun cuando disponía de esta generosa cantidad de tiempo, apenas pude echar un vistazo a las mejores partes del país, ni tan siquiera visité regiones enteras. El viaje, sin embargo, fue una gran introducción, una primera cita viajera si se quiere, y me dejó con un profundo deseo de regresar. No estoy solo en esto; la mayoría de la gente con la que hablo y que ha visitado Croacia comparten este sentimiento. Hay algo de Croacia que nos agarra con fuerza y no nos quiere soltar.

- Landlopers (Blog)

Actualmente el visitante promedio se queda en Puerto Rico por 2.6 días comparado con Croacia, donde la estadía promedia unos 7.5 días. **En nuestras conversaciones con visitantes, un comentario común es... si solo hubiera sabido antes de llegar todo lo que había por ver y hacer, hubiera planificado un viaje más largo.** Al igual que Croacia, nuestra amplia oferta de experiencias, dispersa por toda nuestra geografía en un destino compacto, rico en matices, nos permite presentarle convincentemente al visitante en potencia la oportunidad de optar por una estadía más extendida. Pero tiene que poder verla en toda su diversidad.

Necesitamos identificar, catalogar, y visibilizar toda la gama de ofertas, experiencias y atracciones disponibles en Puerto Rico y conectar al visitante con itinerarios no tradicionales, en los que se integren nuestra cultura, gastronomía, tradiciones y nuestra gente para maximizar su disfrute y prolongar la estadía¹².

Para darle visibilidad al mundo de este conglomerado de sensaciones, primero es necesario reconocer el valor de los activos que tenemos a nuestro alrededor.

En cada uno de los municipios y barrios hay recursos, activos e historias que en su conjunto representan ofertas que apelan al interés de potenciales visitantes. Una vez reconozcamos, su valor es necesario tener un inventario detallado de cada una de esas ofertas y servicios que existen hoy en cada rincón de nuestro país y utilizar la tecnología digital para darles visibilidad y conectarlas con los potenciales visitantes durante su proceso de inspiración, investigación y planificación para crear interés, pero también para permitirles diseñar sus itinerarios y tantear las infinitas posibilidades que pueden vivir en Puerto Rico.

Hay uno de los mayores retos que enfrentamos es la

poca visibilidad de nuestra variada red de experiencias. Si exploramos plataformas de viajes notaremos que las ofertas o lugares de interés que presentan para Puerto Rico se concentran, principalmente, en las zonas destinadas como turísticas y, dependiendo de la plataforma, aún dentro de estas zonas muchos de los destinos individuales pueden presentar solo alguna o muy poca información.

La importante herramienta digital *See Puerto Rico* de la Compañía de Turismo da visibilidad, información y otros recursos útiles, entre ellos itinerarios sugeridos a visitantes. Promueven los destinos y las ofertas de aquellos proveedores endosados por la Compañía. Este endoso brinda ciertas garantías al visitante de que los destinos han pasado por un proceso regulatorio y de inspección riguroso. Sin embargo, esto resulta en que cientos de otros destinos y experiencias, ofertas más pequeñas o remotas, pero potencialmente entre las más auténticas, no cuentan con visibilidad a los visitantes al menos a través de estas herramientas. A esto le sumamos que algunos de nuestros pequeños comerciantes tampoco cuentan con las destrezas tecnológicas para crear y mantener directamente su propio acceso y presencia en las redes digitales, lo que los hace invisibles al visitante. Muchos se encuentran fuera de las zonas tradicionales del turismo y su falta de visibilidad limita su oportunidad de atraer un número suficiente de visitantes para que ellos y su entorno comunitario puedan prosperar.



En el 2009 en Australia identificaron el reto de que solo 1/3 de los operadores de turismo tenían capacidad para reservas y pagos en línea, lo que limitaba su habilidad para servir a potenciales clientes efectivamente. Establecieron estrategias con la industria para asegurar que las empresas turísticas fueran capaces de tomar ventaja de las oportunidades de tener una presencia digital. Una de estas estrategias fue el desarrollo de una plataforma de distribución multicanal para exponer productos y facilitar reservaciones. Hoy en día reconocen que aún no han logrado alcanzar la meta de que todos los operadores tengan acceso en línea, lo que limita que el visitante se exponga a experiencias más diversas a nivel regional y local.

- TXA, 2016

¹² El pasado mes de agosto se firmó la Ley Núm. 125-2016 o "Ley de Regionalización Turística de Puerto Rico". Con esta legislación se unifican las diferentes regiones turísticas que han sido creadas hasta el momento por órdenes ejecutivos: Porta Caribe, Porta Atlántico, Porta del Este y Región Metropolitana. Con excepción de las regiones turísticas de Porta del Sol ni el Distrito Especial Turístico de la Montaña (Porta Cordillera) ya que éstas se conformaron mediante leyes individuales y se encuentran operantes con su junta conformada y activa. Esta ley crea una Junta Ejecutiva (16 miembros) con varias facultades. Otra de las funciones de esta legislación es que se ordena a los municipios que componen las regiones mencionadas, a preparar y presentar a la Junta Ejecutiva un inventario detallado de todo el ecosistema que apele al turismo en el municipio. Dicha información deberá ser sometida a la Compañía de Turismo de Puerto Rico en o antes de noventa (90) días, contados a partir de la aprobación de la ley.



La Compañía de Turismo lanzó la denominada "Ruta de la Salsa", diseñada para dar a conocer lugares emblemáticos donde los exponentes del género vivieron y se presentaron. Se ofrecerán recorridos guiados musicalizados que darán visibilidad a importantes lugares de la historia de la salsa. La ruta incluye lugares de las zonas de Santurce y el Viejo San Juan, frecuentados por famosos del género, con recorridos para admirar murales relacionados a la historia de la salsa y visitas a tiendas de discos para coleccionistas. Puerto Rico, un importante destino de la salsa, influenciado por los importantes exponentes puertorriqueños del género presenta una gran oportunidad para atraer visitantes de alrededor del mundo interesados en este atractivo musical

- CTPR, 2016

La economía del visitante pone al alcance de Puerto Rico un beneficio para toda su geografía pues abarca y entrelaza productos y experiencias, es ahí donde podemos diferenciarnos y provocar el mayor impacto. Somos un destino compacto: en pocas millas encontramos una diversidad de ambientes y sabores atractivos. Algunos visitantes nos han comentado cómo llegaron a Puerto Rico pensando pasar un fin de semana de playa, y gracias a recomendaciones de alguna persona o un poco de búsqueda de información descubrieron experiencias que no sabían estaban disponibles, así despierta en ellos un deseo de regresar habiendo planificado con tiempo las rutas a tomar que los lleven a explorar otras áreas de la isla.

Recordemos el ejemplo de la Ruta de la Longaniza, y ahora apliquémoslo a todas nuestras comunidades y municipios donde contamos con comida autóctona que, al combinarla con festivales, música, hospedajes, lugares históricos, en fin, una gama tan diversa y atractiva, lo único que falta es que la demos a conocer al mundo. Narrar las historias de los visitantes con contenido visual que invite a vivir la experiencia, en múltiples idiomas y compartida en lugares claves del mundo provocará que la llegada de estos genere una actividad económica que permita el desarrollo pleno

de muchas zonas. ¡Esto es posible en muchos lugares de nuestra isla!

Imaginemos si los potenciales visitantes supieran que pueden estar un año en Puerto Rico y aún no conocerían la totalidad de festivales, ofertas gastronómicas, aventuras, eventos deportivos y experiencias artísticas y naturales que tenemos, entre muchas cosas más.

La oferta de Puerto Rico se distingue por proveer una amplia gama de opciones, desde los ofrecimientos más típicos como nuestra gastronomía y atractivos naturales hasta los menos tradicionales. Tenemos la oportunidad de presentarle al mundo vivencias no convencionales, como puede ser experimentar la vida de uno de nuestros agricultores, conocer su diario vivir desde que se despierta muy temprano para cultivar su finca para terminar almorzando con su familia los productos de la tierra.

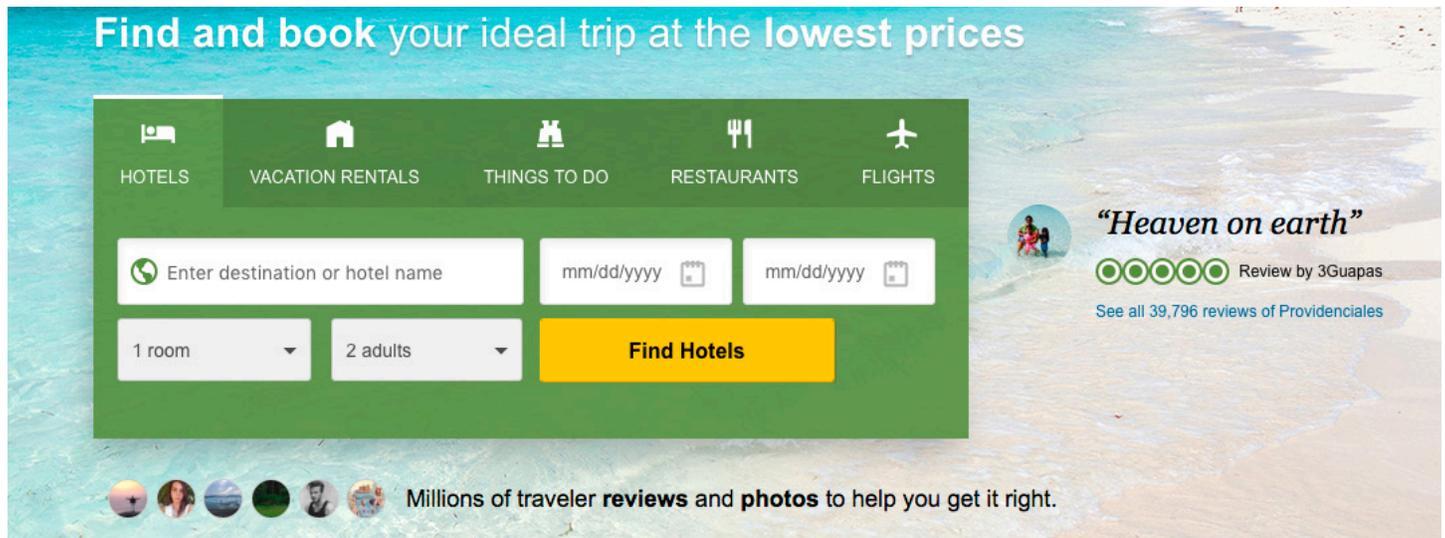
Este es el tipo de experiencias que los viajeros de hoy están buscando ávidamente en todo el mundo y que nosotros tenemos para ofrecer, y a la vez se crean oportunidades de negocios en nuestros campos, comunidades y sectores que hoy se están viendo tan afectados por la crisis económica.

P Acuicultura Caribe Fisheries, LAJAS	P Vivencias en la Finca C y el Bosque Siembra Para Todos, UTUADO	P Aprende a Hacer tu Carbón Activado para Purificar Agua Finca 5 Elementos, NARANJITO	P Equinoterapia y Día CS en la Vida de un Caballista Hacienda Pomarrosa, TRUJILLO ALTO	P Cómo Preparar tu C Huerto y Pasadías Familiare Finca Río Patillas, PATILLAS	P Navega a Vela por la Bahía y Almuerzo con la Pesca del Día Casa Pura Ecológica, GUAYAMA
P Conservación de Alimentos MONTEMAR Julltza Nieves	P Yoga y Baños de SS Barro CS Samnyasin La Finca, UTUADO	P Sabiduría Botánica Antillana y Plantas Medicinales Botanicultura AGUAS BUENAS	CS Cabañas Ecológicas, Meditación y Música Camino y Moradas, PERUELAS	CS Terapias de Fuego Homa y Cabañas Casa Picaflores, NAGUABO	CS Casa de árbol vista al Lago Carite El Granadillo, GUAYAMA
P Del Cacao al Chocolate Jeanmarie Chocolat, AGUADA	P Recorrido y Almuerzo, C Taller de Composta y Cosecha SS Siembra Tres Vidas, AIBONITO	P Manejo de Agua y Recolección de C Lluvia, Permacultura SS Plenitud, LAS MARIAS	P Policultivo en el Sur, C Voluntariado con almuerzo de la finca La Siembra Natural, GUAYANILLA		
P Café Eco-Orgánico Finca Gripiñas, JAYUYA	P Tés, Hierbas y Plantas Medicinales CS Saluan Farm, MARICAO				

P pasadía
C camping
SS simple stay= cuarto, baño compartido
CS comfort stay= cuarto, cabaña, baño propio

En Puerto Rico existen varios proyectos de agroturismo que reciben visitantes locales y extranjeros a través de pasadías, talleres, eventos gastronómicos y estadias. El visitante puede disfrutar en la finca al combinar un ambiente agrícola con la gastronomía y, en ocasiones, la música en diversas partes de la isla. Un ejemplo es la finca Plenitud Inicativas Comunitarias en Las Marias, la cual recibe todos los años a estudiantes de Northeastern University. Los jóvenes pernoctan un promedio de una a dos semanas en la finca en espacios designados para acampar, toman talleres intensivos de permacultura y se integran al voluntariado comunitario que diseña la finca.

La visibilidad en un mundo digital



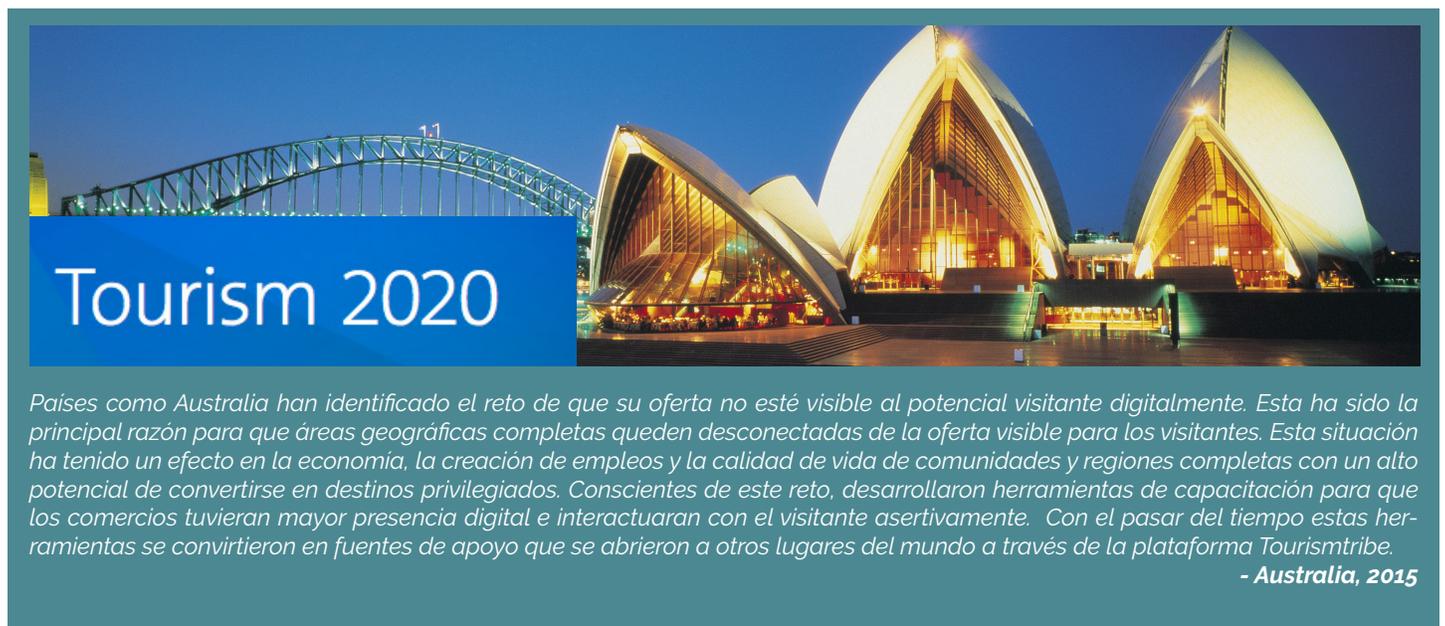
Todo negocio que atienda al visitante debería tener una presencia en las principales fuentes y medios de información digital, como las plataformas de búsqueda para viajeros, *TripAdvisor*, *Fodors*, *TimeOut*, *Expedia*, *Travelocity*, *Tripomatic*, entre muchas otras. Dicha presencia en calidad de información debe estar siempre disponible en múltiples idiomas, o como mínimo en español e inglés.

Hoy, aun en zonas turísticas no mucha de la oferta no es visible y ni hablar de otras zonas con oportunidades para atraer y atender visitantes que no cuentan con visibilidad alguna en estos medios. Aun dentro de los que tienen presencia hay retos:

- Muchas páginas sociales y páginas de internet no se mantienen al día con información incorrecta, incompleta o sin actualizar.

Otras las mantienen diligentemente y se actualiza su contenido llamativo a diario, pero la información —en español únicamente— está dirigida en su mayoría el cliente local y no aprovecha la oportunidad de atraer visitantes no hispanoparlantes a la isla. (FPR F. f., 2016)

- Hay comercios que parecen registrados en alguna plataforma como resultado de un comentario o queja de algún cliente, pero estas cuentas, desprovistas de un dueño, dejarán a ese cliente sin una respuesta asertiva y sin la oportunidad de interactuar para mejorar la experiencia.



Visibilicemos nuestras narrativas - El contenido digital

El mercadeo digital es una herramienta valiosa para visibilizar las experiencias memorables de nuestro destino. Tenemos que aprovechar el poder del medio para propagar las narrativas y el contenido creativo que inspiren al visitante en potencia. Podemos hacer uso de las plataformas del mundo digital mediante presencia pagada, pero si desarrollamos un contenido valioso y atractivo, podemos posicionarlo en medios influyentes y mercados estratégicos sin la necesidad de drenar nuestros recursos financieros.

Incorporando los datos y análisis que proveen los mercados, podemos diseñar nuevas estrategias para posicionar y dar visibilidad a nuestro contenido. Algunos ejemplos muy sencillos para posicionar contenido en las redes sociales incluyen incorporar los temas en boga (*trending topics*) particulares al mercado o perfiles que los buscamos alcanzar y relacionar nuestro contenido a estos temas populares.

Integrar el contenido creativo (Richards, 2016) a las estrategias del turismo añade valor porque alcanza nuevos grupos de visitantes potenciales, mejora la imagen del destino y su competitividad, a la vez que apoya el crecimiento y desarrollo de industrias creativas.



La campaña impulsada por Expedia, llamada *Expedia Pioneer Project*, buscaba conseguir un contenido inspirador de los propios usuarios, con un énfasis en aquello que el viajero encuentra interesante, útil y le inspira a una respuesta o acción emocional. Esto requiere que escuchemos y entendamos lo que está buscando el viajero. Para su proyecto, Expedia seleccionó a dos personas para que viajaran por un año en su propio país y desarrollaran artículos y contenido visual de cada lugar que visitarían. Este fue el caso de Albacete, en España, un destino con la reputación de ser aburrido, pero dado el contenido desarrollado por su pionero, mostró una cara no conocida que inspiraba a conocerle.

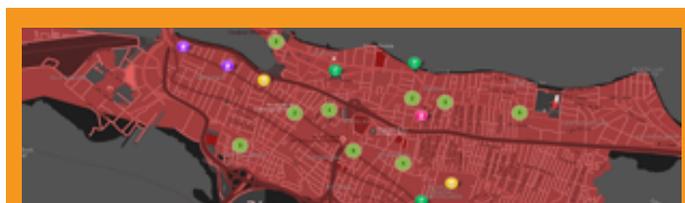
- José Truchado, 2016



Otra herramienta para inspirar es la usada por Queensland, Australia, en su blog para inducir a los potenciales visitantes a la vez que los educa, los acompaña y los ayuda en su recorrido por la región. Este blog, enfocado en visuales y contenido breve que motiva a continuar leyendo, es relevante para el lector porque se enfoca en temas que son de su interés y están relacionados con preguntas frecuentes como "20 cosas para hacer con niños" en uno de sus poblados. Quien pensaría que el "arte en las calles" podía ser una atracción, "los 7 mejores amaneceres", "cómo disfrutar de un destino en un día" e "itinerarios de seis días", entre muchos otros. Dar visibilidad a las experiencias con contenido creativo permite interactuar con un universo mucho más diverso de potenciales visitantes. Las nuevas tecnologías que nos permiten hasta vivir una experiencia virtual, estimulan la exploración y generan un atractivo diferente al destino.

- Queensland A., 2016

El contenido tiene que ser multilingüe y tiene que ser readaptado a las necesidades e intereses particulares de múltiples países y culturas. No es lo mismo dirigirse a Estados Unidos que a China, ambos tienen culturas y expectativas diferentes. Debemos tomar en cuenta al diseñar nuestras estrategias las idiosincrasias de cada país y su cultura.



Existe un sinnúmero de esfuerzos locales e historias conocidas solo por nuestras comunidades, las cuales, al estar disponibles al visitante, permiten la integración de este con nuestra cultura y generan mayor interés y compenetración con el destino. Uno de estos esfuerzos locales es *Santurce Sonoro*, un proyecto de investigación que busca presentar la identidad sonora del barrio de Santurce mediante el diseño de una cartografía digital que refleje aquello que dice el barrio (sus entornos, sus residentes, etc.) y lo que "se dice" sobre él (visitantes, especialistas, medios de comunicación).

- Noticias, 2015

Existen diversas fuentes de inspiración para este contenido que proveen un mar de información, la cual, manejada de forma correcta, creará interés e inspirará a los que la reciban. Algunas de estas fuentes incluyen:

Nuestras comunidades - Esas historias que pasan de generación en generación. Por ejemplo, las historias que nos describen dónde y cómo vivieron nuestros próceres o artistas reconocidos a nivel mundial, o ese lugar en la muralla donde las familias llevaban la comida a los prisioneros de la Cárcel La Princesa, hasta las historias detrás del arte urbano.

Nuestra cultura - El producto de la creatividad de nuestros escritores, músicos, historiadores y artistas tradicionales y urbanos para sumergirnos en una narrativa que nos cautive.

Nuestras experiencias - El diseño de cuentos y ficciones atemperadas a experiencias personalizadas y conectadas a las circunstancias particulares de un mercado específico. Por ejemplo, la iniciativa de la Compañía de Turismo de llevarle sal extraída de las playas de Puerto Rico, junto a una oferta de viaje, a residentes de la ci-

udad de Chicago para motivarlos a visitar Puerto Rico en medio de la temporada del crudo invierno.

Nuestros visitantes - Sus propias historias y contenido visual que apela a una audiencia diversa y contribuye con sus destrezas y redes de distribución.

Este contenido creativo, que puede tomar la forma de narrativas y también de visuales e inmersiones más tecnológicas, permite enmarcar lugares, eventos y experiencias conectadas a un destino y usarlas para presentar la información de una forma diferente. También nos permite conectar con el visitante haciendo uso de nuevas tecnologías y campañas de mercadeo creativas.

Es imperativo crear conciencia de la importancia de la presencia digital y el valor que los visitantes traen a nuestra economía, involucrar a las comunidades civiles y comerciales para identificar los activos y ofertas a su alrededor, capacitar a los comerciantes en el proceso de mantener y maximizar las herramientas digitales, crear herramientas de apoyo para facilitar el proceso para ellos y ejecutar estrategias que permitan integrar nuestra oferta en las plataformas de búsqueda que los viajeros usan y confían.



Canadá desarrolló una estrategia, llamada "Canada Shared by Canadians – Keep Exploring", para animar a sus residentes a compartir sus experiencias a través de las redes sociales y de la página oficial de Canadá. Como resultado de la campaña, lograron obtener más de 7,000 entregas, con miles de imágenes y más de 65 horas de piecage que se mantienen en un repositorio accesible a todos los usuarios para su uso como contenido promocional para mostrarle al mundo la oportunidad de explorar sus experiencias. Con estos visuales, prepararon un video de dos minutos que tan solo el primer mes fue visto por más de un millón de personas.

Diseño y personalización de itinerarios

Las rutas e itinerarios se usan para la planificación de visitas desde mucho antes de la era digital. Son una manera de segmentar un destino para tomar en cuenta las preferencias del viajero. El Camino de Santiago de Compostela en España es un ejemplo de un itinerario que por un milenio ha logrado atraer a millones de visitantes. Las rutas especializadas (gastronómicas, agroturísticas, vinícolas, religiosas, ecoturísticas o arquitectónicas, entre otras) forman la oferta esencial de muchos destinos.

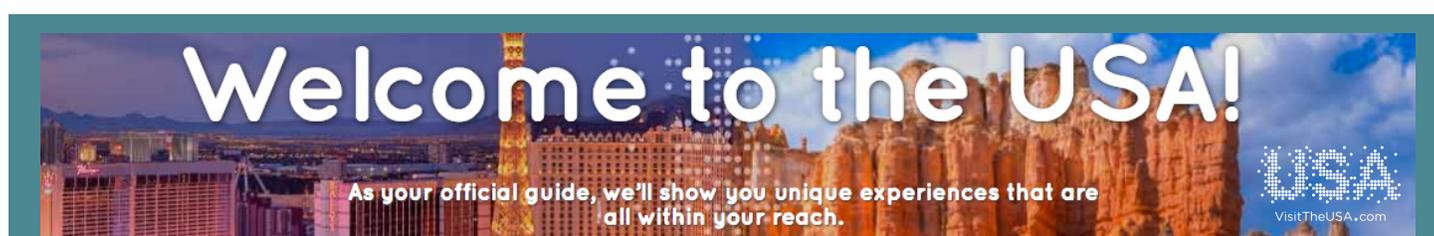
La disponibilidad de tecnologías interactivas nos permite conocer el perfil individual de cada visitante potencial al presentar la diversa oferta del destino, ya adaptada por sus preferencias. Puede tomar la forma de itinerarios propuestos (las cosas que el visitante podría hacer en un día o una semana) y cómo se podrían secuenciar para tomar en cuenta la geografía, la distancia, los horarios de disponibilidad de destinos y eventos, etc. Estos itinerarios personalizados se pueden calendarizar: llevar a fechas específicas de acuerdo con los planes del viajero, y los eventos individuales que lo requieran se podrían reservar en línea.

El diseño de las rutas, la coordinación de las reservaciones y el acceso interactivo a ellas en el destino es potencialmente muy poderoso para mejorar la experiencia del visitante porque elimina las sorpresas desagradables y los sinsabores inesperados. Ya existen herramientas que permiten que los viajeros puedan participar interactivamente en la configuración de itinerarios personalizados con solo contestar unas preguntas sobre su perfil y seleccionar las actividades. Proveen itinerarios sugeridos basados en preferencias (ej.: Utrip, TripHobo, Tripomatic), y hasta permiten modificar y compartir los itinerarios. Algunas permiten reservar eventos al dirigir al usuario al enlace del proveedor individual, y otras

se integran con plataformas de viajes donde el usuario puede reservar y pagar por las atracciones de antemano. Pronto proveerán la capacidad de construir el itinerario, y completar y tramitar la reservación de todas las actividades seleccionadas desde un solo lugar.

La evolución de las capacidades de las plataformas digitales disponibles alrededor del mundo (desde establecer preferencias para seleccionar el destino, identificar las experiencias individuales, plasmarlas en itinerarios para calendarizarlas, hasta el aumento inevitable en su uso) hace imperativo que Puerto Rico asegure que toda su oferta sea visible (ej. Facebook o TripAdvisor) e interactivamente accesible a través de estas nuevas herramientas. Puerto Rico se tiene que asegurar que cada uno de los miles de proveedores de servicios disponibles al visitante (los restaurantes, las tiendas, las galerías, los museos, los destinos musicales, los guías, los artistas) no solo sean visibles, sino que también las actividades deportivas y recreativas, y las experiencias existentes se puedan encontrar e incluir en los itinerarios calendarizados de los visitantes y hasta completar su trámite.

En resumen, el poder de diseñar itinerarios personalizados nos permite conectar estratégicamente con viajeros de otros países en el momento oportuno del ciclo del visitante con la información que apele a su necesidad. Es importante desarrollar la capacidad para, tomando en cuenta toda la diversidad de nuestra oferta, crear itinerarios personalizados para visitantes enfocados en sus intereses, de manera que nos permita dar visibilidad a nuestra red de ofrecimientos al mundo, despertar interés en nuestro destino y abrir oportunidades de conocer e incorporar una mayor diversidad de experiencias, planificar una estadía más extendida y mejorar el disfrute de su visita.



Welcome to the USA!

As your official guide, we'll show you unique experiences that are all within your reach.

USA
VisitTheUSA.com

La plataforma digital VisittheUSA provee información para explorar los estados y territorios para planificar la visita, un proyecto que integra a todas las agencias encargadas del mercadeo de destinos por toda la nación. Buscan mercadear a los Estados Unidos como un destino más completo e integrado, donde el visitante puede explorar múltiples experiencias. Se proveen herramientas con particularidades interesantes para organizar recorridos por carretera, conocer el país desde la cinematografía y un afinador de viajes o "triptuner" que permite adaptar la oferta a las preferencias del visitante. Como nota interesante, Puerto Rico recientemente fue incorporado como destino en esa plataforma digital.

Congruencia en nuestra marca



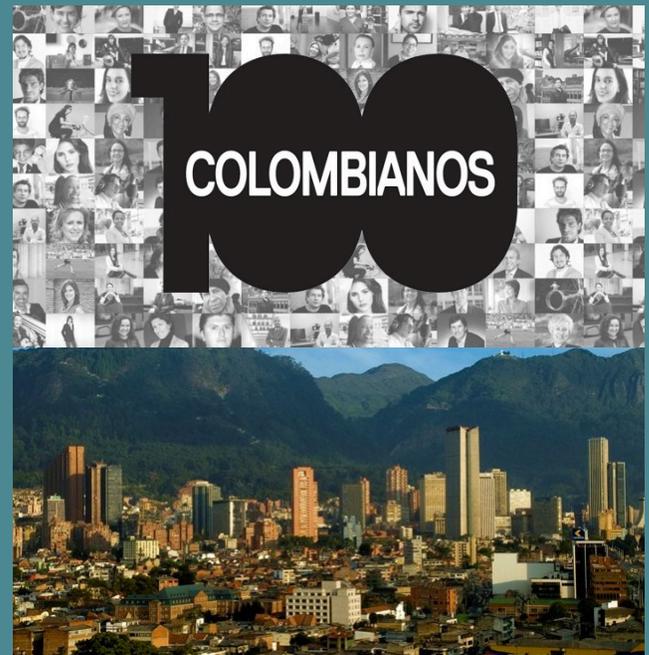
En un mundo altamente competitivo y en el que los consumidores tienen acceso a tanta información, es necesario que Puerto Rico se defina como destino en cuanto a qué nos distingue de los demás. El desarrollo de una marca e imagen fuerte, reconocida y consistente es esencial para la promoción del destino. **Una marca de país debe reflejar el valor del destino y presentar aquello que lo diferencia y lo hace único y atractivo.**

Esta propuesta de marca debe ser entendida y apoyada por un amplio número de actores que representen la diversidad del destino para poder desarrollar una promoción dirigida, coherente y consistente. La marca seleccionada tiene que apelar a las emociones, enfocarse en las preferencias de potenciales visitantes y ser consistente a largo plazo. Una marca fuerte ayuda a reducir en la mente del potencial visitante las opciones a considerar.



En Colombia la marca país es una estrategia de libre uso para los colombianos y extranjeros. Es una plataforma que hace una invitación abierta para que tanto individuos como organizaciones y empresas generen y compartan contenido positivo sobre Colombia. Esto incluye el portal www.colombia.co, las redes sociales Facebook, Twitter, Google+, y la utilización del hashtag #LaRespuestaEsColombia.¹³

Este esfuerzo vino acompañado de una campaña educativa denominada: "Todos somos parte de la respuesta", una campaña a nivel nacional que exhortaba a todos los colombianos a subir contenido positivo sobre Colombia, a que compartan y comenten los artículos de su portal (www.colombia.co) y que muestren sus ganas de trabajar por Colombia.



Invitaron a los colombianos a crear un perfil en la página cibernética, en la sección "Yo soy parte de la respuesta"¹⁴ y a publicar el contenido deseado. Cada individuo gana puntos con su publicación y mientras va acumulando puntos va subiendo de categoría hasta convertirse en el mejor embajador. Las categorías son las siguientes: caminante (0-200 puntos), aventurero (201-999 puntos), explorador (1000-1999 puntos), expedicionario (2000-2999 puntos) y viajero (3000 puntos en adelante). A los usuarios con más puntos y que hayan alcanzado la categoría máxima se les destaca en la página principal como embajadores de la Marca Colombia.

Otra iniciativa de la Marca Colombia es "100 Colombianos"¹⁵, un proyecto de la Asociación FusiónArte con el respaldo de la Marca Colombia, que rinde homenaje a los 100 Colombianos más destacados en el exterior. El objetivo es mostrar que, a partir del profesionalismo y la formación de su gente, Colombia es una opción para invertir. Los cien colombianos escogidos son ejemplo de excelencia y representan una gran muestra del talento de Colombia, y también logran sembrar en el potencial visitante la curiosidad y el interés por su país de origen, e inspira a querer conocer el destino a través de una asociación positiva entre sus personalidades talentosas reconocidas en el extranjero y el destino Colombia.

La mente del consumidor necesita asociar un destino con una temática particular que le ayude a entender su esencia, recordarlo con facilidad y generar una respuesta emocional. Para esto es necesario que Puerto Rico defina qué lo diferencia de los demás. Tiene que ser consistente en el uso de la marca. Aun cuando las estrategias y campañas pueden ser diversas, deben estar alineadas con la marca, que tampoco debe estar sujeta a cambios electorales ni a agencias publicitarias. Esta constancia nos permitirá estar patente en la mente de los potenciales visitantes.

13 Marca Colombia. (s.f.). ¿Qué es la marca país Colombia? Recuperado de: <http://www.colombia.co/asi-es-colombia/que-es-la-marca-pais-colombia.html>

14 Colombia Co. (2013). Todos somos parte de la respuesta. Recuperado de: <http://www.colombia.co/participa/mecanica>

15 Marca Colombia. (s.f.). El 5 de diciembre se presentará el libro "100 Colombianos". Recuperado de: <http://www.colombia.co/talento/el-5-de-diciembre-se-presentara-el-libro-100-colombianos.html>



Caso de Oregón, USA - En los ochenta, el estado de Oregón en EE. UU., en respuesta a la recesión económica, se dio a la tarea de posicionarse como un destino turístico y lanzar su campaña con una nueva marca "Oregon: Things Look Different Here." Esta marca diferenciadora fue utilizada por más de 15 años en que destacó sus productos, negocios y atrajo visitantes. La experiencia de Oregón, según Curtis 2012, presenta cuatro puntos de aprendizaje. Primero, que una marca no puede imponerse, sino entenderse, compartirse y aceptarse. Segundo, que tiene que integrar las fortalezas y traer una nueva imagen o perspectiva del destino. Tercero, que la efectividad de la marca tiene que ser evaluada continuamente. Cuarto, tiene que existir un compromiso a largo plazo con la estrategia seleccionada.

- Pike, 2012, p. Apx10.1

El ejemplo de Oregón nos presenta la importancia del compromiso y de las alianzas. El desarrollo de una marca que refleja los valores del destino tienen que representar los valores de la comunidad (Pike, 2012, p. Chapter 4). No podemos vender lo que no existe y no podemos obligar a toda una comunidad a presentarse como algo que no es. Por tal razón es crítico que en el proceso de desarrollo de la identidad de la marca se incluyan a los diversos actores que puedan analizar aquello que nos distingue y de qué forma natural podemos ofrecer. También es necesario definir una identidad que presente la esencia de la experiencia del visitante y se provea la visión que guíe y motive a los actores del ecosistema, las comunidades, la cadena de suministro y la población en general a entablar un compromiso a largo plazo.

Como establecen las recomendaciones del grupo de estudiantes de la UNE (FPR/UNE, 2016), Puerto Rico cuenta con los recursos para poder desarrollar una marca país y logotipo permanente que ayude a crear confianza, orgullo, diversificar y posicionar favorablemente la imagen del país a nivel internacional y local. Entre las recomendaciones que este grupo de estudiantes propone para Puerto Rico está el establecer una marca de país que sea consistente y permanente, y que las campañas se especialicen y enfoquen en las oportunidades que tenemos sin afectar la marca.

La marca de Puerto Rico debe poder demostrar lo que nos diferencia e implementar una estrategia que sea consistente y con un compromiso a largo plazo, que asegure que tanto el gobierno como la industria protegerán y usarán la marca. La ley núm. 70 del 2013, Mar-

ca País, definió la creación de un comité multisectorial que estaría a cargo de definir y velar por estos elementos. Sin embargo, este comité no ha podido constituirse y existe alguna oposición dentro de la industria a su composición. La ley presenta ciertos elementos que son esenciales para el éxito de la marca, entre ellos uno la continuidad y el compromiso con esta fuera de los ciclos electorales. Por ésta razón, es necesario que se evalúe la composición del comité para garantizar un representación justa e imparcial del ecosistema.

El desarrollo de una economía del visitante sólida requiere diferenciarnos como destino presentando las experiencias únicas que apelen a las emociones del potencial viajero y lo induzca a visitarnos. Al evaluar nuestras estrategias de posicionamiento en el mercado de viajeros, es necesario que tengamos presente las tendencias y tecnologías que nos permiten conocer sus preferencias y presentar nuestro destino a través de narrativas y contenido creativo que se atemperan a sus perfiles a través de las plataformas que utilizan para investigar y planificar sus viajes. Lo que nos diferencia, nuestra identidad, nuestra esencia, nuestros valores, debe mantenerse consistente a lo largo del tiempo. Necesitamos unirnos para un objetivo común, debemos proyectar al mundo estas características que nos diferencian y provocar que más personas quieran llegar a Puerto Rico a explorar su geografía amplia y concentrada.



Estudiamos el caso de Costa Rica, el tercer país más visitado en Centroamérica, que se ha dado a conocer por sus recursos naturales. Luego de mantener por 16 años consecutivos una marca que los distinguió y trajo grandes resultados, definieron nuevas metas estratégicas para posicionarse como el primer destino de Latinoamérica. Para esto, establecieron la creación de una marca de país nueva y permanente que se enfocara en expresar quiénes son y la calidad de los servicios y productos que tienen para ofrecerle al mundo, Esencial Costa Rica. Aún con un aparente cambio de marca o eslogan, la esencia de lo que los define como marca no ha variado, un enfoque en lo natural, la calidad de sus productos y la esencia de su gente, Pura Vida, son los puntos que han mantenido consistentemente definiendo cómo se visualizan y cómo quieren que los recuerden.



**MEJORAR LA EXPERIENCIA
Y AUMENTAR LA CAPACIDAD**





Mejorar la experiencia del visitante requerirá un cambio de mentalidad que nos lleve a apreciar y aprovechar nuestra naturaleza hospitalaria que supone ser más receptivos y abiertos con ellos, y hacerlos sentir bienvenidos y conectados con el destino. Al atraer un mayor número de visitantes, incitarlos a extender su estadía y llevarlos a conocer más sobre nuestra cultura y nuestra geografía, ellos mismos se transformarán en embajadores de Puerto Rico.

El desarrollo de la economía del visitante local debe enfatizar en garantizar una experiencia de calidad a los visitantes. Este enfoque exige el compromiso de todos, los ciudadanos, los proveedores de servicios, la academia, los transportistas, y muchos otros, que interactúan directa e indirectamente con el visitante. El

mejorar la experiencia del visitante requerirá que consideremos muchos elementos, como contar con una infraestructura digital de buen alcance y facilitar el acceso de los visitantes a ella. Además, requiere fomentar el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y plataformas digitales que ayuden a navegar y aumentar la calidad de la experiencia del visitante. Más importante aún, requiere que todos los puertorriqueños entendamos el gran valor que representan los visitantes para nuestra recuperación económica.

Al lograr mejorar la experiencia de los visitantes, aumentamos las probabilidades de que estos prolonguen sus estadías no solo en días, sino en geografía. Esto se traduce en un impacto económico potencial mayor, que se distribuirá por toda la isla y expandirá el beneficio económico de la economía del visitante.

Garantizar la calidad de la experiencia

Alcanzar el nivel de excelencia al que aspiramos como destino requerirá que aseguremos la calidad de todas las experiencias de los visitantes, tanto en su satisfacción con los productos y servicios que adquieran como en sus interacciones con cada uno de nosotros. Pero tiene que comenzar con el compromiso de todos los puertorriqueños de asegurar que el visitante siempre se sienta bienvenido, como un familiar querido que nos viene a visitar.

Creando una cultura de bienvenida



"Céad míle fáilte", cien mil bienvenidas, es una de las expresiones irlandesas más amadas y que se conocen por todo el mundo. Los irlandeses están muy orgullosos de la bienvenida que extienden a los visitantes. Gira alrededor de una conversación informal, un gesto amigable, una curiosidad respetuosa. Regresando a los Estados Unidos en un avión, conocí una vez una señora que me dijo: "Irlanda se siente como un viejo amigo".

- Mairead Geary, Irish Central

Una cultura de bienvenida y acogida es indispensable para el éxito de una economía basada en el visitante. El efecto del calor humano en el visitante es extraordinario, casi mágico. Una de las cosas que más buscan los visitantes es compartir y hasta compenetrarse con otros seres humanos en los destinos adonde viajan. Cambia por completo su perspectiva sobre su experiencia.

Afortunadamente, los puertorriqueños nos caracterizamos por ser hospitalarios y amables por naturaleza; un aspecto que resalta una gran parte de las personas que nos visitan. Es importante que cada puertorriqueño y residente de Puerto Rico reconozca el gran valor que trae cada visitante, entienda la prioridad, la oportunidad que representan ellos para mejorar nuestra situación económica si logramos que el visitante se sienta bienvenido y apreciado.

No podemos ver nuestra relación con el visitante como un trámite. Ni debemos buscar sacarle algo o que nos compre cosas todo el tiempo. Es esencial entablar

una conversación con los visitantes, mostrar interés por conocerlos, estar dispuestos a compartir historias personales y lugares favoritos, las experiencias más profundas y lo que soñamos para nuestros hijos. Conviértámonos en amigos del visitante para que se sientan que se encuentran en su segundo hogar, inmersos en experiencias y creando memorias.

El viajero busca vivir una experiencia auténtica y espiritualmente transformadora. La interacción con el residente local en los destinos que visita se ha convertido en una parte importante de lo que buscan experimentar. Quieren conocer cómo vivimos, en qué trabajamos, nuestras costumbres y tradiciones y hasta lo que hacemos en nuestro tiempo libre. Esto nos convierte a todos nosotros en un activo clave y elemento diferenciador con otros destinos potenciales.



En Suecia, la Asociación de Turismo, creó The Swedish Number, una plataforma experimental para embajadores que permite a cualquier ciudadano sueco registrarse y estar disponible para recibir llamadas telefónicas para conversar y responder a preguntas de potenciales visitantes de todo el mundo. En menos de tres meses que estuvo en operación, realizaron más de 180.000 interacciones, recibieron llamadas de personas de sobre 180 países. Este esfuerzo es ilustrativo de la diversidad de posibilidades para fomentar interacciones directas entre los locales y potenciales visitantes.

- Mairead Geary, Irish Central



Recientemente, la Compañía de Turismo de Puerto Rico desarrolló una campaña dirigida a mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a los visitantes, con el programa "Nos toca brillar", que, según detallan en la página oficial, tiene tres objetivos centrales: contribuir a aumentar la aportación del turismo al producto nacional bruto, lograr diferenciar el ofrecimiento turístico de Puerto Rico de sus competidores regionales y del mundo y resaltar entre los puertorriqueños la importancia de la industria del turismo para el desarrollo económico. Entre las estrategias principales definidas para lograr los objetivos está, concienciar a la comunidad general sobre la importancia de ofrecer a los visitantes un servicio de primera y de calidad, capacitar a los estudiantes, empresas turísticas y entidades de gobierno sobre técnicas y estrategias de buen servicio y reconocer los componentes de la industria turística que se destacan por la calidad de servicios. En la página incluyen también ejemplos sobre temas de nuestra cultura tales como conceptos de nuestra gastronomía, como "el chinchorro", enfatizar en el rol de ciudadano para orientar al visitante y consejos de otras cosas para compartir con los visitantes. Para involucrar a la comunidad, se diseñó una campaña de medios de televisión, radio y redes sociales para demostrar ejemplos sencillos de cómo brindar un servicio de calidad a los visitantes, con el lema "Nos toca brillar".

Tenemos que ser embajadores y hasta amigos de los visitantes, hablarles sobre nuestra cultura y de lo que nos hace únicos y especiales. Debemos conectar al visitante con el sinnúmero de experiencias y destinos que muchas veces serían invisibles e inaccesibles para ellos. Para lograr una mayor interacción entre el residente y el visitante, es esencial que se creen puntos de encuentro (tanto físicos como virtuales) que faciliten la comunicación y la interacción entre ambos.



Un grupo de jóvenes emprendedores puertorriqueños han creado una plataforma llamada "Lokal Buddy", que busca los de aquí puedan publicar y compartir diversas experiencias que están dispuestos a compartir con visitantes al servirles de anfitrión en recorridos y actividades en sus propios hogares. Incluyen desde cenas tradicionales, clases de cocina y salidas nocturnas hasta viajes por carretera (roadtrips), entre otros. Este tipo de interacción permite al visitante conocer las múltiples y diversas dimensiones de nuestra cultura, que en muchas ocasiones logran que el visitante se conecte emocionalmente con el destino y ayuda a promover el desarrollo del turismo cultural.

Las diferencias culturales y las expectativas de calidad de servicios

Al recibir visitantes de diferentes culturas, es importante enfatizar en el aprendizaje de otros idiomas como parte del proceso de educación de todos (estudiantes, profesionales, empresarios, etc.) y que se incorporen cursos que ayuden a aumentar el conocimiento sobre diversas culturas del mundo, en los currículos de las escuelas de turismo y demás disciplinas académicas. Esto ayudará a que contemos con talento humano

que posea amplios conocimientos de diferentes idiomas y culturas. Además, se requerirá rotulación física y promover el desarrollo de material explicativo digital disponible en múltiples idiomas y adaptados a diferentes culturas, sobre todo de los proveedores con los que el visitante interactúa directamente: aeropuertos, alojamientos, restaurantes, operadores de excursiones, taxistas, entre otros¹⁶.



París se enfoca en mejorar la impresión que tienen los visitantes sobre el trato que reciben y que sus ciudadanos entiendan la importancia de proveer un buen servicio, la importancia de una buena bienvenida y de entender las diferencias en trato a los distintos tipos de turista. Francia en general ha cargado con la reputación de ser ruda con los turistas, en especial con aquellos que no hablan francés. Entendiendo la importancia de la aportación que hacen los turistas, el gobierno ha definido entre sus propuestas para lograr mayor crecimiento de visitantes para el 2020 la urgencia de trabajar para convertir en una verdadera prioridad compartida por los ciudadanos y profesionales, una cultura de bienvenida que se convierta en una verdadera prioridad. Entre las herramientas que han desarrollado, está una alianza entre la Cámara de Comercio y los comités regionales de turismo, mediante la cual se creó un manual sobre cómo tratar a los turistas acompañado de una campaña llamada Do you speak touriste? (¿Hablas turista?). El propósito de la herramienta es enfocar en la calidad de la bienvenida y que los profesionales del turismo entiendan las diferencias entre los turistas. Por ejemplo, que un turista británico prefiere desayunar y almorzar temprano o que para el americano es importante ser atendido rápidamente en los restaurantes, pero con excelencia.

- MacGuill, 2013

¹⁶ En cuanto a la rotulación la Ley Núm. 185 del 16 de agosto de 2003 establece que la Compañía de Turismo en coordinación con el Departamento de Transportación y Obras Públicas y la Autoridad de Carreteras, rotulará las carreteras y áreas de interés turístico, histórico y cultural, con símbolos internacionales de conformidad con el sistema de rotulación turística establecido por la Organización Mundial de Turismo y el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica. Además preparar mapas, y publicaciones informativas impresas y electrónicas, incluyendo páginas de internet, en español, inglés y cualquier otro idioma que la Compañía de Turismo determine necesario luego de realizar un estudio de mercado. Antes se creó el mismo propósito con la Ley 187-2002 pero se incluía el idioma Francés en el cuerpo de la ley. Tuvieron que aclarar este supuesto añadiendo en la ley del 2003: "Considerando que sería oneroso para las agencias concernientes, la rotulación y la preparación de mapas y folletos en más de los dos idiomas que comúnmente se utilizan en Puerto Rico, pudiendo conlugar con la legislación Federal en cuanto a la misma se hace necesario la aprobación de esta legislación la cual aclara el alcance de la Ley Núm. 187 de 17 de agosto de 2002. De este modo la Compañía de Turismo, luego de efectuar estudios de mercado de los idiomas de los visitantes potenciales, estará en mejor posición para decidir si deben hacerse en otros idiomas

Incorporar la academia

Para lograr un cambio de mentalidad que considere al visitante como prioridad, el rol de la academia es clave. Se requerirá actualizar los currículos académicos, de las escuelas especializadas en turismo y también en los currículos de un sinnúmero de disciplinas o materias académicas que impactan directa e indirectamente las diferentes dimensiones de la economía del visitante.

Como mencionado anteriormente, el factor humano es clave en la experiencia general del visitante, mayormente cuando se trata de aquellos que trabajan directamente con este, desde taxistas, operadores de excursiones y personal de los hoteles. Para esto, las escuelas de turismo locales deben actualizar los currículos académicos, para que enfatizen en la necesidad de la calidad del servicio y promuevan la continua

investigación de las tendencias globales en la industria de viaje y su impacto en la economía del visitante local, como parte del proceso de enseñanza¹⁷. Además, deben incluir cursos compulsorios en diferentes idiomas, más allá del inglés, y de otras culturas que preparen y capaciten a nuestro talento humano para dar servicio a visitantes de diversos entornos culturales.

Deben dedicar mayor tiempo a lo práctico, con mayores oportunidades de internados y de intercambios estudiantiles de trabajo, que permitan al estudiante poner en práctica el conocimiento adquirido a la vez que adquiere las destrezas requeridas por la economía del visitante y las industrias adaptadas a las tendencias globales de la industria. Esto se traduce en el desarrollo de un capital humano sumamente cualificado, que ayude a elevar la experiencia del visitante. Como



Un ejemplo de cómo la academia puede incorporarse en la economía del visitante es el Hotel-Escuela de Sant Pol de Mar en la ciudad de la provincia de Barcelona, una escuela especializada en Dirección Hotelera y Turismo que combina la teoría con la práctica como parte de su proceso de enseñanza. El estudiante se expone a situaciones reales que podrían enfrentar en el día a día de la dirección y operación de un hotel. Los currículos incorporan cursos de varios idiomas, cursos para explicar las diferentes dimensiones económicas de la industria de turismo y cursos especializados en las diferentes áreas que comprenden la dirección de un hotel. Además, la escuela se ha enfocado en establecer fuertes colaboraciones con principales cadenas de hoteles de España y el mundo para ofrecer a sus estudiantes distintas alternativas de internados y prácticas antes de incorporarse al mercado laboral.

- stpol, 2016

¹⁷ Cabe señalar que para el 2003 se crea la Ley Núm. 63, esta ley dispone el establecimiento de una escuela hotelera y de turismo a nivel vocacional y técnico por parte de la Compañía de Turismo en coordinación con el Departamento de Educación. A su vez, promover el adiestramiento y readiestramiento de los recursos humanos en la industria turística y crear una Junta Asesora que recomendará al Departamento de Educación el contenido curricular y de programas de acuerdo a las necesidades de la industria.

parte del proceso de enseñanza, las universidades deben enfatizar en modelos de enseñanza prácticos (metodología de “aprender haciendo”) en los que el estudiante pueda aplicar los conocimientos y destrezas aprendidas en práctica.

También es importante que se establezcan alianzas entre el sector académico y el sector privado para ofrecer oportunidades prácticas y para realizar investigaciones que ayuden al desarrollo y evolución de la economía del visitante local.

Dado el efecto expansivo de la economía del visitante a otros sectores de la economía general es importante incorporar el tema en los currículos de otras disciplinas, en especial aquellas que puedan influir indirectamente

en la experiencia del visitante, tales como el emprendimiento, las tecnologías de información, la programación, la ingeniería, entre otras. Un ejemplo sería el caso de la programación y la codificación (coding), las cuales pueden promover que los estudiantes desarrollen herramientas tecnológicas y digitales dirigidas a servir la economía del visitante y que ayuden a elevar la experiencia del visitante. En esencia, todas las disciplinas pueden redefinirse según casos y ejemplos relacionados a la economía del visitante.

Sin duda, el sector académico tiene un rol esencial en el desarrollo de la economía del visitante de capacitar al talento humano necesario para diseñar, construir y apoyar los esfuerzos que aseguren una experiencia extraordinaria para cada visitante.






La colaboración entre Foundation for Puerto Rico con la Universidad del Este, en la cual los estudiantes realizaron una investigación sobre los proveedores de servicios para la economía del visitante, resaltó que entre los principales factores que limitan el acceso de los visitantes a mucha de la oferta disponible está la poca visibilidad en los medios digitales y la falta de sofisticación de los negocios, que incluye poco énfasis en la calidad y el uso limitado de herramientas tecnológicas. Los resultados de la investigación estimularon la organización de encuentros que promueven intercambios entre líderes de la industria y proveedores de servicios, así como talleres comunitarios enfocados en capacitar a los proveedores de servicios sobre cómo sacar provecho de los medios digitales para hacer sus negocios más visibles y accesibles a los visitantes, que potencialmente se convierten en sus nuevos clientes y representan mayores ingresos para ellos.

Innovar para cambiar



Podemos pensar profundamente, adquirir conocimiento, cambiar de prioridades, pero, en un mundo donde la innovación está predominando como vehículo para el progreso, no vamos a poder cambiar nuestra trayectoria haciendo más de lo mismo, ni nos podemos transformar sin reinventarnos.

Por muchos años, nuestra economía de servicio y consumo creció y se sofisticó cuando las empresas locales emulaban los modelos de negocios de empresas en los EE. UU. Inclusive adquirían los sistemas de información, programas, ofertas de paquete (“packages”) y procesos desarrollados por estas, que les permitían a las de aquí operar más productivamente que sus competidores. Era un proceso que conllevaba una especie de arbitraje de tiempo: no se estaba innovando, sino aprovechando innovaciones de otros que aún no habían llegado a la isla.

En el siglo XXI, el arbitraje de tiempo casi ha desaparecido como oportunidad económica: ya no podemos copiarnos de los libretos de otros y esperar ser exitosos, peor aún, lo seguimos intentando. En estos tiempos, mientras tratamos de emular a otros copiando la innovación de ayer nos mantenemos en el pasado mientras alguien más está desarrollando las ideas que se usarán mañana. En los años 80, nadie pensó que nuestras vidas hoy girarían en torno a dispositivos móviles y que los programas se desarrollarían solo

en este formato. En Escocia, la organización SICSA que aplica la perspectiva tecnológica al turismo, nos explica que los desarrolladores necesitan mirar más allá de las innovaciones del momento, por ejemplo, la tecnología de realidad aumentada puede parecer ultramoderna este año, pero muy pronto será anticuada (SICSA T. S., 2014).

Hace bastante más de una década, los grandes centros de conocimiento académico y empresarial como Harvard y Stanford comenzaron a documentar cambios fundamentales en la manera en que empresas e industrias completas competían y se transformaban a base de la innovación. Se catalogaron las innovaciones como incrementales, disruptivas o catalíticas e ilustraron con ejemplos contundentes como estas prácticas habían llegado a dominar inclusive en proyectos de impacto social (Sadler, 2006).

El poder rescatar a Puerto Rico de su crisis requerirá que cambiemos en nuestra sociocultura el “chip” de la imitación por el de la innovación. Tenemos que usar el conocimiento que desarrollamos en la exploración del mundo cambiante, no para reciclar el pasado (ni el nuestro ni el de otros), sino para inventar un nuevo futuro. Tendremos que reconceptualizar lo que somos tomando en cuenta que poco de lo que nos ha servido en el día a día será relevante para lo que seremos.

Centros de excelencia

Los bienes y servicios que ofrecemos y que adquieren los visitantes deben contar con los niveles de calidad más altos, que garanticen que los visitantes vivan una experiencia completa, que sea de calidad consistente, sin importar las actividades en las que se involucren o las vivencias que tengan durante su estadía. La gama de actividades de los visitantes es amplia: adquieren bienes, tales como artesanías, textiles y comida; diferentes servicios como excursiones, alojamiento, restaurantes, servicios médicos, servicios educativos, y tienen muchas interacciones en ámbitos turísticos como generales. Los proveedores de servicio en estos ambientes no necesariamente cuentan con la misma preparación o capacidad ni tienen el mismo énfasis en la calidad como elemento de distinción.

Una estrategia que proponemos para atender el tema de la calidad y consistencia del servicio es la de establecer centros de excelencia, en los que la academia, el sector privado y empresarios y emprendedores individuales trabajen de manera colaborativa, y que sirvan como centros de práctica para que tanto los proveedores como los estudiantes puedan aprender los distintos perfiles del mercado de viajeros y conocer las diferentes maneras para garantizarles igual diversidad y calidad de productos y servicios. En estos centros se debe proveer a los emprendedores las herramientas que faciliten el desarrollo de nuevos productos y servicios (físicos y tecnológicos) enfocados en mejorar la experiencia y que cumplan con altos estándares de calidad.

Estos centros podrían también atender al visitante al ofrecer espacios de inmersión e interacción que le permitan tener una diversidad de experiencias dentro de un espacio reducido y selecto, que permita a su vez a los proveedores, académicos y estudiantes observar y entender cómo la oferta cumple con las expectativas del visitante y ofrezcan la oportunidad de mejorarla continuamente. Inclusive, este tipo de centro, implementado con éxito en nuestra isla, pudiera servir como modelo para otros centros ubicados en puntos importantes que originan visitantes por todo el mundo. Esta iniciativa ya la lleva a cabo hoy algunos destinos turísticos y las grandes marcas de consumo como la Apple Store, que permite al visitante en potencia la oportunidad de conocer y hasta ensayar remotamente algunas

dimensiones de su producto o de la experiencia del destino.

Proponemos la creación de un centro de excelencia especializado en la economía del visitante, que dote a empresas nuevas y existentes que ofrezcan servicios y productos innovadores al visitante y que desarrollen distintas herramientas tecnológicas y digitales que ayuden a mejorar la experiencia del visitante. Este centro deberá tener enlaces directos con la academia para promover la investigación continua y la preparación del talento humano requerido para el desarrollo constante y evolución futura de la economía del visitante local, de acuerdo con las nuevas tendencias.

Además de asegurar la calidad, es importante identificar formas para medir e incentivar a que esta sea constante y continua tanto en la creación como en la evolución de los productos y servicios que se ofrecen al visitante. Proponemos la creación de reconocimientos, premios o certificaciones que enfatizen y animen a los proveedores de servicios a cumplir con los niveles de calidad establecidos y mejorar continuamente, para asegurar la excelencia de los diferentes tipos de experiencias que vivan y de los productos y servicios que adquieran.

Buscando mejorar la competitividad de empresas en la región, el gobierno de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha de España junto a la Escuela de Organización Industrial desarrolló la iniciativa llamada Factoría de Innovación. Establecieron una serie de centros de excelencia ubicados en diferentes zonas de la comunidad, con el objetivo de prestar servicios gratuitos a pequeñas y medianas empresas de toda la región castellano-manchega, proveerles herramientas para desarrollar y poner en marcha proyectos que incorporaran elementos de innovación en sus procesos de producción y gestión. Cada centro de excelencia está especializado en industrias de la zona en que se ubica, entre ellas la industria agroalimentaria, las industrias creativas, el sector logístico, entre otras industrias.

- CDE, 2016

Creación de estructura y apoyo

Los viajeros de hoy, como nunca antes, buscan poder determinar y seleccionar por sí mismos los tipos de actividades y experiencias que quieren vivir durante su visita a cualquier destino. Estas nuevas tendencias han impulsado la creación de nuevas herramientas, mayormente en la dimensión digital, que ayudan a mejorar la experiencia de los visitantes, incluido el desarrollo de páginas cibernéticas, plataformas digitales y aplicaciones. Dado que las preferencias de los viajeros de hoy apelan más a matices locales e individualizados y grandemente influenciados por lo tecnológico y digital, estas herramientas le ofrecen al potencial visitante acceso al contenido de manera que le permita conocer el destino y participar en el diseño de sus propias experiencias, y hasta elegir y organizar las diferentes actividades que desee realizar.

Considerando la dimensión digital, es vital la creación

de estructuras de apoyo que ayuden a mantener actualizada la información y el contenido disponible en las diferentes páginas cibernéticas, plataformas y aplicaciones móviles disponibles para el visitante. Dichas estructuras de apoyo deben, además, garantizar que el contenido incluido en ellas esté siempre actualizado y completo, que cumpla con las expectativas y necesidades de los diferentes perfiles de visitantes y que faciliten la interacción del visitante con ellas. Es necesario tener la capacidad para que los proveedores de servicios puedan mantener la información actualizada de sus negocios donde puedan editarla y actualizarla desde un solo lugar que posteriormente se actualice de forma automatizada a múltiples plataformas digitales.

La necesidad de construir estas estructuras de apoyo que sirvan para poblar las plataformas digitales de in-



Meeting the expectations of your Chinese visitors and making them feel welcome

China Cultural Information and Training Resources
for Tourism Operators



Un ejemplo de ciudades que han creado estructuras de apoyo para ayudar a mejorar la experiencia de los visitantes es el estado de Queensland, ubicado en la región noreste de Australia. Para ayudar a satisfacer las necesidades e intereses del mercado chino, su mercado principal y de más crecimiento, el gobierno estatal creó una guía dirigida a los operadores de excursiones, en la cual se provee información sobre las tendencias de viajes de los chinos. Dichas guías incluyen información que incluye sus gustos de comida, sus expectativas a la hora de viajar, la descripción de los tipos de actividades que buscan realizar y consejos sobre cómo ofrecerles y brindarles diferentes tipos de servicios.

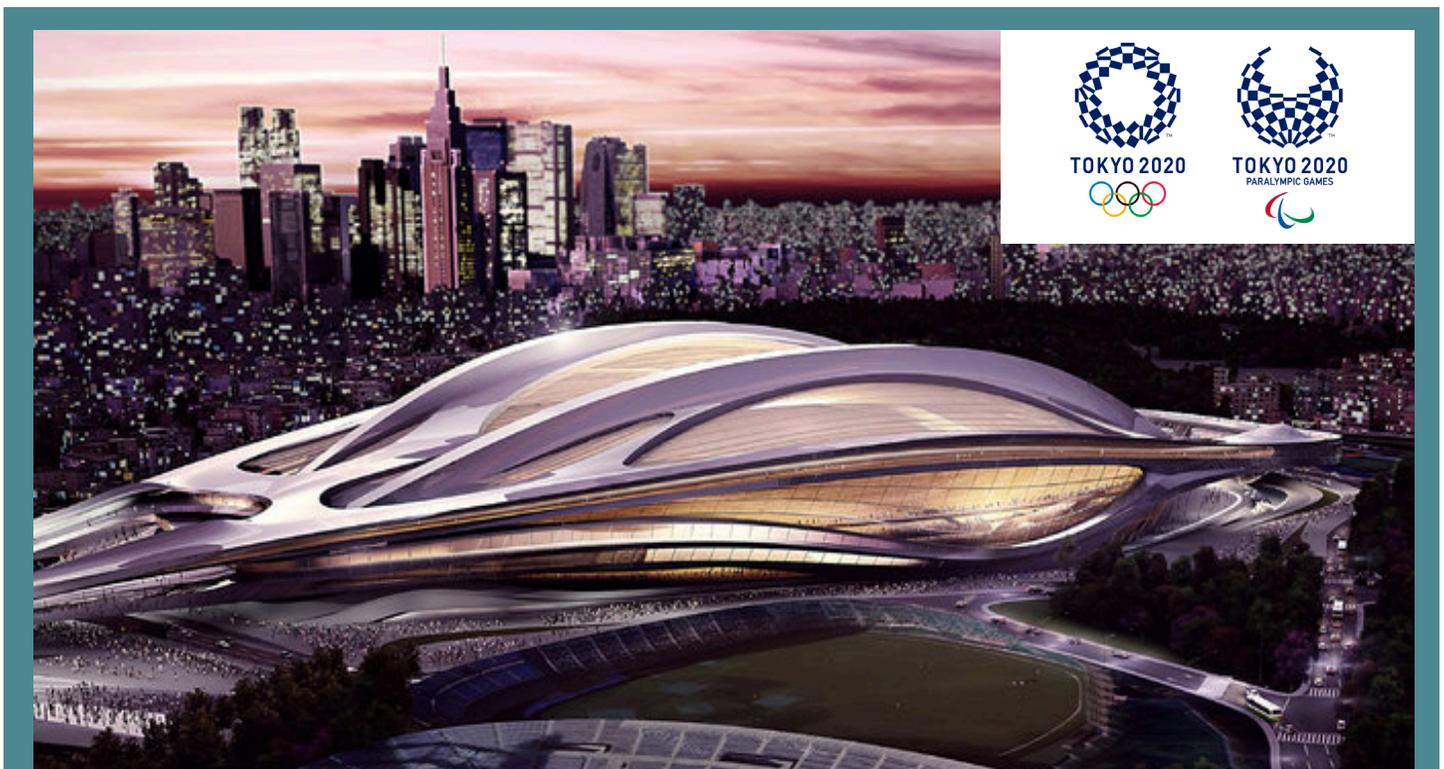
- Queensland T. , 2012

formación y de conocimiento también representa una gran oportunidad para los emprendedores, y fomenta el desarrollo de productos y herramientas tecnológicas innovadoras que toman en consideración la constante evolución tecnológica en la que vivimos y hasta el cambio continuo en las tendencias de los viajeros.

El toque humano es indispensable para la experiencia del visitante. Se debe desarrollar la capacidad de proveer acceso a un centro de asistencia con la capacidad para conectarlo con personal de servicio diestro y equipado para interactuar con el visitante en cualquier momento. Esta intervención debe poder facilitarse ya sea por vía telefónica o por interacciones digitales integradas a las herramientas que utilice el visitante durante su estadía y se darían principalmente en situaciones en las que las herramientas digitales

no proveen una solución. El personal de servicio debe tener a la mano la información del visitante como conducto de la herramienta digital para que al momento de intervenir conozca el detalle de sus actividades.

Las estructuras de apoyo que se desarrollen deben estar integradas a las distintas plataformas digitales y deben incluir contenido actualizado para atender las necesidades actuales y futuras de los visitantes. Estas estructuras deben proveer acceso a los distintos proveedores a información actualizada sobre el comportamiento del visitante y deben facilitar la interacción de forma eficiente con el visitante antes, durante y después a su visita para obtener observaciones y reacciones que permitan a los distintos proveedores de servicios monitorear y adaptar sus ofrecimientos para ayudar a mejorar la experiencia de los visitantes.



En noviembre 2015, el gobierno de la ciudad de Tokio en Japón, anunció (como parte de los preparativos para la celebración de las Olimpiadas en el 2020 y ante el aumento en la llegada de visitantes internacionales) la apertura de un centro de llamadas multi-lingüe, enfocado en ofrecer servicios gratuitos de interpretación y traducción en inglés, mandarín y coreano a representantes de los hoteles y hospederías en la ciudad. En enero 2016, el servicio fue extendido a pequeños y medianos restaurantes y operadores de taxis, que no contarán con los recursos disponibles para contratar intérpretes u ofrecerles a sus empleados cursos o adiestramientos. La apertura de este centro es un ejemplo de las estructuras de apoyo que pueden ser creadas para ayudar a los proveedores a mejorar la experiencia que ofrecen a los visitantes.

- MASUI, 2016

Facilitar la inmersión del visitante en la experiencia

La importancia de la conectividad digital local al visitante

En un mundo caracterizado por la constante evolución tecnológica, donde predomina lo digital y lo móvil, es necesario facilitar la conexión de los visitantes con las redes e infraestructura digital local, que les permita utilizar las distintas plataformas móviles existentes que proveen información sobre destinos actividades y eventos por toda de la isla, acceso a plataformas de transporte y acceso a herramientas importantes, tales como los mapas digitales, que permiten al visitante moverse por todo el destino. Si facilitamos el acceso del visitante a la infraestructura digital, ayudamos a dar visibilidad información sobre la micro oferta y los diferentes destinos disponibles por toda la isla y a conectar a los visitantes con los estos, y así pueden utilizar aplicaciones móviles y buscar información en línea para llegar a la micro oferta que está disponible más allá de San Juan, dispersa por toda la isla.

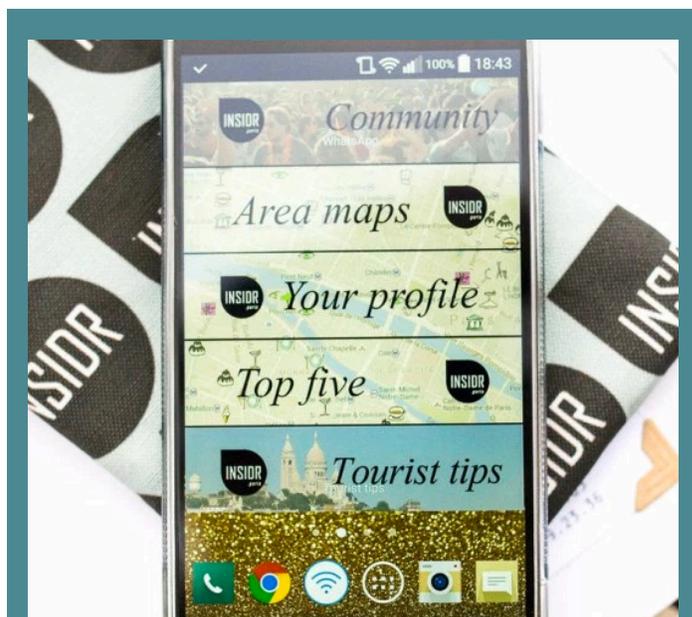
Para lograr que los visitantes tengan acceso a la red e infraestructura digital, se requerirá proveerles alternativas de conectividad rentables a nuestra red celular de forma que puedan mantenerse conectados al disfrutar de sus itinerarios sin consumir o entrar en costos onerosos de datos.

El requisito mínimo de cualquier solución tiene que permitirle al visitante acceder de manera interactiva a los eventos y actividades, el contenido descriptivo y los detalles logísticos y de transportación que faciliten su visita.



En destinos como México, al momento en que el visitante llega, le ofrecen una tarjeta SIM que le permite usar su teléfono en el destino sin el riesgo de incurrir en los cuantiosos cargos por consumo de tarifas internacionales. Australia creó alianzas con varias entidades y proporcionaron a los turistas tarjetas SIM internacionales a tasas reducidas. Además, las principales ciudades del mundo cuentan con la infraestructura digital que provee conexión wifi gratis en lugares públicos, tales como plazas, aeropuertos y centros comerciales, entre otros. Por ejemplo, París tiene sobre 300 puntos de acceso gratuitos, mientras que Malasia, en alianza con una compañía de telecomunicaciones, provee 1,500 puntos de acceso en áreas comerciales, turísticas, residenciales y públicas.

- Mexico, 2016



Insidr, una startup de París, provee una alternativa a los visitantes extranjeros que no pueden usar sus teléfonos por los altos costos de tarifas internacionales de data. Provee al usuario, por una tarifa fija, acceso a llamadas mientras está en el destino, así como acceso a mapas y recomendaciones de itinerarios para explorar la ciudad. Provee también acceso a aplicaciones móviles esenciales para el viajero de hoy, como redes sociales, conversión de moneda y aplicaciones locales para servicios de entrega de comida, cuidado de niños, etc. Además, la aplicación le provee al visitante acceso directo a los locales a través de un chat para hacer preguntas sobre lugares a visitar, proveer recomendaciones y ayuda durante su estadía.

Fortaleciendo nuestra presencia digital

La integración de los visitantes a la infraestructura digital y a las nuevas tecnologías permitiría hacer visible la oferta diversa y también proveería la capacidad de interactuar de manera inmediata con el visitante. La nueva tecnología facilita al viajero las herramientas para visualizar y diseñar experiencias personalizadas y también la capacidad de calendarizar, realizar reservaciones y crear itinerarios de su visita de manera digital. Esto representa un gran beneficio para los proveedores locales de servicios, para que en conjunto con otros proveedores puedan dar visibilidad su oferta al mundo y aumentar dramáticamente el patrocinio a sus servicios.

Según los resultados de una investigación realizada por Foundation for Puerto Rico en colaboración con la Escuela de Hospitalidad y Artes Culinarias José A, "Tony" Santana de la Universidad del Este, de los

proveedores de servicios analizados son pocos los que tienen alguna presencia digital enfocada en el turismo local y no en el visitante. Esto representa una gran oportunidad para ayudar a que los proveedores de servicios y organizadores de eventos aumenten su presencia en los medios digitales. La presencia digital también ofrece la oportunidad para la creación de redes y enlaces con otros proveedores de servicios y que juntos puedan diseñar contenidos, narrativas multilingües, y hasta proponer itinerarios de visita que catalogan e ilustran la diversidad experiencias que los visitantes puedan tener, y que integren lugares naturales, históricos, culturales, gastronómicos, festivales, eventos artísticos o musicales, entre otros. Integrados la oferta digital, los proveedores locales tendrían además la oportunidad de interactuar de manera más directa con el visitante.



En el 2001, una colaboración entre el Ministerio de Turismo estatal y las distintas oficinas de turismo regionales crearon el "Australian Tourism Data Warehouse" (almacén de información turística de Australia), con el objetivo de apoyar a los operadores de turismo a maximizar sus oportunidades en el mundo digital. Además de su rol educativo, esta entidad recoge información de la oferta que almacena y distribuye para ser utilizada por otras plataformas en línea y sistemas de reservaciones. Al proveedor le facilitan aumentar su exposición digital registrándolo solo una vez para darle acceso a una plataforma de estadísticas. Actualmente cuenta con más de 40,000 productos y 150,000 imágenes distribuidos en más de 11 categorías.

- ATDW, 2016



Un análisis realizado por voluntarios de Foundation for Puerto Rico encontró que, en una zona adyacente a áreas tradicionales de turismo, el 33% de los proveedores de servicios no tenían presencia alguna en las principales plataformas de viajes. Solo el 27% de los comercios analizados tenían presencia en TripAdvisor, de los cuales el 86% recibió una reseña negativa que nunca recibió contestación, lo cual afecta adversamente su clasificación en la plataforma. La mayoría de los comercios tienen presencia en las redes sociales, y Facebook es la red social más utilizada. Es importante mencionar que estas plataformas están mayormente dirigidas al mercado local y aunque son utilizadas por los visitantes en sus países de residencia, les resulta complicado encontrar establecimientos y atracciones en los destinos que visitan. Basándose en los resultados obtenidos, aunque una gran parte de los comercios tienen presencia digital, la mayoría están enfocados en el mercado local y aún resultan poco accesibles a los visitantes.

Considerando esta tendencia, proponemos la creación de una plataforma digital que permita integrar grandes cantidades de contenido proveniente de múltiples fuentes de información, desarrollado tanto por los proveedores de servicios, comunidades, visitantes actuales como por los individuos. La plataforma ofrecerá al visitante una serie de itinerarios sugeridos compuestos de actividades y experiencias únicas alrededor de la isla. También permitirá diseñar experiencias personales de acuerdo con sus intereses y necesidades, y le permitirá poder calendarizar, realizar reservaciones y crear itinerarios de su visita de manera digital. La plata-

forma también permitirá al proveedor la capacidad de responder y atender a las necesidades de los visitantes de manera más fácil y directa.

En fin, para lograr conectar a los visitantes con toda la oferta, es necesario dar visibilidad los distintos destinos y experiencias disponible mediante el diseño de contenidos variados disponibles en múltiples idiomas y que sean fácilmente accesibles al visitante; lo cual resultará en un impacto positivo para todos, pero en particular para los pequeños negocios y otros emprendimientos de toda nuestra geografía.



Tailandia nos provee otro ejemplo de herramientas para integrar la innovación en turismo, en este caso con el desarrollo, por parte del Ministerio de Turismo y Deportes, de una plataforma digital que le provea al viajero todo lo que necesita en un solo lugar, tanto para la planificación del viaje como para su estadía. Esperan poder lanzar la plataforma para finales del 2016, en la que los visitantes podrán planificar sus viajes, coordinar sus reservas, calendarizar eventos, tener acceso a guías digitales y resaltar los lugares turísticos. La plataforma busca animar a los turistas a optar por, una estadía más prolongada y generar más ingreso para Tailandia al aumentar la visibilidad de su oferta diversa, facilitar la planificación de su viaje, ofrecer a los proveedores un espacio centralizado para visibilizar su oferta y hacerla más accesible al visitante.

- Correspondent, 2016



Otro ejemplo de la importancia y beneficios de fortalecer la presencia digital es la isla de Tahití en la Polinesia Francesa, en el Océano Pacífico, en la que, como parte de la estrategia de turismo inteligente (smart tourism) del gobierno local, buscan mejorar y expandir el acceso gratuito a internet como una herramienta para aumentar la presencia digital de los proveedores locales en los medios digitales para que puedan estar más visibles al visitante y éstos los puedan tomar en consideración como parte de su experiencia en el destino. Además, es un esfuerzo para fomentar la digitalización de la experiencia del visitante y para facilitar su movilidad por todo el destino que les permite conectar con la amplia oferta de experiencias y destinos de todo el archipiélago, a través de la tecnología, y una red de asistencia 24/7 en múltiples idiomas.

- Greg Oates, 2015

14) Marca Colombia. (s.f.). ¿Qué es la marca país Colombia? Recuperado de: <http://www.colombia.co/asi-es-colombia/que-es-la-marca-pais-colombia.html>

15) Colombia Co. (2013). Todos somos parte de la respuesta. Recuperado de: <http://www.colombia.co/participa/mecanica>

16) Marca Colombia. (s.f.). El 5 de diciembre se presentará el libro "100 Colombianos". Recuperado de: <http://www.colombia.co/talento/el-5-de-diciembre-se-presentara-el-libro-100-colombianos.html>

Expandiendo y visibilizando experiencias



Históricamente, la mayor parte de las experiencias a las que acceden los visitantes se han limitado a ciertas actividades y ofrecimientos de primera importancia en áreas tradicionalmente turísticas. Actualmente la Compañía de Turismo les da visibilidad (a través de su página de internet y esfuerzos de mercadeo y promociones), o la facilitan los hoteles o los operadores de excursiones. El turista no tiene problemas en conocer de o llegar a El Yunque o El Viejo San Juan o la Bacardí o Toro Verde. Sin embargo, Puerto

Rico es un destino que cuenta con un sinnúmero de otras experiencias actuales o potenciales, conocidas mayormente por los puertorriqueños, y que no son fácilmente visibles ni accesibles para el visitante. Al lograr exponer o dar visibilidad estas experiencias a los visitantes se logra expandir dramáticamente el impacto económico de la Economía del Visitante y distribuirlo a las diferentes regiones, especialmente a aquellas que actualmente no son visibles ni accesibles al visitante.

Free Report: The Rise of Food Tourism

Las tendencias presentan, según lo publicado por Skift, que los viajeros de hoy le dan gran valor a las experiencias culinarias y gastronómicas que pueden vivir en el destino. Establece que los visitantes atraídos por la gastronomía tienen un interés mayor en conocer los distintos atractivos culturales y explorar la región. Países como Irlanda, están aprovechando su oferta gastronómica para dar visibilidad otros atractivos como eventos culturales, festividades y entre otros, para ayudar a expandir y hacer visibles las experiencias disponibles. Asimismo la ciudad de Nashville en Tennessee, reconocida por su industria musical, diseñó estrategias para promover su creciente oferta culinaria, para lo cual aprovecha el interés en la música y utiliza plataformas como Spotify, y presenta una lista de canciones ('playlist') seleccionadas por chefs reconocidos de restaurantes en la ciudad. El crecimiento de la industria culinaria ha impulsado la apertura de nuevos restaurantes y la celebración de eventos que están ayudando a expandir la oferta de experiencias que los visitantes pueden ahora vivir en la ciudad.

- ATDW, 2016

Aumentar la capacidad

Acceso aéreo

Para que Puerto Rico pueda desarrollar su economía del visitante necesita conectarse con el mundo, metafóricamente y físicamente. Llegan anualmente a nuestro aeropuerto internacional de isla Verde 4.6 millones de personas (FPR F. f., 2016), cerca del 50% de su capacidad actual de 9 millones de pasajeros. Muchos otros destinos envidiarían esta cifra. Quiere decir que podemos acomodar muchos más vuelos y que podríamos aumentar el número de visitantes a la isla en más de 4 millones de personas sin expandir el aeropuerto, ni hablar de los otros aeropuertos en Puerto Rico que reciben vuelos del exterior.

Puerto Rico cuenta con buen acceso aéreo desde múltiples ciudades de los EE. UU. Es precisamente el gran flujo bidireccional de puertorriqueños hacia los EE. UU., lo que asegura la capacidad de vuelos en estas rutas, a través de las cuales arriban la mayoría de los visitantes turistas actuales. Cuenta también con vuelos directos desde varias islas del Caribe y desde ciudades como Panamá, Bogotá, Madrid y, más recientemente, de Mérida (Cancún), Londres y de algunas capitales de los países nórdicos. Es indiscutible que en la medida en que se puedan lograr vuelos directos a San Juan desde importantes centros poblacionales del mundo se facilite el acceso a nuevos mercados y a su vez, aumente la llegada de visitantes de diferentes partes del mundo. Tiene que ser una prioridad estratégica perseguir estos mercados y, en el caso de destinos internacionales, que se requiera de tratados bilaterales para establecer rutas, y trabajar de cerca con el gobierno federal para lograrlos¹⁸.

También tiene que convertirse en una prioridad obtener la autorización del gobierno federal para abrir la sala de tránsito internacional (*international transit lounge*), que permiten que pasajeros que llegan en un vuelo internacional continúen hacia otro destino internacional sin tener que pasar por un proceso de inmigración, lo cual facilitaría grandemente el esfuerzo para obtener vuelos directos a San Juan desde puntos importantes internacionales. Por ejemplo, sería más atractivo para el operador de un vuelo que origine en São Paulo, Brasil, poder incluir en su viaje también pasajeros que continúan hacia las islas del Caribe o inclusive hasta Estocolmo u Oslo sin tener que pasar por los procesos de inmigración que conllevan una entrada seguida por una salida de los EE. UU.

La meta potencial a largo plazo sería convertir el aeropuerto internacional Luis Muñoz Marín en un eje

conector (*hub*) un internacional e intercontinental, que expanda el número de líneas aéreas y de ciudades servidas con vuelos directos desde y hacia múltiples continentes. Esta ampliación de conexiones aéreas directas atraería un mayor número de visitantes a la isla y posibilitaría alianzas estratégicas con las líneas aéreas y facilitaría el intercambio comercial de empresas locales con el mundo.

En lo que se desarrolla el “*hub*” global, el gran número de vuelos directos entre San Juan y los seis aeropuertos de Nueva York, Orlando y Miami representa una oportunidad para aumentar el número de visitantes a Puerto Rico. Cada año llegan a estos aeropuertos decenas de millones de viajeros de ciudades importantes del mundo que, actualmente, no cuentan con servicio directo a San Juan (ej.: París, Roma, Varsovia, Tokio, Pekín o Bombay). Estos viajeros, sin tener que planificar un viaje dedicado a Puerto Rico, pueden combinar en sus itinerarios una visita añadida (*add on*) a la isla. Solamente tienen que abordar un corto vuelo nacional sin tener que pasar por los procesos de inmigración y aduana.



Para lograr convertirse en un destino global y reconocido, Singapur impulsó el desarrollo de su aeropuerto internacional como un hub global para conectar al país con importantes ciudades y países alrededor del mundo. Al convertir su aeropuerto en un hub global, sacó provecho de una de sus mayores ventajas estratégicas, su buena localización geográfica. Como estrategia para incrementar el número de vuelos internacionales, el gobierno firmó acuerdos de cielos abiertos con sobre 90 países y facilitó el acceso de viajeros internacionales. La firma de estos acuerdos resultó en un aumento de un 21% en el número de viajeros. Con el objetivo de lograr que estos viajeros permanecieran unos días en el destino, la Junta de Turismo de Singapur creó una serie de incentivos para atraer inversión tanto local como extranjera, enfocada en el desarrollo de hoteles, resorts y una infraestructura de transporte para ayudar a aumentar la capacidad del destino y el número de ofrecimientos y atracciones. Además, se enfocó gran parte de la inversión pública en el desarrollo de atracciones culturales y turísticas para motivar que los visitantes extendieran sus estancias.

- Airport, 2016

¹⁸ Cabe señalar que la Compañía de Turismo de Puerto Rico ha desarrollado una serie de incentivos para promover nuevas rutas aéreas y mantener las existentes. Se han realizado esfuerzos para crear una ley de incentivos a líneas aéreas pero en sus dos intentos no ha tenido éxito (P. de la C. 4048 y P. de la C. 0128). Dichos incentivos se otorgan mediante 4 Resoluciones (13-081, 13-086, 13-087, 13-088) aprobadas por la Junta de Directores de la Compañía de Turismo. Véase Ley Núm. 67 de 22 de mayo de 2008 para información sobre incentivos a los vuelos fletados.

Acceso marítimo

Cruceros – Actualmente llegan 1.4 millones de visitantes a San Juan en cruceros. Representan un 5% del mercado de cruceros global con un crecimiento reciente de aproximadamente 10% anual. El puerto de San Juan tiene capacidad para aumentar drásticamente el número de pasajeros. Como comparación, el puerto de Nasáu en las Bahamas recibe alrededor de 3.5 millones de visitantes anuales.

Si se añade el potencial para paradas de cruceros en los puertos de Ponce, Mayagüez y Ceiba, Puerto Rico podría llegar a ser uno de los destinos de cruceros más importantes del mundo. Para lograrlo, es necesario contar con la infraestructura que necesitan los cruceros de pequeña y gran escala, y con las atracciones

para crear las experiencias que buscan sus pasajeros¹⁹. Vieques y Culebra también podrían pasar a ser un destino importante para pequeños cruceros exploradores. Se podría crear en nuestro archipiélago un circuito recreativo similar al de las Islas Vírgenes o educativo y ecológico similar al de las Islas Galápagos, para turismo de boteros y alquiler de botes (“charters”) al desarrollar infraestructura de embarcaderos de amarres (“moorings”). Los pequeños cruceros y embarcaciones podrían salir de Puerto del Rey en Fajardo, ir a Culebra, Vieques, Icacos, Palomino, Culebrita, etc. En la costa suroeste se podría tener un circuito similar desde Mayagüez, Ponce, Cabo Rojo, Guánica y Salinas. Todos estos son activos naturales de Puerto Rico subutilizados y poco valorados.



Como estrategia para impulsar el crecimiento de la industria de cruceros de Costa Rica, el gobierno tico está apostando a la atracción de pequeños cruceros, que puedan realizar recorridos de múltiples puertos y regiones, aun cuando no tengan donde atracar. Esto ha permitido un aumento en los cruceros que visitan pequeños destinos por todo el territorio, y así ayudan a expandir el impacto económico de la industria. Además, estos pequeños barcos son atractivos para viajeros procedentes de mercados no tradicionales y que buscan vivir experiencias más auténticas, lo cual permite diversificar el perfil de los visitantes.

¹⁹ Ciertamente la industria de barcos cruceros ha sido significativa para el desarrollo económico y turístico del país. Para el 1985, se estableció el primer programa de incentivos y se construyeron varias facilidades portuarias. Actualmente la Ley Núm. 113 de 4 de julio de 2011, también conocida como la “Ley para el Fomento y Desarrollo de la Industria de Barcos Cruceros de Puerto Rico”, según enmendada, establece que la industria de barcos cruceros es un sector económico vital, que contribuye alrededor de \$250 MM anuales, mantiene cerca 4 mil empleos directos e indirectos y atrae a más de 1.2 millones de pasajeros por año.

Red de transporte

Los destinos más exitosos del mundo cuentan con redes de transporte integradas que ofrecen una diversidad de alternativas y soluciones. La clave es que los visitantes puedan ver atendidas sus necesidades y preferencias individuales dentro de ese conjunto de alternativas de transporte.

Hoy, nuestra red de transporte circunscribe el acceso del visitante principalmente a las zonas turísticas, aquellas donde ubican mayormente los grandes hoteles como Condado e Isla Verde, o a zonas con atractivos específicos, como El Yunque o Toro Verde. No hay transportación para muchos otros destinos y son prácticamente inaccesibles. Para acomodar un mayor número de visitantes y lograr mantenerse como un destino sustentable, Puerto Rico necesita contar con una red de transporte ágil, flexible y diversa que facilite la movilidad del visitante.

Nuestra prioridad es desarrollar una red de transporte que integre las diferentes alternativas (plataformas móviles, transporte público terrestre y marítimo, taxistas, servicios de alquiler) que interconecte eficientemente a nuestros visitantes y a los residentes de Puerto Rico con un conjunto de alternativas que les permitirá ir y regresar de todos los lugares que necesitan o quieren visitar y que a su vez conecte con una oferta diversa y geográficamente dispersa, con horarios extendidos. Esta red debe estar acompañada de una

infraestructura digital y de herramientas tecnológicas que permitan al visitante obtener información tanto para conocer sobre las distintas alternativas disponibles como para poder utilizar la red y sus componentes de manera integrada, y que los conecte con los diversos ofrecimientos y experiencias por toda la isla y atienda sus necesidades y preferencias individuales.

A continuación, examinamos los componentes de transporte en Puerto Rico y discutimos su potencial para fortalecer e integrar dicho sistema a la Economía del Visitante:

Taxistas: El servicio de taxis actualmente está enfocado en conectar a los visitantes que llegan a nuestras principales puertas de entrada, como los aeropuertos internacionales y puertos, con las zonas hoteleras y turísticas tradicionales en áreas como Condado, Isla Verde, el Viejo San Juan, Miramar, Santurce y algunos ciertos destinos específicos de alta frecuencia. Fuera de estos destinos, la disponibilidad de taxis es muy limitada o hasta inexistente, ya que no son accesibles a través de redes digitales, y los servicios de despacho por radio de las diversas compañías cuentan con pocas unidades disponibles. Para que los taxis puedan sobrepasar sus límites de accesibilidad fuera de estos destinos principales turísticos, se requiere que integren tecnologías más modernas a sus procesos, como las plataformas móviles.



Considerando la importancia del servicio de los taxis, especialmente en áreas con alto volumen de visitantes, es necesario conocer con anticipación las tarifas y brindar herramientas tecnológicas que provean a los visitantes la capacidad para calcular las tarifas e identificar con mayor facilidad dónde tomar un taxi.

Plataformas móviles de transporte vehicular

Una gran parte de nuestras experiencias diversas y destinos se encuentran fuera de las principales áreas turísticas o inclusive fuera del área metropolitana. El visitante no cuenta con alternativas de transporte, con excepción del alquiler de autos privados o excursiones, para acceder fácil y ágilmente a la oferta ubicada en estas otras partes de la isla. La existencia de plataformas móviles, como Uber y Lyft, representan un elemento importante para el desarrollo de la economía del visitante, y aseguran que tanto visitantes como residentes puedan alcanzar y acceder con facilidad a miles de puntos de interés y a experiencias (gastronómicas, culturales, ecológicas, históricas o sociales) tanto en San Juan como en toda la fuera de la zona metro. Las plataformas móviles ofrecen la oportunidad al visitante de alcanzar lugares que actualmente no son de fácil acceso sin carro propio, lo cual se traduce en una expansión de la actividad económica generada por la economía del visitante.

Servicios de alquiler de autos: Los servicios de alquiler de autos son un elemento crítico para facilitar la movilidad de los visitantes por toda la isla, dada la poca integración entre las distintas alternativas de transporte disponibles y a la cultura de dependencia en los automóviles que impera en Puerto Rico. Es a través de esta opción que gran parte de los visitantes pueden explorar los distintos destinos alrededor de la isla y vivir el sinnúmero de experiencias que se ofrecen en nuestra geografía. Por lo que hay que mejorar la señalización y rotulación física vial para que los dirija con relativa facilidad a destinos y atracciones, así como a servicios esenciales locales²⁰.

En los sistemas de mapas digitales que se utilizan en la navegación (como Google Mapas), hay que corregir cualquier falta de información en cuanto a infraestructura vial y de direcciones físicas correctas y actualizadas de los destinos y negocios. Es necesario para su

seguridad y conveniencia, e independientemente de las limitaciones de sus contratos de servicio con su proveedor celular, que todo visitante a la isla pueda tener acceso a datos celulares al menos para ciertos servicios esenciales.

Transporte público terrestre: Los principales destinos en el mundo han adaptado sus sistemas de transporte público para el uso de los visitantes, pues entienden su importancia como parte de la experiencia del visitante en el destino.



Un ejemplo de esto es Londres, capital de Inglaterra, donde han facilitado el acceso de la información sobre los distintos medios que integran dicho sistema y sus rutas mediante la creación de material informativo disponible en diferentes idiomas y al facilitar el acceso a dicha información, mediante el diseño de una página web centralizada y una aplicación móvil, en las cuales el visitante puede obtener información y hasta planificar de antemano su viaje de un lugar a otro al identificar las diferentes alternativas de transporte que pueden utilizar para llegar a su destino.

- Transportation, 2016

²⁰ Véase nota al calce núm. 11 del documento o la Ley Núm. 185 del 16 de agosto de 2003 para más información sobre el tema de la rotulación e información para el visitante.



El sistema de transporte público de Puerto Rico está compuesto por el Tren Urbano, la Autoridad Metropolitana de Autobuses (AMA), Metro Bus, microbuses públicos (conocidos como las piscorre) y otros servicios ofrecidos por municipios, como trolis, entre otros. Desafortunadamente, el sistema no trabaja de manera integrada ni confiable, en detrimento de todos sus usuarios y definitivamente no toma en cuenta las necesidades del visitante. Hay varios factores que limitan el uso de las alternativas de transporte público por parte de los visitantes, entre ellos los horarios limitados, la falta de información accesible sobre rutas e itinerarios y la ausencia de señalización o rotulación adecuada, sin mencionar que no es bilingüe.

Para adaptar nuestro sistema de transporte público para el uso de los visitantes, es esencial visibilizar de manera digital las alternativas de transporte público disponibles en la zona metropolitana y el resto de la isla. Hay que proveer información correcta y al día sobre las rutas e itinerarios. Tomando en consideración que el sistema actualmente no es eficiente para residentes y solamente provee acceso a áreas limitadas y no necesariamente aquellas de interés para visitantes, se tienen que enfatizar alternativas de transporte que se integren con el sistema público.

Además, es importante mejorar la confiabilidad del servicio asegurando que se cumpla con la frecuencia establecida, mejorar la iluminación de las terminales, estaciones y paradas, para que tanto el visitante como el residente se sientan seguros y confiados de utilizar el servicio. Un sistema de transporte preparado adecuadamente para atender al visitante representaría una alternativa importante para expandir el número de visitantes al facilitar la movilidad, particularmente

para aquellos que viajan con un presupuesto limitado. De igual forma mejoraría la calidad de vida del residente que actualmente se ve obligado a depender de un sistema de transporte público deficiente.

Transporte público marítimo: El transporte marítimo es otro elemento importante de la red de transporte que fortalece la economía del visitante, el cual sirve mayormente tanto a los visitantes y residentes que se transportan a las islas municipio de Vieques y Culebra, importantes destinos que atraen miles de visitantes de todas partes del mundo. A pesar de su importancia para la economía de las islas y de la importancia de estas para fortalecer a Puerto Rico como destino para el mundo, por años este servicio se ha caracterizado por inconsistencia, deterioro y deficiencias que afectan su estabilidad, frecuencia y confiabilidad en el servicio. Además de no contar con la suficiente información accesible para conocer la disponibilidad de boletos, ni problemas con el servicio en momentos determinados.

Es necesario atender con prioridad los servicios de mantenimiento de las lanchas, y desarrollar herramientas confiables que permitan al visitante y al ciudadano o residente obtener información general sobre el servicio (como información sobre frecuencia de viajes, problemas con el servicio, entre otros), adquirir boletos electrónicamente y cualquier otra información necesaria para que el servicio se ofrezca con eficiencia. Considerando la situación fiscal actual del gobierno, para mejorar la eficiencia y calidad del servicio es urgente la privatización del servicio y que se garantice la calidad y eficiencia. Mejoremos el acceso de información sobre este tanto para el de aquí como ara el visitante y facilitemos la compra de boletos con un servicio confiable.

Alojamiento para visitantes

Para lograr aumentar la capacidad de visitantes, es necesario contar con suficientes opciones de alojamiento para acomodarlos. Puerto Rico cuenta actualmente con diversas opciones, lo cual en conjunto representan alrededor de 15,000 habitaciones endosadas por la Compañía de Turismo, entre ellas resorts, hoteles, paradores, posadas, condo hoteles, bed & breakfast, entre otros. Además, existe una cantidad significativa de habitaciones adicionales no endosadas por la Compañía de Turismo, mayormente propiedades disponibles para la renta privada (como es el caso de Airbnb), las cuales ofrecen una tremenda oportunidad de aumentar la disponibilidad de alojamiento para los visitantes, que no requieren grandes inversiones de capital.

A partir de la crisis inmobiliaria del 2008, existen un alto número de propiedades disponibles que se deben destacar para que sirvan de alojamiento para los visitantes. Por ejemplo, en la zona de Miramar existen complejos residenciales que, luego de la crisis, se han convertido en alojamiento para los visitantes. Esto ayuda a facilitar que el visitante conecte con experi-

encias locales y provee una oportunidad de ingresos adicionales para dueños de propiedades en desuso, a la vez que ayuda a aumentar nuestra capacidad de alojamiento a largo plazo.

Con el desarrollo de la denominada economía colaborativa, los viajeros de hoy buscan cada vez más la disponibilidad de alojamiento no tradicional a través de plataformas como *Airbnb* o *Join a Join*, entre otras, que permiten a los propietarios arrendar sus propiedades a visitantes locales e internacionales y que han logrado aumentar la capacidad de alojamiento en diferentes ciudades por todo el mundo. Este tipo de alojamiento apela a mercados con diferentes presupuestos disponibles y a viajeros que buscan vivir experiencias locales en los destinos que visitan.

Con el aumento en la emigración y en la disponibilidad de propiedades a través de la isla, debemos re-enfocar muchas de las propiedades disponibles para servir al visitante, aumentando y diversificando nuestra oferta de alojamientos, sin requerir de grandes inversiones de capital del sector privado o público.



Nueva York es un ejemplo del impacto que plataformas colaborativas como Airbnb ofrecen para aumentar la disponibilidad de alternativas de alojamientos y el beneficio económico en la economía del visitante. En tan solo un año, generó un total de \$632 millones en actividad económica. Un 82% de las propiedades registradas están localizadas en comunidades fuera de la zona de Manhattan, lo cual expande el efecto económico directo e indirecto de la economía del visitante a zonas tradicionalmente no turísticas y aumenta las alternativas de alojamiento sin la necesidad de realizar grandes inversiones y por medio de la infraestructura existente

- Airbnb, 2016

Financiamiento de proyectos

La economía del visitante es una plataforma que ofrece muchas oportunidades para fomentar el emprendimiento en una diversidad de actividades y especialidades. Esto puede incluir desde restaurantes, alojamientos hasta empresas emergentes (startups) de tecnología que desarrollen herramientas y plataformas digitales que ayuden a mejorar la experiencia del visitante (en todas sus dimensiones). Estos tipos de proyecto e iniciativa empresarial pueden ayudar a expandir la oferta por toda de la isla, lo cual crea un sinnúmero de nuevas experiencias auténticas disponibles para el visitante. Hoy día, existen pocas alternativas de financiamiento disponibles que apoyen o fomenten el establecimiento y crecimiento de proyectos, microempresas y pequeños negocios que desarrollen productos innovadores que ayuden a mejorar la experiencia del

visitante y que impacten de manera directa e indirecta la economía del visitante y le ayude a aumentar su capacidad.

Para fomentar la creación de proyectos, microempresas y pequeños negocios en la economía del visitante, es necesario aumentar la disponibilidad de fuentes de capital y alternativas de financiamientos dirigidos a apoyar este tipo de proyectos. Estas fuentes pueden ser desde plataformas de préstamos colectivos (*crowd-lending*) (como Kiva Zip), financiación colectiva (*crowd-funding*), hasta la llegada de Inversionistas y otras alternativas que ayuden a aumentar la disponibilidad de capital, tanto local como internacional, a proyectos que beneficien a la economía del visitante y que incorporen elementos de innovación.



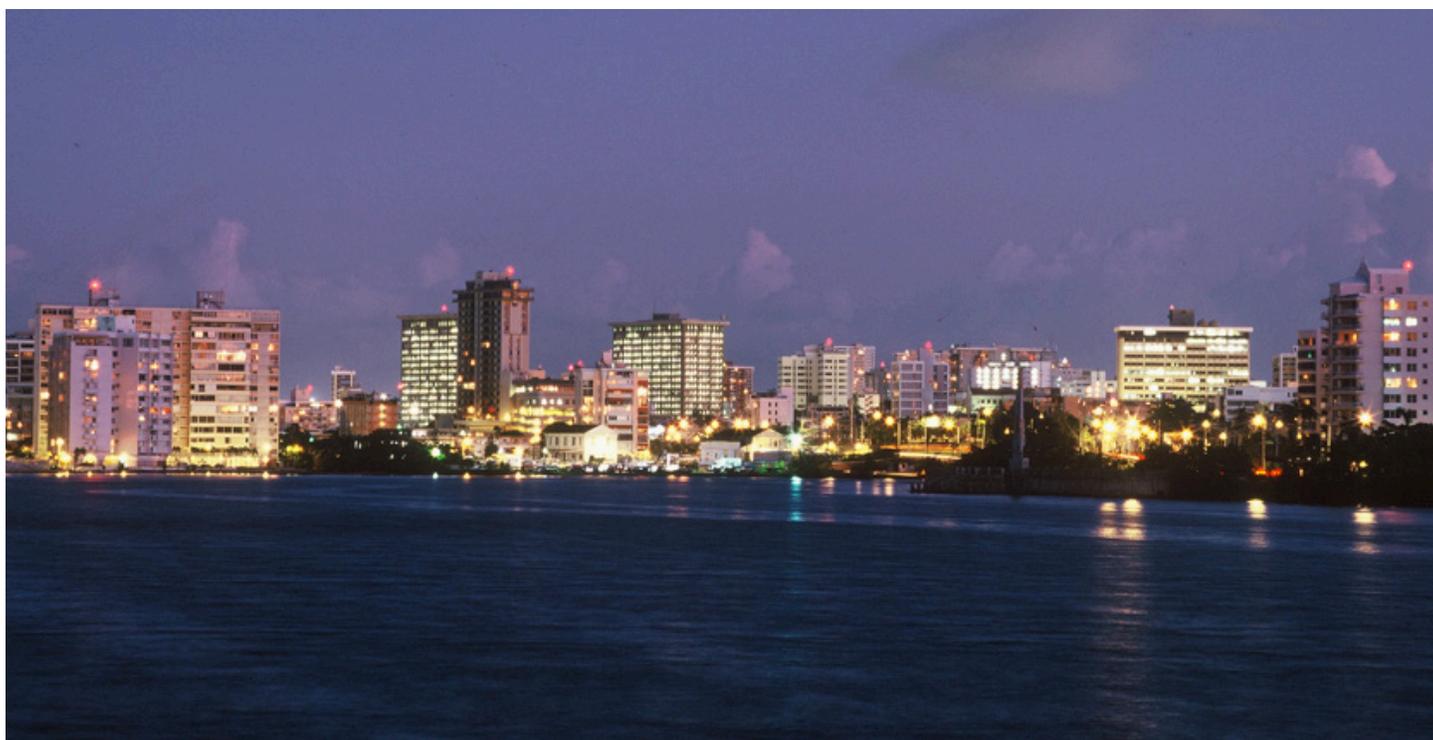

Para fomentar la innovación y el emprendimiento en el turismo, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España creó una línea de financiación llamada *Emprendetur*, a través de la cual se destinan alrededor de 50 millones de euros anuales para financiar proyectos de empresas que introduzcan la innovación en el sector turístico. El objetivo del programa es apoyar la investigación, el desarrollo y la innovación aplicada a productos y servicios del sector turístico, para ayudar a mejorar la competitividad y rentabilidad del sector turístico español, así como ayudar a nutrir el ecosistema empresarial de jóvenes emprendedores.



Como parte de las diferentes alternativas de financiamiento que han surgido en Puerto Rico para apoyar la autogestión y el emprendimiento, en el 2014 se lanzó la plataforma de Kiva Zip. Kiva es una plataforma que provee préstamos con 0% de interés a empresarios con proyectos que realizan un impacto socioeconómico positivo. En su primer año, se otorgaron a través de la plataforma, préstamos a sobre 22 empresarios que ofrecen productos y servicios relacionados con la economía del visitante, con un valor total de \$107,800 dólares. Las alternativas de financiamiento disponibles para emprendedores con proyectos o iniciativas empresariales relacionadas con el turismo ayudan a la creación de una oferta de ofrecimientos y experiencias únicas que promuevan nuestro desarrollo como un destino aspiracional y atractivo.



I MEDIR Y MEJORAR



La información por sí misma no provee las soluciones, solo nos permite iniciar un proceso de comparaciones y visualización que a la larga nos llevará a tener los datos pertinentes para contextualizar los conceptos que se buscan comprender. La manera en que los diseñemos, con la información a nuestra disposición, nos permitirá interpretar y evaluar la misma para construir las estructuras que nos llevarán al nivel de profundidad y conocimiento necesario para encontrar las respuestas y llevarnos a la acción.

Nuestra organización está convencida de la necesidad de mejorar nuestros sistemas estadísticos de medición en todo el sector del turismo y, más aún, en el concepto más abarcador que recoge la Economía del Visitante.

Como reseñamos en nuestra publicación, *Economía del visitante: del conocimiento a la acción*, existen una serie de retos o limitaciones en el tipo de datos y la frecuencia con la que los recopilamos hoy.

Aunque estos retos no deben ser un impedimento para poner en marcha estrategias para el desarrollo de la economía del visitante, es necesario trabajarlos para poder evaluar nuestro progreso, compararnos con el mundo e identificar a tiempo ajustes que serán necesarios. Específicamente nos referimos a documentar datos históricos del sector, definir los indicadores de progreso para las estrategias, monitorear el progreso de las iniciativas, evaluar cambios y realizar los ajustes en el tiempo oportuno.

Monitoreo de la Estrategia



Los esfuerzos colaborativos de todos los actores del ecosistema de la industria son la base fundamental de una agenda común y su plan de acciones. Un componente necesario para lograr el éxito de cualquier estrategia es mantener un sistema claro de seguimiento y evaluación constante que permita medir los niveles de progreso y éxito de cada una de las acciones propuestas.

Definir las estrategias, los roles y responsabilidades y los recursos que están disponibles para trazar la visión compartida no es alcanzar la meta, es solo el comienzo. Para alcanzar nuestro objetivo se requiere asegurar que las estrategias se ejecuten. Debemos establecer los controles de monitoreo necesarios para revisar nuestro progreso contra las estrategias y mantener informado a todo el país.

El monitoreo constante nos permite manejar en tiempo real el comportamiento de cada uno de los componentes de la economía del visitante. Estaríamos entonces facultados para identificar y actuar frente a las desviaciones que se observen, y para descartar o modificar aquellas que no sean efectivas. Debemos observar los factores que inciden positiva y negativamente en la ejecución de la estrategia diseñada y ejecutada por los actores del ecosistema.

El sistema de monitoreo debe contener, además de las acciones propuestas, los mecanismos específicos para hacer seguimiento en términos de progreso y éxito. Para ello, resulta importante crear una serie de indicadores y metas específicas, determinar su tiempo de ejecución y analizar los resultados esperados.

El seguimiento del progreso de los indicadores y metas permite que se puedan realizar todos los ajustes necesarios de manera inmediata, lo que reduce las probabilidades de obtener resultados distintos a los proyectados. Este sistema debe estar disponible al público para servir de consulta permanente a quienes tienen algún interés en verificar el desarrollo y progreso de la industria, pero sobre todo como herramienta efectiva para quienes les corresponde formular y aprobar la política pública.

Un sistema de medición de progreso es una herramienta gerencial óptima y necesaria, y además constituye un mecanismo de transparencia, que permite rendir cuentas en cuanto a la efectividad de las acciones y de los recursos invertidos. La sociedad actual demanda información y resultados precisos de las actividades que les afectan o benefician.

Transparencia en los Resultados

La economía del visitante es una estrategia de desarrollo económico en la que interactúan individuos, organizaciones privadas y el sector público de toda nuestra geografía. Su impacto positivo para nuestra economía puede ser significativo, motivo por el cual mantener un sistema público de seguimiento y monitoreo es necesario y promueve la transparencia que el desarrollo económico y las finanzas públicas requieren.

Estos procesos de evaluación y estrategia requieren transparencia para así asegurar que todos los actores del ecosistema formen parte del debate público sobre el futuro del sector. No es suficiente que los administradores gubernamentales y líderes de los gremios estén ampliamente informados sobre el desempeño de este. Si queremos que el ecosistema se desarrolle necesitamos que todos los actores, particularmente los proveedores de servicio, estén conscientes del estado actual de la industria, el progreso del turismo y los cambios en las tendencias globales. Este nivel de vinculación permitirá que estos actores se integren a los planes de desarrollo y complementen las iniciativas a nivel macro.

Debemos proveer claridad en las definiciones y términos para tener un lenguaje común que nos permita la capacidad de llegar a buenas conclusiones sobre las dinámicas turísticas. Es necesario desarrollar un Sistema Nacional de Estadísticas de Turismo (SNET) que nos permita proveer información estadística confiable y consistente sobre todos los aspectos socioeconómicos del turismo, que debe incluir las estadísticas, fuentes de validación, procesos de recopilación, así como la definición de los conceptos aceptados internacionalmente y aplicables a Puerto Rico.

El desarrollo de un SNET está íntimamente ligado al desarrollo de una cuenta satélite de turismo (TSA, por sus siglas en inglés), la cual Puerto Rico no tiene en estos momentos. Mientras que el desarrollo de una cuenta satélite de turismo es un ejercicio integrado al sistema de cuentas nacionales de un país, el SNET es un ejercicio más abarcador que sirve como una plataforma de planificación y colaboración entre todos los actores importantes del ecosistema turístico, desde el gobierno hasta el proveedor de servicio. El SNET es la guía del ecosistema para medir progreso.

Además de estadísticas sobre el sector, el SNET incluye definiciones, conceptos e impactos socioeconómicos asociados con la actividad turística. Pensemos en el SNET como una plataforma de datos e información centralizada y accesible que sirve como referencia para todos. Es importante recalcar que el SNET es mucho más que estadísticas de turismo en una página de Internet, pues incluye mecanismos y procesos para manejar la calidad de los datos. En específico hablamos de dos cosas, la existencia de procesos de control de calidad en la producción de los datos y la documentación de los procesos y metodologías para producir los mismos. Estos elementos son esenciales para establecer y mantener un Sistema Nacional de Estadísticas de Turismo. Algunas características de un buen SNET (según la Organización Mundial de Turismo):

- *Relevancia de la información:* Es importante que la información sea de utilidad a múltiples actores del ecosistema (no solo al gobierno). No es aceptable que el gobierno esté produciendo información sobre el turismo y no esté accesible al sector para planificar y tomar decisiones.



PICTourism
Philippines Improving
Competitiveness
in Tourism

En 1997 la Junta Nacional de Estadísticas de Filipinas creó un Comité Interagencial de Estadísticas de Turismo con el fin de servir de guía en el desarrollo de estadísticas del sector. El comité es coirigido por la Junta Nacional de Estadísticas y el Departamento de Turismo. El Comité tiene otros miembros que incluyen otras agencias de gobierno y organizaciones del sector privado. El Comité primero llegó a unos acuerdos en metodología, recopilación de información, publicación de datos, coordinación y desarrollo de sistemas de información. Luego de estos primeros acuerdos, se crearon una serie de memorándums de entendimiento entre agencias y se firmaron compromisos para la creación de un SNET y la cuenta satélite de turismo. Como resultado de este esfuerzo, Filipinas pudo desarrollar su Cuenta Satélite de Turismo.

- **Exactitud y confiabilidad de los datos:** Para esto hay que evaluar la fuente de la información y las metodologías utilizadas. Por ejemplo, en el caso de Puerto Rico, los datos sobre alojamiento publicados por la Compañía de Turismo en su página no incluyen los hoteles no endosados, tampoco incluye información sobre el alojamiento en propiedades de renta, como Airbnb. Otro ejemplo lo reseñamos en nuestro reciente estudio (FPR F. f., 2016) en el que identificamos retos con la metodología de la Junta de Planificación para calcular el gasto del visitante.

- **Frecuencia y puntualidad de la información:** Es importante que el sistema determine la frecuencia razonable y que cumpla con las fechas para hacer disponible la información. La última encuesta del viajero en Puerto Rico se realizó en el 2012, y se publicaron los resultados en el 2015. Para que la información pueda ser de utilidad tiene que ser publicada a tiempo para la toma de decisiones y en intervalos más frecuentes. Es decir, el periodo de referencia no puede ser cada tres años, sino al menos trimestral.

- **Claridad y accesibilidad:** Es necesario facilitar el acceso a la información que produce el gobierno. Para empezar, toda la información sobre el turismo debería estar en un portal único, no esparcida por las diferentes agencias. Además, la información debe estar en formatos que los usuarios puedan usar y analizar. Por eso recomendamos que se consulte a los diferentes actores del ecosistema sobre sus preferencias en los formatos y visualizaciones a utilizar.

- **Coherencia y comparabilidad.** La información que se publique debe estar estandarizada y cónsona con las normas de estadísticas y las cuentas nacionales. También debe haber coherencia entre las diferentes bases de datos del gobierno. Es decir, no debe haber una agencia diciendo una cosa y otra agencia diciendo otra.

Para poder crear un SNET con estas características es importante tener una gobernanza apropiada. Ahora mismo en Puerto Rico hay varias agencias de gobierno a cargo de la recopilación y divulgación de datos, más sin embargo no hay una gobernanza centralizada para manejar los procesos, metodologías y sistemas de información sobre datos del sector. Antes de comenzar con acuerdos inter-agenciales, que ya existen, es necesario primero establecer una estructura que pueda operar el SNET y darle mantenimiento.

Esta estructura debe asignar roles y responsabilidades a las diferentes agencias, y de ser necesario organizaciones no gubernamentales. Luego de diseñar la estructura, habría que analizar la necesidad de atemperar las leyes existentes y, si es necesario, crear nuevas para proveer un marco legal cónsono con la estructura propuesta. Para poder operar el SNET es necesario que se asigne a una agencia u organización con el mando de la coordinación y el monitoreo del sistema. Esto provee un solo punto de referencia a todos los actores del ecosistema en relación a las estadísticas oficiales de turismo.

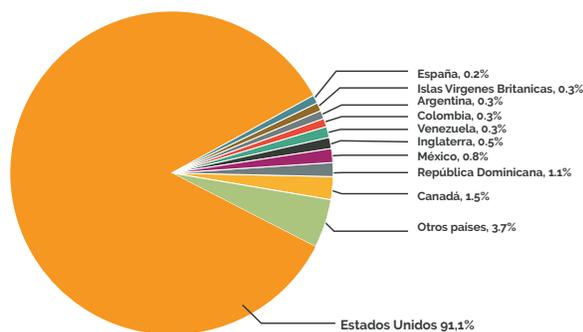
Perfil de los Visitantes

Año Fiscal
2012



JUNTA DE PLANIFICACIÓN DE PUERTO RICO

Distribución porcentual de los visitantes según el lugar de procedencia



Recientemente en Puerto Rico se creó una alianza entre diferentes agencias gubernamentales para realizar la Encuesta del Viajero. Además de contar con la Junta de Planificación, la Compañía de Turismo, la Autoridad de los Puertos y el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, todas entidades gubernamentales, también se integró a la Fundación for Puerto Rico al esfuerzo. Para las entidades gubernamentales participantes, la Fundación juega un papel primordial en velar por la continuidad del esfuerzo en caso de que haya algún cambio de gobierno. Igualmente, la Fundación tiene el compromiso de integrar el insumo de los diferentes grupos de interés del sector con el fin de mantenerlos vinculados a esta iniciativa. La alianza representa un nuevo enfoque multisectorial, que puede servir de ejemplo para realizar otras iniciativas para las que el gobierno requiere de las aportaciones y la participación activa de la sociedad civil, como lo es el Sistema Nacional de Estadísticas de Turismo.

En Puerto Rico existen tres (3) agencias que pudieran fungir en este rol. Comencemos por la Compañía de Turismo, quien establece la política pública de turismo en Puerto Rico. A pesar de su rol en la elaboración de política pública, la Compañía actualmente no cuenta con suficientes recursos en el área de estadísticas para cumplir con las exigencias de coordinar y monitorear todos los procesos de un SNET (esto se debe a que una gran parte a que esas funciones actualmente están bajo la Junta de Planificación). Razonablemente, la Junta de Planificación pudiera liderar este esfuerzo, ya que son ellos los que lideran el esfuerzo del gobierno de Puerto Rico de modernizar nuestras cuentas nacionales. La otra agencia que pudiera también realizar este rol es el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. El Instituto carece del conocimiento especializado del sector y tiene recursos limitados, pero es la entidad que establece los estándares estadísticos en todo el gobierno. Cualquiera de estas agencias pudiera fungir como el ente coordinador, pero claramente todas tendrían que hacer ajustes en personal y presupuesto. Una alternativa no convencional sería asignarle esa responsabilidad y los recursos necesarios para lograrlo a una organización no gubernamental y sin fines de lucro



**TOURISM
2025** > 

**GROWING VALUE TOGETHER
WHAKATIPU UARA NGATAHI**

Nueva Zelanda, con un crecimiento en dos años de sobre 20%, ha prestado singular atención a la importancia de medir y rendir cuentas sobre sus resultados. Desarrollaron un plan de trabajo para crecer su economía que toma en cuenta todas las dimensiones de la economía del visitante, que se destaca por sus meticulosas estadísticas para ayudarles a entender las fuerzas macroeconómicas que dan forma al mercado del turismo global. Mantienen información detallada de las cuentas satélite, el gasto del visitante, las llegadas de viajeros y las proyecciones de crecimiento que les ayudan a monitorear sus metas.

que se encargue de la coordinación y monitoreo del sistema. Esta entidad podría contar con el conocimiento y recursos de las diferentes agencias del gobierno. A pesar de que no tendría facultad de establecer política pública, sí tendría que tener algún tipo de facultad para asegurar el cumplimiento de los objetivos del SNET.

Más allá de cumplir con diseñar y compilar estadísticas generales, es necesario medir segmentos, nichos y tendencias de impacto²¹. Cuando sea pertinente, esta información debe reflejar y adaptarse a nuestras circunstancias particulares, por ejemplo, diferenciar a los viajeros de EE. UU., de los extranjeros, así como los que pertenecen a la diáspora puertorriqueña, que tiene un comportamiento y consumo diferente²².



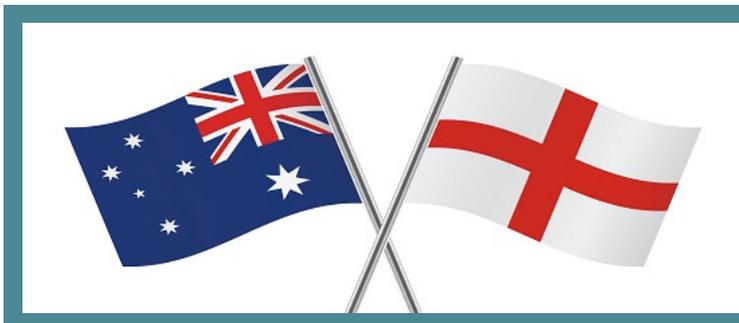
DATATUR 360
Análisis Integral del Turismo

México que en el 2015 tuvo un 20% de aumento en visitantes, declaró la importancia de enfocarse en el desarrollo de estrategias diversificadas para sus destinos y no solo en el tradicional del sol y la playa. Entre sus objetivos transversales se encontraban democratizar la productividad y la igualdad de género. Desarrollaron 11 indicadores de progreso especializados, estos evalúan los resultados de los proyectos, miden la brecha de crecimiento económico de México vs. el mundo, productividad, calidad, incremento en fuentes de financiamiento, aumento de visitantes no estadounidenses, participación del mercado EU, índice contra el año base y finalmente la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los turistas. Estos indicadores les ayudan a monitorear asertivamente su progreso hacia las metas que se han establecido.

La transparencia en estos procesos, así como la integración de actores no gubernamentales, es fundamental para la continuidad de esta y cualquier iniciativa porque ayuda a identificar recursos, monitorear el progreso y realizar mejoras continuas a las metodologías.

21 En el 2002 se crea la Ley Núm. 228 la cual le permite a la Compañía de Turismo solicitar la información estadística necesaria a todas las empresas endosadas por la agencia, a los fines del desarrollo de una base de datos que le permita una mayor efectividad en el mercadeo y planificación.

22 Otra ley creada fue la Ley Núm. 7-2016 la cual tiene como fin el mejorar la investigación, análisis y utilidad de las estadísticas de turismo para la planificación adecuada de esta industria. En la exposición de motivos de la ley se menciona que actualmente la Compañía de Turismo limita sus estudios e investigaciones al movimiento de pasajeros, inventario de habitaciones, tarifas promedio, origen demográfico de los registros de hoteles y paradores y fluctuaciones mensuales en los registros. Se añade que estos registros no reflejan información para el desarrollo e implementación de estrategias de mercadeo como por ciento de visitantes recurrentes, razones principales de su visita, cantidad de dinero gastado, factores que contribuyen a la selección de Puerto Rico como destino, evaluación y recomendaciones para mejorar nuestra oferta turística. Se enfatiza que la Universidad de Puerto Rico en colaboración con la Compañía de Turismo podría asumir un rol protagónico en la promoción, desarrollo y mejoramiento del turismo en Puerto Rico bajo el aspecto investigativo. Se detalla en un informe emitido por la comisión de turismo del Senado, los tipos de investigaciones que la Compañía de Turismo será responsable de realizar y que los resultados de todas estas investigaciones se publicarán por lo menos una vez al año, en o antes del 30 de junio.



En el caso de Inglaterra y Australia, ambos tomaron medidas para definir sus estrategias y los indicadores de medición para comunicar efectivamente los resultados al pueblo. En Australia diseñaron un modelo que definía los indicadores, metas y responsables, así como la presentación de un informe de progreso periódico de los proyectos e inversiones necesarias para garantizar el éxito de la estrategia. Inglaterra, por otro lado, detalló los indicadores y metodologías necesarias para la medición.

La transparencia y la evaluación continua van de la mano. Ya hemos hablado de la necesidad de indicadores y metas para medir el desempeño del sector y de la necesidad de un sistema nacional de estadísticas de turismo. Creemos que todos estos elementos deben descansar en una misma plataforma. Además, al igual que recomendamos una entidad líder en la coordinación y monitoreo del SNET, debe ser esa misma entidad la que lidere los esfuerzos del monitoreo de la estrategia y la evaluación de resultados.

Lo primero que debe ocurrir es el establecimiento de un plan a corto y mediano plazo para el desarrollo del sector. Recomendamos que la coalición propuesta en secciones anteriores elabore dicho plan. Ahora bien, este debe estar fundamentado en resultados medibles y útiles para todos los actores del ecosistema. El plan debe contener los siguientes elementos:

- una descripción detallada de análisis de la situación para cada uno de los objetivos estratégicos establecidos para cada área;
- una descripción de las estrategias, proyectos e iniciativas dirigidas para cumplir con los objetivos;
- una descripción de los factores externos, fuera del control de la coalición, que podrían afectar el alcanzar los objetivos;
- una descripción del nivel de colaboración con otras agencias del gobierno y del sector privado para maximizar recursos y lograr las metas establecidas por este plan.

La entidad líder del SNET podría también tener la responsabilidad de coordinar la elaboración del plan y

evaluar la calidad de las metas e indicadores asociados con este. Además de tener el plan y los indicadores disponibles en una plataforma digital (al igual que el SNET), recomendamos que la coalición lleve a cabo sesiones públicas de evaluación del plan y los indicadores de desempeño. Durante estas sesiones, la coalición presentaría un informe de progreso de las estrategias e iniciativas llevadas a cabo durante el pasado año como parte de su plan.

El informe de progreso debe identificar las metas que no alcanzaron los objetivos deseados. Estas sesiones públicas darán oportunidad a todos los actores del ecosistema a participar y aportar al proceso de evaluación continua y monitoreo.

Una vez concluido el proceso de sesiones públicas, la coalición debe presentar un informe de estas que incluya las aportaciones de los participantes;

- un análisis de los informes sometidos por las entidades miembros de la coalición;
- un análisis de los resultados del sistema de evaluación;
- recomendaciones para mejorar los resultados del plan para el siguiente año.

Con el establecimiento de un sistema nacional de estadísticas de turismo, una estructura de evaluación continua y monitoreo transparente y accesible a todos en el ecosistema podremos alinear e integrar todo el ecosistema en un mismo fin que es desarrollar la economía del visitante y convertirla en una verdadera prioridad nacional.

Evaluación continua

Existen muchas variables que pueden afectar el crecimiento del sector. El establecer procesos rigurosos de evaluación y mejora continua nos ayuda a entender la efectividad de proyectos de turismo existentes, así como las estrategias de mercadeo y promoción, con el fin de poder tomar mejores decisiones en el futuro. La evaluación es de suma importancia para el desarrollo de una política pública coherente y sostenible.

Este sistema de seguimiento y monitoreo resulta fundamental al momento de tomar las decisiones que conciernen elementos claves de la industria, tales como la inversión en proyectos de infraestructura, incentivos gubernamentales, campañas de promoción, programas académicos y de capacitación, entre otros.



La industria del turismo de Canadá creó una alianza con Visa Canadá para proveer información sobre el gasto del viajero para ayudar a la industria a entender mejor el comportamiento de los viajeros actuales, de dónde vienen, a dónde van, en qué gastan y cómo esto varía por país. También analizaron el comportamiento de gastos de los canadienses cuando estos viajan al exterior. Este análisis contrastó drásticamente al presentar que, en el verano del 2015, la aportación de viajeros internacionales que viajan a Canadá alcanzó los \$3.6 mil millones, mientras que el gasto de los canadienses en sus viajes al exterior fue de \$5.3 mil millones. Las cifras impulsaron una estrategia para exhortar a sus residentes a explorar su propio destino, llamada *Keep Exploring*, para tomar ventaja del poder adquisitivo local que de otra forma se va fuera del país.

- TIAC/VISA, 2015

Los indicadores y metas son una base clara para entender las tendencias en los distintos componentes de la industria. A su vez, las tendencias resultan en una herramienta de gran utilidad en la evaluación de las acciones propuestas y sus ajustes finales. El sector turístico está en constante cambio, por lo tanto, es indispensable que aquellos que forman parte de

él se adapten continuamente a los cambios del entorno, tanto en las gestiones cotidianas como en las estrategias de destino para su desarrollo y comercialización. Entender las tendencias actuales y potenciales en áreas tanto económicas, sociales como en los cambios en el comportamiento de los individuos es importante a la hora de responder con un enfoque estratégico adecuado. Esta evaluación de las tendencias de la industria se puede lograr a través de encuestas a visitantes, investigación estadística y el análisis global de las tendencias. Conocer y estar al tanto de lo que ocurre en el mundo es fundamental para poder insertarnos efectivamente en las oportunidades que nos presenta la economía del visitante.

TOURISM RESEARCH AUSTRALIA

GET SOCIAL AND IMPROVE YOUR EVENT

Social media toolkit

En el caso de Australia, en el 2008 el Departamento de Energía, Recursos y Turismo utilizó estadísticas derivadas de su encuesta del viajero para evaluar la efectividad de las campañas de mercadeo en ciertos destinos. El estudio determinó que a pesar de que si existía una relación estadísticamente significativa entre el gasto en mercadeo y el número de visitantes, no era tan crítica como el gobierno suponía. Esto llevó al gobierno a indagar sobre los otros factores que influían en la entrada de visitantes.

- TRA, 2016

Este ejemplo resalta la complejidad en las motivaciones de los visitantes y lo necesario de entender los diferentes factores que influyen en el viaje. Si las campañas de mercadeo tienen poca influencia, entonces hay que cuestionar el gasto y reenfoque la campaña. Por eso insistimos en modelos de evaluación completos que puedan identificar el impacto real de la campaña relativo al dinero que se invierte.

El uso de modelos estadísticos completos es sumamente importante, pero también podemos tener progreso con esfuerzos menos rigurosos (estadísticamente hablando).

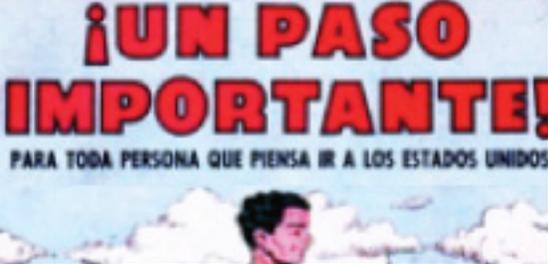
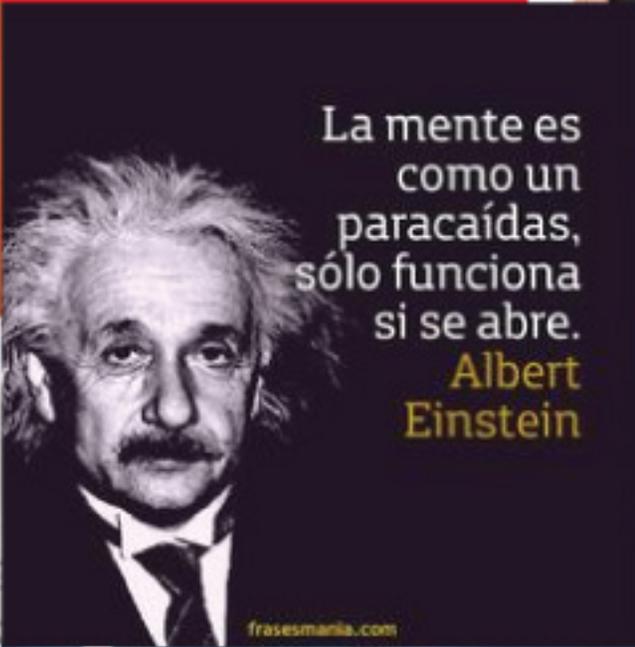
En Foundation for Puerto Rico creemos en utilizar diferentes mecanismos para obtener información sobre los visitantes, y no todos tienen que cumplir necesariamente con un rigor estadístico. Creemos en la necesidad de una encuesta representativa, como la encuesta del viajero, que realiza la Junta de Planificación, pero también creemos que se pueden hacer ejercicios como el que se hizo Canadá para obtener información sobre las motivaciones de los visitantes. Algo que sugerimos es una encuesta en el aeropuerto por internet a la que los visitantes pueden tener acceso cuando quieren ac-

ceso al wifi del aeropuerto. Esto requiere muy poca inversión de fondos y podría darnos mucha información que no tenemos. Esto no sustituye a la encuesta del viajero, pero sí la complementa.

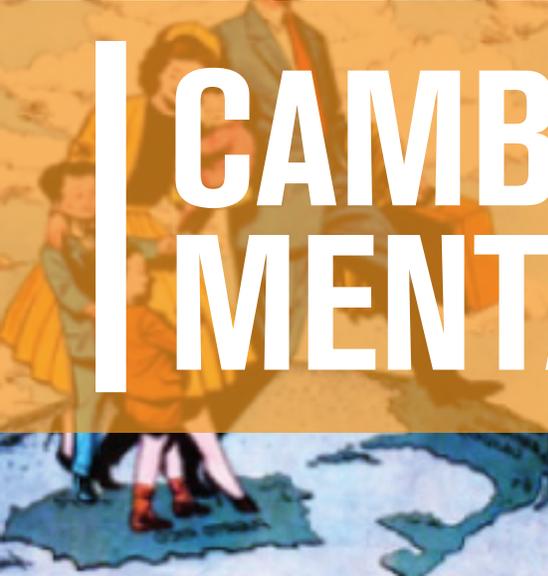
Por otra parte, el proceso de evaluación y seguimiento de las métricas revelan aquellos asuntos que requieren especial atención y consideración. Son una guía clave para el desarrollo de investigaciones y estudios que fortalezcan las estrategias. Además, nos permite observar nuestras fortalezas y debilidades, y a fomentar la creación de centros de excelencia que contribuyan al fortalecimiento de todo el ecosistema. Esta información también nos ayuda a transformar nuestras debilidades en oportunidades para enfocarnos y seguir aumentando nuestro potencial de forma sostenible.



En el 2007 el Ministerio de Turismo de Canadá envió cartas por correo a 85,000 visitantes residentes de los Estados Unidos. El 71% de los participantes enviaron respuesta. A pesar de que el ejercicio no representó una muestra representativa (debido a la parcialidad de las respuestas) sí reveló mucha información útil para el gobierno para validar otros estudios sobre el mercado estadounidense. Por ejemplo, el 76% de los participantes indicaron que usaron el internet para planificar su viaje, y el 46% usaron los consejos de amigos y familiares.



CAMBIAR MENTALIDADES



Cambiando nuestra forma de pensar

"No podemos arreglar problemas con la misma forma de pensar que usamos para crearlos"

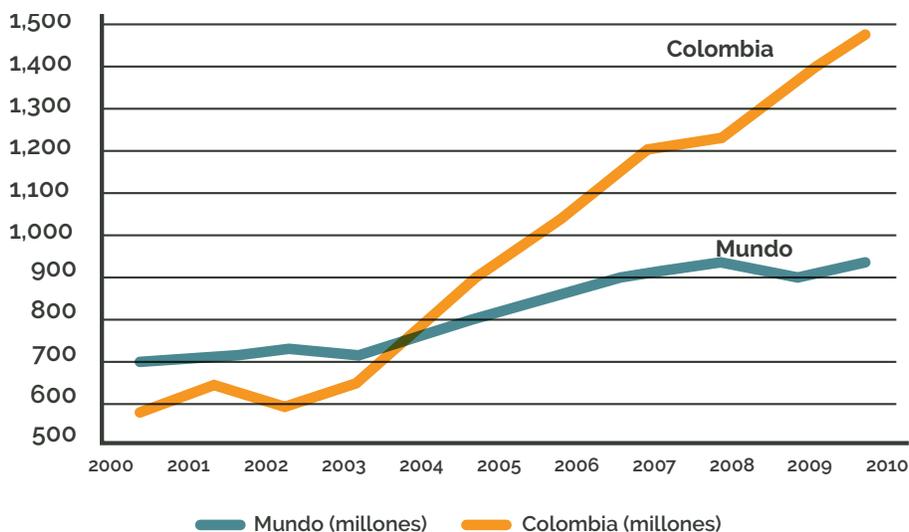
-Albert Einstein

Albert Einstein transformó el mundo usando solo su imaginación. Sentado en un escritorio en una oficina del gobierno suizo ideó una explicación de cómo funciona el universo, tan innovadora y tan profunda que cambió el rumbo de la civilización. La televisión, el láser, el GPS, el mundo digital y las bombas nucleares no existirían sino por la forma de pensar de Albert Einstein.

En Puerto Rico podemos y tenemos que cambiar nuestra forma de pensar para transformarnos y así cambiar nuestra trayectoria económica logrando el suficiente impacto para retornar la prosperidad a nuestra isla.

Nuestras maneras de pensar nos afectan a todos los niveles de la sociedad, y muchas veces se convierten en creencias compartidas que nos adormecen y sirven como obstáculo al cambio transformativo. Nuestros líderes, empresarios de negocios y sociales, y toda la ciudadanía tenemos que llegar a la realización de que no podemos conformarnos con sobrevivir y lamentándonos por la insostenibilidad de nuestros modelos actuales. Para prosperar, tenemos que tomar el riesgo de cambiar de modelo. Tenemos que unirnos para enfrentar la crisis y despertar, no solo al peligro de la inercia insostenible sino a la oportunidad que yace en el cambio transformativo.

Cambiar nuestra manera de pensar requiere abrirnos a nuevas posibilidades y horizontes. A través del mundo, naciones y sociedades con largas tradiciones y comportamientos bien establecidos están reexaminando sus modelos e impulsando iniciativas transformativas y has-ta radicales para perseguir nuevas oportunidades.



Colombia

Crecimiento Promedio Anual
2000-2010

10,6%

Mundo

Crecimiento Promedio Anual
2000-2010

3,2%

Citamos como ejemplo en nuestro propio vecindario a Colombia, cuya inercia soporífera y violencia aterradoramente García Márquez describió en *Cien Años de Soledad*. Durante la primera década del siglo 21, la sociedad se unió para enfrentar estos males y convertirse en un modelo de la transformación y del progreso, integrando a todos en darle un giro a su reputación para enfocar al mundo a sus bellezas y otros activos.

Pensar profundamente



"Pensar profundamente sobre las raíces de los problemas sociales, y un examen crítico de cómo responder a los asuntos importantes del día, es requerido para conceptualizar el cambio."

- Project Innovation

Una de las herramientas más poderosas de los seres humanos es nuestra habilidad de crear modelos mentales que utilizan la información disponible en el momento para entender y reaccionar instantáneamente a una situación, permitiéndonos evadir peligro y aprovechar oportunidades inmediatas. Nuestros instintos, impulsos y corazonadas son manifestaciones de este gran don de la evolución de nuestra especie.

Evaluamos cualquier situación con la data a nuestra disposición y nos movemos con seguridad y confianza en el rumbo que nos dicta nuestro modelo mental. Pero la misma confianza y seguridad que nos permiten reaccionar con celeridad – esencial en nuestra prehistoria para huir de un león o cazar un conejo - muchas veces nos hacen olvidar que a nuestro universo conocido siempre le falta información.

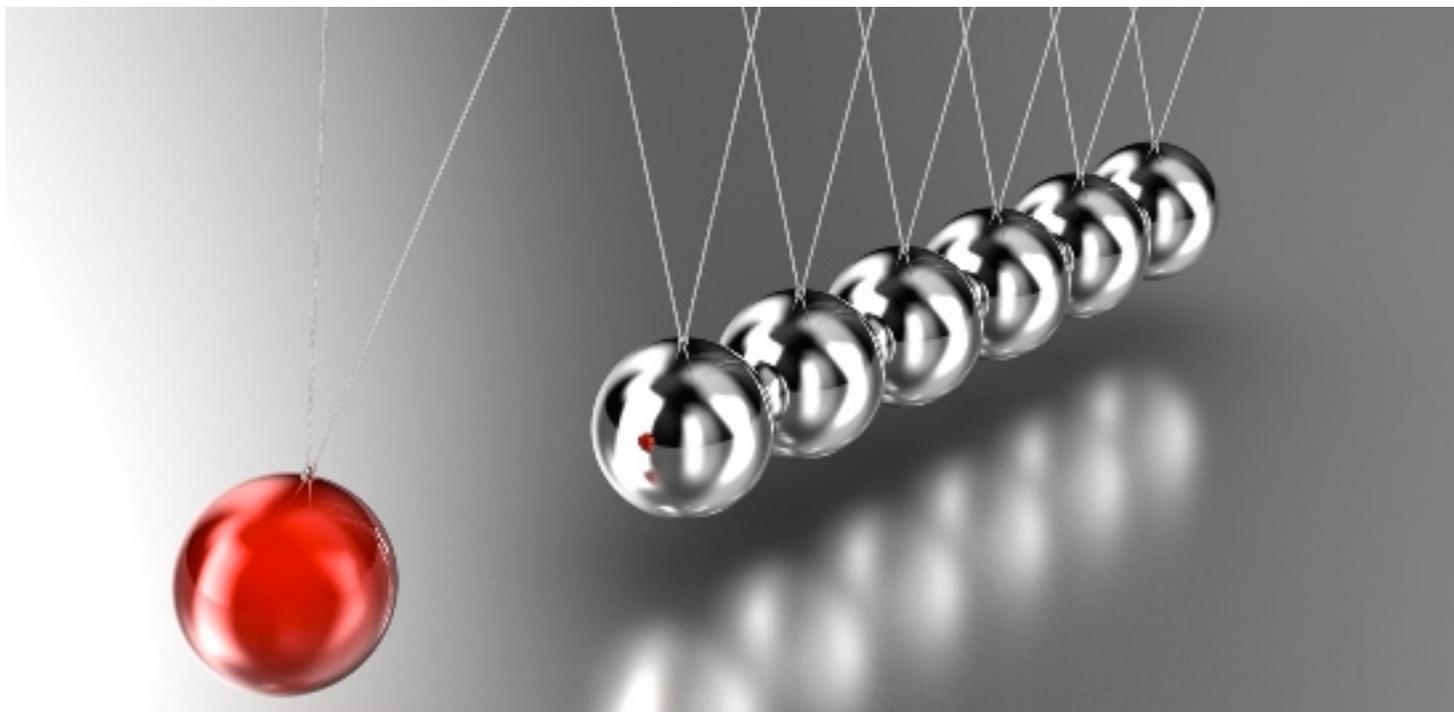
Esto se convierte en un problema para los individuos y más aún, las sociedades cuando las situaciones que

pretendemos resolver son más complejas y requieren información, análisis y evaluación. La disciplina de investigar y adquirir conocimiento amplio y validado antes de construir nuestro modelo mental es indispensable para lograr cambio transformacional. Tenemos que partir de la premisa - que va en contra de todos nuestros instintos - de que la solución yace en lo que aún desconocemos y que tenemos que explorar el universo desconocido para descubrirla.

Peter Drucker una vez observó que tomar buenas decisiones depende del diálogo de diversos puntos de vista y de escoger entre diferentes juicios. Pensar profundamente significa que tenemos que retar todas las premisas de las cuales nos sentimos más seguros, activamente buscando modelos alternos contradictorios a los nuestros actuales porque dentro de esos modelos yacen por descubrir las soluciones de nuestro futuro.

En Puerto Rico, hoy más que nunca, es importante que ponderemos las cosas que conocemos y nos mantenemos alertas a lo que desconocemos. Esto nos permitirá analizar críticamente e identificar las estrategias y alternativas que nos ayudaran a salir de la crisis. Lo que conocemos hoy del turismo no es, necesariamente, lo que nos llevará al próximo nivel.

Romper la inercia



La inercia yace en nuestros hábitos, en nuestro día a día y en los cuentos que nos contamos para definir lo que podemos y no podemos ser o hacer. Romper con la inercia, supone desvincularse de las narrativas o mitos que, consciente e inconscientemente, creamos y compartimos para describir en términos simples al mundo que nos rodea. Como estos modelos parten de la premisa de que el mundo es más constante que cambiante (cosa con la que nuestros antecesores prehistóricos podían contar), nos limitan en tiempos de cambio acelerado porque nos impiden asimilar el nuevo conocimiento e información, nos privan de abrirnos a nuevas posibilidades y lograr transformaciones.

Para que Puerto Rico logre convertirse en un destino para el mundo, es necesario examinar las percepciones históricas del turismo que informan nuestras narrativas comunes y romper, por medio de evidencia y lógica, con falacias o mitos que nos segaron su potencial y que han limitado su desarrollo como estrategia económica importante.

Dar ese primer paso requiere que entendamos la importancia de la economía del visitante más allá del concepto tradicional del turismo, que rompamos con las preconcepciones que hemos formado a través de los años y que nos permitamos visualizar nuevos mod-

elos que transformen la forma en que actuamos. Solo así podremos ver las nuevas ideas como posibilidades y no sueños imposibles, para detenernos un momento y evaluar nuestro entorno conocido y ponderar las nuevas ideas que nos pondrán en marcha al camino de reactivar nuestra economía.

Es necesario poner la economía del visitante como máxima prioridad y comenzar a trabajar como aliados desarrollando todos los elementos indispensables para inspirar a los potenciales visitantes a que opten por nuestro destino, que exploren toda nuestra geografía y participen de una diversidad de experiencias memorables. Así se multiplicarán en cantidad y prolongarán sus estadías, lo cual generará el impacto económico que tanto necesitamos.

Tener éxito en este proyecto requiere que cada uno de nosotros se incorpore en una cultura de bienvenida mediante la cual entendamos y nos comprometamos con la importancia de lograr que la estadía de cada visitante consista de experiencias únicas y memorables, de recibirlos con el calor y amabilidad que nos distingue. Que este visitante, inmerso en nuestra humanidad y cultura hospitalaria, movido por sus experiencias y por los lazos personales que desarrolla durante su visita, anhele a regresar y se transforme en un embajador para Puerto Rico.

Mitos y Percepciones

Hemos identificado varios mitos y percepciones comunes sobre el turismo. Bajo cada recuadro presentamos una breve explicación de las realidades y de las oportunidades que desde nuestra perspectiva contradicen estas percepciones sobre la economía del visitante. Estos se tienen que tomar en cuenta para poder construir cualquier llamado a la acción.

Que el turismo es una actividad económica de segunda importancia que nunca va a tener un impacto lo suficientemente grande para cambiar nuestra trayectoria económica.

Globalmente, la economía del visitante representa el 10% de la actividad económica total y también el 10% de la economía de Puerto Rico, donde es el único sector que se mantiene creciendo. Se puede duplicar su tamaño en cinco años y así estabilizar la economía de la isla. No hay otro sector que pueda ofrecer ese crecimiento en ese plazo.

Que es más bien aplicable a países subdesarrollados como las otras islas del Caribe y no un lugar como Puerto Rico con una economía grande y sofisticada.

Países importantes como Japón, el Reino Unido y Francia, (la 3era, 5ta y 6ta economía del mundo) dan prioridad estratégica a su economía del visitante y reciben, respectivamente, 22, 34 y 83 millones de visitantes internacionales anualmente. Puerto Rico es un destino aventajado, bastante establecido para el turismo y tiene mucho más que ofrecer que las demás islas del Caribe que se limitan a ser destinos de playa y sol.

Que el turismo es un mercado de alto precio, y Puerto Rico es un destino muy costoso para ser competitivo, y que la República Dominicana y ahora Cuba "nos están comiendo los dulces".

El mercado mundial del turismo es enorme (1.2 mil millones de visitantes al año) y tiene muchos nichos y oportunidades para ofertas muy diversas. La República Dominicana ha logrado su crecimiento con una oferta "todo inclusivo" de bajo costo al estilo europeo, y hasta ahora Cuba persigue un modelo similar y sería un competidor más directo para la República Dominicana. Sin embargo, Puerto Rico cuenta con muchas ventajas que estos dos jugadores no tienen en infraestructura, accesibilidad interna, bilingüismo, seguridad y libertad de movimiento individual que lo diferencian muy favorablemente y que le aseguran un nicho muy explotable.

Que hay muchos otros destinos que cuentan con mayores atractivos para el turista (ej.: playas, clima, casinos, etc.) y la oferta de Puerto Rico no es competitiva con estos destinos.

Precisamente, lo que le da ventaja a Puerto Rico no es que tenga las playas más bellas (hay muchos destinos en el Caribe que también dependen de sus costas) ni el mejor clima (el nuestro es igual al el resto del Caribe), sino que es precisamente la diversidad de la oferta y la combinación de un destino de muchas ventajas lo que diferencia a Puerto Rico versus estos otros destinos en el Caribe y en otras partes. En Puerto Rico se suman el clima, la belleza natural, una oferta gastronómica, cultural e histórica, sofisticada, auténtica y diversa, la conveniencia de accesibilidad aérea, marítima y terrestre, el hecho de que es un destino doméstico para los residentes de los EE. UU., con protección judicial federal, la sofisticación de la infraestructura física y digital con una geografía sucinta y accesible.

Que la promoción del turismo es costosa y que Puerto Rico, con sus recursos económicos limitados, jamás podría lograr la presencia mediática con que cuentan otros destinos mejor dotados.

El presupuesto de promoción de turismo es comparable con el de los estados de Hawái y California, aunque menos de lo que gastan en Florida, Francia, Gran Bretaña o México. El reto que enfrentamos no es tanto el tamaño de la partida presupuestaria asignada al turismo, sino en qué se invierte y también cuánto cambian las estrategias de mercadeo con el vaivén de los ciclos electorales. Puerto Rico no puede competir en el mercado global si sigue proyectándose como un destino de sol y playa: hoy hay demasiados. Tiene que diferenciarse como un destino con un conjunto de cualidades y experiencias únicas a las que cualquier visitante potencial pueda anhelar a disfrutar en una estadía prolongada.

Que el turismo crece gracias a intermediarios al por mayor, como las agencias y mayoristas de viajes, las cadenas de hoteles y las líneas aéreas o de cruceros.

Históricamente, estos intermediarios han sido una fuente importante de turistas, pero como comisionistas con muchos otros destinos que intermediar, tienden a no dar prioridad a la oferta de Puerto Rico sino a ponerla a competir con otros destinos. En la era digital, tenemos que movernos a una interacción cada vez más directa con visitantes potenciales donde puedan visualizar en detalle el destino, desarrollar un apetito por las experiencias en oferta e inclusive planificar sus itinerarios de visita directamente con la tecnología disponible.

Que el beneficio económico del turismo se circunscribe a los proveedores directos como hoteles, los transportistas y, en el caso de los cruceros, las tiendas turísticas del Viejo San Juan.

El beneficio económico del visitante abarca el gasto directo en hospedaje, transporte y otros servicios al turista, compras al detal, gastronomía y las entradas a obras y actividades culturales. Además, el gasto indirecto de su actividad económica impacta a todos los negocios que respaldan a los proveedores directos, suplidores, mayoristas, los proveedores de servicios (incluyendo el gobierno), los bancos, los constructores, agricultores, etc. Finalmente, todos los sueldos que ganan los individuos que trabajan directa e indirectamente en la industria se gastan en la economía local para un impacto tercero sumamente importante. Según el WTTC, la suma de los tres componentes de actividad económica casi triplica el valor de la economía del visitante. Si no fuera por el turismo, la economía de Puerto Rico decrecería por más de un 10%.

Que el turismo no crece tanto porque ya están llegando a la isla la cantidad de turistas que razonablemente podían llegar y que no hay la capacidad hotelera para un crecimiento substancial en el turismo ni hay capital para invertir para aumentar la capacidad.

Puerto Rico puede duplicar fácilmente la actividad de la economía del visitante en 5 años con una promoción estratégica que no solo aumente el número de visitantes que se hospedan en la isla por dos millones, sino que extienda su estadía promedio por dos días. La capacidad de hospedaje con que cuenta actualmente incluye no solo los hoteles sino más de 10,000 alojamientos de alquiler a corto plazo actualmente disponibles. La emigración de cientos de miles de puertorriqueños en la última década asegura reservas de capacidad de alojamientos desarrollables casi sin límites y con poca inversión de capital.

Que los empleos turísticos son de poca paga y calidad y solo están disponibles por la temporada.

Los empleos que se generan en la economía del visitante no se limitan a los hoteles y a los taxistas. Incluyen múltiples dimensiones de actividad económica directa, indirecta e inducida y resultan no solo en la creación de empleos por toda la economía, sino que crean muchas oportunidades para autogestión, empresas familiares y para generar ingresos en comunidades. Al moverse Puerto Rico de ser un destino de sol y playa a uno de oferta diversa con eventos y atracciones que se distribuyan a lo largo del año calendario, la actividad turística se extenderá a todas las temporadas e igual los empleos.

Que Puerto Rico está muy "mal" para ser exitoso con el turismo, lo cual afecta las experiencias de los turistas. Antes de atender turistas, tenemos que arreglar todos nuestros problemas.

No hay excusa para no limpiar y mantener nuestra isla para el beneficio de todos. No hay duda de que hacerlo nos mejora como destino. Ahora, tampoco debemos pensar que los visitantes buscan en un destino una réplica cosmética de su hogar. Buscan experiencias auténticas y hasta aventura, y muchas veces exploran lugares muchísimo más maltrechos que Puerto Rico, con mucho mayores riesgos a la seguridad. En muchas partes de la República Dominicana y en algunas partes de México no se recomienda al turista salir de su área inmediata por riesgos a la seguridad. Puerto Rico es un lugar bastante seguro. Con todas las cosas que se tienen que mejorar, es importante conocer que la reacción de los visitantes a sus experiencias en Puerto Rico tiende a ser altamente positiva.

Que el virus del Zika va a eliminar toda posibilidad de expandir el turismo y que en todo caso lo va a reducir.

La reacción a la advertencia del Centro de Control de Enfermedades del gobierno federal (CDC, por sus siglas en inglés) del riesgo de anomalías neurológicas causadas por este virus al feto durante el embarazo (y tenemos que reconocer que un solo niño afectado es una tragedia) está teniendo un impacto adverso en el turismo. Igualmente está afectando a toda la región del Caribe incluyendo a Cuba y la República Dominicana, a Brasil y además el sur de los EE. UU. No podemos paralizarnos. Es importantísimo atender las preocupaciones de potenciales viajeros y turistas a tiempo y con asertividad, proveerles información actualizada y orientación clara sobre medidas preventivas y recomendaciones precisas a los grupos de alto riesgo. Por ejemplo, para las recientes Olimpiadas de Brasil aconsejaron a mujeres con planes de embarazo evitar quedar en cinta al menos hasta 8 semanas después de salir del país. También orientaron con insistencia sobre uso de repelente para evitar la picada.

Que todo esto le toca al gobierno resolverlo y para eso está la Compañía del Turismo o, alternamente, que el turismo no se va a arreglar hasta que no se privatice

No podemos delegar en el gobierno la responsabilidad exclusiva de impulsar ningún sector de nuestra economía ni tampoco podemos dejárselo a ningún interés escueto. Nos toca a todos. Solo vamos a prosperar cuando aceptemos nuestra responsabilidad colectiva y nos comprometamos con ella. Tenemos que estudiar con detenimiento y objetividad científica el ecosistema de nuestra economía del visitante y fortalecerlo diseñando soluciones que utilicen las capacidades al máximo.

Cambiar las narrativas

Hay que romper con la inercia causada por maneras de pensar que llevan décadas, pero que ya no tienen cabida dada la evolución del mundo. Es preciso cambiar las narrativas comunes que se dan en nuestro entorno económico y nos limitan para dar cabida a narrativas alternas que nos empoderen, y así construir un nuevo futuro para Puerto Rico fundamentado en la oportunidad de convertirnos en un destino para el mundo. A continuación, incluimos ejemplos de narrativas y creencias sobre nuestra economía y sugerencias de narrativas alternas que tomen en cuenta las oportunidades que nos ofrece el siglo XXI, en el turismo y en otras áreas, que ayuden a impulsar este gran proyecto de transformación económica.

Expandir la manufactura y exportación de bienes físicos con un énfasis en la industria farmacéutica.

Narrativa alterna - Promover la investigación, la comercialización y exportación de la innovación. Para fortalecer la economía del visitante, debemos dar prioridad a aquellas novedades que nos fortalecen como destino y que diferencien nuestras capacidades de atender visitantes potenciales y actuales, desde los que vienen a recrearse, educarse, mejorar su salud o retirarse hasta los que vienen a emprender, innovar, y exportar.

Mantener la agricultura de productos tradicionales con subsidios para lograr la seguridad alimentaria.

Narrativa alterna - Fomentar el desarrollo agrícola de forma sostenible con tecnología y conocimiento del siglo XXI, tanto para el consumo local (que supone un alivio del impacto de las importaciones) como para la exportación, y así generar nuevos ingresos y crecimiento económico de nichos bien desarrollados en el mercado mundial. Convertir a Puerto Rico en un destino y centro de intercambio de conocimiento para expertos, inversionistas, e investigadores agrícolas de todas partes del mundo.

Impulsar la actividad económica mediante la promoción de productos de consumo importados y la propagación de cadenas de suministro y detallistas multinacionales.

Narrativa alterna - Enfatizar en la producción y las empresas locales reorientando la oferta de las empresas de servicio y consumo, desde los restaurantes hasta destinos literarios, artísticos y musicales, desde detallistas hasta los bancos, hacia el turismo y la exportación.

Reducir los costos y beneficios laborales para aumentar la "productividad" de un sector privado que se está encogiendo.

Narrativa alterna - Expandir el sector privado con la producción local, la exportación de innovación y el crecimiento del destino turístico para crear más empleos y diluir costos fijos. La economía del visitante es el instrumento más poderoso de crecimiento económico en el corto y mediano plazo porque logra la creación de valor que se traduce en productividad genuina.

Mantener los empleos dentro del gobierno como obligación social y primera prioridad presupuestaria del ejecutivo.

Narrativa alterna - Estudiar profundamente, rediseñar y reorganizar el gobierno y sus agencias para proveer aquellos servicios que sean necesarios en el siglo XXI para que Puerto Rico sea competitivo con el mundo y así pueda adelantar sus estrategias de desarrollo. Capacitar y movilizar a los empleados para poder asimilar las nuevas responsabilidades y destrezas que conlleva. Se debe comenzar transformando aquellas entidades y servicios que impactan nuestra capacidad como destino y de interactuar con un variado perfil de visitantes. Este rediseño incluye con urgencia a las instituciones que forman parte del sistema público de educación.

Aumentar los proyectos de capital del gobierno, local y federal, para fortalecer la construcción y así estimular la economía.

Narrativa alterna - Entender que la construcción no es un sector de desarrollo económico, sino una herramienta que se usa para crear infraestructura necesaria para respaldar estrategias sostenibles de crecimiento económico, y que el crecimiento acelerado de la economía del visitante va a crear demanda para proyectos de infraestructura que la respalden.

Usar el capital del gobierno para proveer financiamiento o garantías a proyectos del sector privado, como el desarrollo de hoteles u otros negocios privados. la economía.

Narrativa alterna - Entender que el mercado de capital mundial es grande y diverso y que cualquier proyecto privado con probabilidades de éxito debe poder obtener financiamiento en ese mercado. Promover y facilitar la creación de múltiples vehículos de inversión, más allá del gobierno, para diversos nichos de la economía del visitante y que sean apropiados para todas etapas de las organizaciones que la intermedian.

Los visitantes de Asia y de países emisores importantes como China no van a aumentar nuestro sector turístico porque esos viajeros tendrían que recorrer largas distancias para llegar a Puerto Rico. Además, ellos pueden ir a Tailandia, Filipinas, a la costa del Pacífico, y Hawái que son destinos a un costo más asequible y más accesible en número de vuelos diarios disponibles y cercanía, ahorrándose cientos de dólares y muchas horas más de vuelo. Además es importante señalar que la asignación de visas a turistas chinos, por ejemplo, no depende de nosotros y está muy reglamentada por parte de los USA.

Es correcto que la ausencia de suficientes vuelos directos y las distancias largas relativas de algunos otros

destinos pueden reducir el número de visitantes potenciales. Pero es importante recordar que estos mercados son tan grandes - cientos de millones de viajeros internacionales - que lograr capturar un millón o dos de ellos no es irrazonable. Cada vuelo directo diario traduce a más de 70,000 visitantes anuales. Si pudiéramos lograr 12 vuelos diarios de estos puntos de origen en Europa y Asia podríamos generar cerca de un millón de visitantes adicionales. No obstante, la alternativa que proponemos en lo que logramos los vuelos directos - que debe ser prioridad - es promover a Puerto Rico como un destino añadido ("add on") o una oferta de paquete extendido ("extensión package") a los viajes que decenas de millones de visitantes ya realizan desde Europa y Asia a la costa este de los EEUU.



Taleb Rifai, OMT Secretario-General

Extractos de entrevista por Skift:
Sobre el poder transformador mundial del viaje

Skift.

Es claro que China se ha establecido como el primer destino emisor de viajeros del mundo durante los últimos cinco o seis años. Hace seis años era Alemania. No solo se ha establecido como el emisor principal de turistas, sino que lo ha hecho por mucho: 130 millones de chinos viajaron en 2015. Un crecimiento de 30% en comparación con el año anterior.

Piénselo detenidamente. En el 2000, China apenas emitió 10 millones de turistas internacionales. En 16 años, la cifra aumentó de 10 a 130 millones.

Esos 130 millones gastan 290 mil millones de dólares, lo cual supone una tasa de gasto de \$2000 por pasajero por viaje cada año. Eso es un 80% más que el promedio del gasto público por turista del mundo.

Los chinos, cuando visitan algún lugar, gastan su dinero, el del amigo, el del vecino y el de sus acreedores. Van de compras, compran cosas, se las llevan para su casa. Es increíble, el impacto de ellos en la economía.

Sobre el turismo global dijo: "Apenas el año pasado, tuvimos un crecimiento de 4.5%, que supone unos 15 millones adicionales a las cifras de 2014, para un total de 1.2 mil millones de viajeros internacionales que cruzan fronteras cada año. Es fantástico. Piénsalo con detenimiento. En 1950, después de la Segunda Guerra Mundial, solo había 22 millones de viajeros internacionales. Esa cifra ha aumentado a 118 mil millones. No hay industria en el mundo, no hay actividad humana que haya crecido tan exponencialmente como la del viaje. Se ha convertido en parte nuestra forma de vida, en parte de nuestra cultura."



1 PERSPECTIVA DE COLABORADORES



Foundation for Puerto Rico invitó a varios colaboradores a comentar y compartir sus impresiones sobre esta visión estratégica. A continuación compartimos sus aportaciones iniciales.



TOMÁS RAMÍREZ

Presidente,
Combate Beach Parador

Las operaciones del Parador Combate Beach Resort en Cabo Rojo, Puerto Rico, comenzaron en diciembre del 2010, cuando el grupo familiar adquirió una pequeña hospedería de 17 habitaciones que estaba cerrada. Hoy, luego de cuatro fases de expansión, cuenta con 48 habitaciones en 10 modelos distintos y comodidades para acomodar las diversas necesidades de las familias que los visitan.

Al momento de la compra, ya se había creado un plan maestro y un plan de expansión de cinco años, con objetivos y métricas establecidas. Además de la planta física, el plan incluía una estrategia de mercadeo para aumentar el alcance del producto a nivel local e internacional y para contribuir al desarrollo de la comunidad de Combate, para convertirlo en un destino turístico reconocido a nivel mundial, pues los atractivos culturales, ecoturísticos y gastronómicos ya existían en la región.

La visión del nuevo propietario estaba arraigada en la idea de que, más allá de tener un buen negocio para sí, quería desarrollar oportunidades en su comunidad ayudando a posicionar a Combate como un destino en Puerto Rico al promover una experiencia local de calidad. Desde el primer día sus acciones se guiaban por la consigna: piensa local, vive local, compra local y recluta local. El personal que se reclutó fue primordialmente del sector. Para los trabajos de mejoras y expansiones, se invirtieron sobre 2 millones de dólares adicionales, y se contrataron profesionales capacitados, contratistas y personal técnico local.

Un porcentaje significativo de las compras de materiales, muebles y equipos se llevó a cabo en ferreterías, distribuidores y contratistas locales. Dos ebanistas puertorriqueños fabricaron todos los muebles del hotel. Sobre 80% de los

empleados para la operación y supervisión del hotel son residentes de las comunidades de Combate y El Corozo. Esta práctica supone 26 empleos directos, y anualmente una inyección de sobre 300,000 dólares en nómina a la economía de la comunidad. Además, anualmente se invierten sobre 80,000 dólares en contratos de mantenimiento, mejoras, construcción y servicios profesionales técnicos con recursos de las comunidades aledañas. Una aportación importante a la economía de Cabo Rojo, municipio con una población de 50,917, de los cuales un 45.5% de los individuos mayores de 18 años están bajo el nivel de pobreza, y con una tasa de desempleo de 17.1.

Actualmente, llegan hasta el parador y a la comunidad de Combate cerca de 18,000 nuevos huéspedes y visitantes de todo el mundo en periodo de un año. Hasta julio de 2016, el 65% de los huéspedes eran locales y 35% no eran residentes, incluidos puertorriqueños de la diáspora estadounidense. Se ha observado un aumento en los norteamericanos que llegan hasta la región y en extranjeros de lugares tan distantes como China, Japón, Rusia, Australia, Alaska, Argentina, África, Canadá, Irán, Noruega y Suecia, entre otros. El propietario relata que para promover el consumo de los visitantes en negocios fuera del hotel, el Combate Beach ofrece servicios de alimentos en horarios limitados y promueve el consumo de sus huéspedes en restaurantes del área que ofrecen excelentes experiencias gastronómicas. Conservadoramente, se ha estimado que estos visitantes invierten anualmente sobre 1.4 millones de dólares en los restaurantes, quioscos, farmacias, reposterías, gasolineras y otros negocios y operadores turísticos de la región. Varios economistas estiman que cada empleo directo en una hospedería, puede generar hasta otros cinco empleos indirectos relacionados.

Asimismo, el equipo gerencial del parador colabora con el personal del Municipio Autónomo de Cabo Rojo, la Compañía de Turismo y varias agencias gubernamentales para asegurar la limpieza, el ornato, la iluminación, la rotulación y la seguridad de la zona. El municipio y las agencias estatales y federales de la región han implantado varios proyectos de envergadura para el desarrollo turístico de Combate. El resultado es que ahora llegan turistas durante todo el año; y durante los pasados tres años, en la temporada alta de verano, se ha observado un aumento sustancial y sostenido en el número de visitantes que llegan hasta el Combate.

Ciertamente, estos esfuerzos planificados y coordinados han influido en el renacer de Combate como destino. Se observa un aumento en la inversión y las mejoras en los negocios existentes, y la llegada de otros negocios y operadores turísticos nuevos. Actualmente, la gerencia del parador trabaja en coordinación con la Oficina de Turismo del Municipio y la Compañía de Turismo, para convertir la zona de la playa El Combate y el faro los Morrillos en un destino de bodas reconocido.



DENNIS R. ROMÁN ROA

Presidente,
Centro para Puerto Rico/Fundación Sila María Calderón

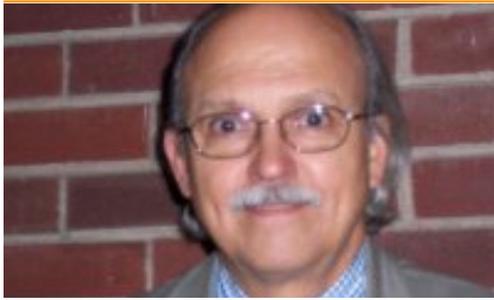
“LA ECONOMÍA DEL VISITANTE Y LOS EMPRENDIMIENTOS COMUNITARIOS”

La economía del visitante amplía el mercado para la vasta variedad de proyectos empresariales que hoy se gestan en Puerto Rico. El auge en el empresarismo de base comunitaria fundamentado en principios de apoderamiento y autogestión trae consigo una nueva oferta para el visitante con cualidades únicas pues es rica culturalmente y le conecta con nuestras tradiciones.

Muchos de los negocios de esta explosión empresarial emergente giran alrededor de una gastronomía local de tradición histórica puertorriqueña, quienes junto aquellos que se dedican a una nueva hospedería más pequeña y personalizada ofrecen una experiencia nueva al visitante. Otros son desarrollados por artesanos con ofrecimientos únicos para el visitante como reflejo de la riqueza artística y creativa del Puerto Rico.

Este revitalizado empresarismo que en muchos casos está dirigido por mujeres, trae con él una diversidad de ofrecimientos que van más allá de los productos tradicionales. Abarcan servicios antes ofrecidos en centros comerciales o lugares especializados, ahora presentes en todos los puntos del país, con el objetivo de estimular desarrollo económico y la reinversión en las propias comunidades desde donde sirven.

Al abrir el país al visitante, el empresarismo comunitario estará ahí para ser de apoyo y poder crecer junto a tan importante elemento en el desarrollo económico de Puerto Rico.



RAMÓN DAUBON

Colaborador

“UNA ECONOMÍA CIUDADANA”

El desafío que debemos plantearnos para trabajar juntos es buscar la forma en que concertaciones multi-sectoriales sirvan para fomentar prácticas que ayuden a identificar una dirección compartida para la acción y que conduzcan a medidas económicas positivas por parte de los ciudadanos, tanto para sus comunidades inmediatas como para el país completo. En Puerto Rico ya existen un número de concertaciones y redes alentadas por diversos sectores, mas éstas tienden a convocarse en forma disgregada y con frecuencia en oposición unas a otras. Cada una presenta una visión particular que busca sobreponer a las otras en lugar de pensarse como ciudadanos —es decir, manteniendo cada uno su visión particular del mundo, pero comprometidos primero con el fin compartido de construir una economía local más fuerte—. Este desafío exige introspección en cuanto a cuáles prácticas de individuos, comunidades e instituciones pudieran fomentar —o, por otro lado desalentar— esta ciudadanía económica, con particular foco en el papel de los núcleos de concertación y de sus redes en conscientemente tejer el tipo de relaciones, establecer conexiones y generar procesos que ahora sirvan de apoyo a estas interacciones cívicas productivas, tanto locales como nacionales.

El cambio de mentalidad más necesario y fundamental es quizás reconocer individual y colectivamente que el compromiso ciudadano con el éxito del colectivo es la zapata estructural de toda economía. Que la política pública mejor formulada estará destinada al fracaso sin una ciudadanía que se sienta parte integral de proteger su implementación. “También me toca a mí” es quizás la actitud más importante para la persona que se interesa en la salud económica de su entorno inmediato, de su ciudad y de su país. Mientras que a cualquier emprendedor le resulta claro que el éxito de su empresa depende de tener clientes y suplidores con capacidad comercial, no le es tan obvio que también depende de un contexto institucional y jurídico confiable y predecible que haga que las normas de comportamiento y protección de las empresas sean confiables y transparentes. La protección de ese contexto es labor del ciudadano como actor económico, que se conecta y actúa en concertación con sus vecinos. La economía del visitante se presta particularmente bien para “amarrar” a todo Puerto Rico en ese esfuerzo compartido.

MAYRA SANTOS-FEBRES

Escritora/Poeta

“CULTURA Y ECONOMIA DEL VISITANTE ”



Los dos activos mayores que tiene Puerto Rico para fortalecer la Economía del Visitante son su geografía y su diferencia cultural. Nuestras playas, ecosistemas, y patrimonio histórico se nutre y complementa de nuestra enorme oferta cultural en cuanto a gastronomía, música, literatura, arte, baile, deporte, medicina, agricultura. Hasta ahora, hemos concentrado las ofertas turísticas en el aérea Norte- la capital y hemos dejado de lado la enorme y casi inexplorada posibilidad de ofertas culturales que fácilmente pueden enriquecer las experiencias de todo visitante a nivel mundial.

Es por ello que nuestra visión de la Economía del Visitante incluye en su programa y plan de desarrollo de manera protagonista a las artes y la cultura autóctona puertorriqueña

como un instrumento para crear valor. Es de suma importancia el desarrollar sistemas tecnológicos, de visibilización y de transportación que brinden acceso fácil a que el visitante internacional goce de festivales musicales (tales como el Día Nacional de la Salsa, las Fiestas Patronales de Loíza, etc.), festivales gastronómicos (SOFO, Festival del Acabe de Café en Maricao, Fiestas del Ron. Etc.), festivales literarios (Festival de la Palabra, Feria del Libro Usado de Salinas, Día Internacional de la Lectura Infantil, etc), festivales de cine (Horror Film Fest, Festival del Cine Queer, etc). De esta manera, alargará su estancia en Puerto Rico para aprovechar la enorme oferta de experiencias culturales y ecológicas que ya ocurren en el país pero que han permanecido invisibles y/e inaccesibles para nuestros visitantes.



LUZIRENE MENDOZA

Socio & CEO,
TBWA San Juan

En el 2014 Foundation for Puerto Rico (FPR) se dio a la tarea de desarrollar un concepto innovador que permitiera visibilizar al mundo los atributos de Puerto Rico como destino. Por los pasados dos años la agencia TBWA \ San Juan se convirtió en un colaborador importante de FPR en el diseño de este concepto innovador. Este proyecto se enfocó en el desarrollo de una plataforma digital con características únicas que cumpliera con el objetivo de despertar en el potencial visitante la curiosidad y anhelo de vivir una experiencia auténtica en nuestra isla.

TBWA \ San Juan es parte de TBWA Worldwide, una red internacional de desarrollo de estrategias digitales, con oficinas en 97 países. La agencia colaboró incorporando todos los recursos a su alcance en la etapa de investigación y conceptualización de una plataforma digital para promover la economía del visitante en Puerto Rico. El reto: crear un programa de mercadeo digital que posicionara a Puerto Rico como un destino único en un mercado mundial sumamente competitivo diseñando un plan que no se percibiera como publicidad, pagada o tradicional, y que lograra conectar con diversas audiencias, como Estados Unidos, Canadá, Europa Occidental, América Latina, China, India y otros mercados emergentes. TBWA utilizó a sus contrapartes globales para llevar a cabo una encuesta en línea en 21 países. La información recopilada estableció que la barrera principal al promover a Puerto Rico como destino único es la falta de reconocimiento y el no tener una marca distintiva en el mercado global. La encuesta también destacó otras oportunidades claves para atraer visitantes, entre las que se encuentran: aumentar la proyección de la diversidad de las atracciones con las que contamos, comunicar el beneficio de ser parte de EE. UU. (pasaporte y moneda), destacar las anécdotas de las experiencias positivas vividas por los visitantes e insertarnos efectivamente en la conversación digital.

Como parte del diseño de la plataforma el equipo desarrollo una serie de iniciativas claves de mercadeo digital que diera a conocer todo servicio, atracción o experiencia que tenga que ver con la economía del visitante en Puerto Rico. Una de ellas, proporcionar contenido inspirador que capture el interés del potencial al visitante de modo que quiera leerlo, comentarlo y compartirlo. Este

contenido tendría el potencial de convertir a los visitantes en embajadores de Puerto Rico, que no se perciba como publicidad, con un enfoque visual y adaptado a las redes sociales globales que son relevantes en cada continente, así como reclutar personal local que ya son ávidos promotores de la isla en plataformas como Instagram y Twitter para difundir su contenido. Un ejemplo es el hashtag #ILiveWhereYouVacation; y otra que la cree un programa "Amazing 100", en el que anualmente se reconocerán las mejores 100 historias de éxito de Puerto Rico de ese año. Estas historias pueden ser de diversos campos como la economía, los deportes, la innovación y la superación personal.

La plataforma digital incluye 3 áreas o funciones principales:

1. Desarrollo de contenido: enfocado en historias que despierten la curiosidad del visitante potencial desde el momento en que comienza a buscar inspiración para su viaje. Las historias estarán enfocadas los atractivos, personalidades y temas de interés de Puerto Rico. El equipo de trabajo estará compuesto por un equipo diverso de reporteros, colaboradores especializados, entre otros que enviarán el material a los medios e influencers especializados en los mercados identificados.

2. Sistema de manejo de contenido (CMS, por sus siglas en inglés): Este sistema facilitará proveer el contenido correcto a los usuarios que lo buscan en el portal. También identificará los cambios en tendencias de temas por región geográfica para ayudar a difundir las historias de mayor relevancia por región.

3. Sistema de conversión de Embajadores (Ambassador Conversion System, ACS): el sistema de CMS tendrá un sistema de rastreo para identificar los patrones de los usuarios que nos visitan, su frecuencia e intereses, para asegurar que el usuario encuentre y reciba el contenido que le interesa y que está buscando con la mayor rapidez posible. Este sistema tendrá la capacidad de acompañar al usuario o visitante desde su llegada hasta su partida, con el propósito de darle la bienvenida, proveerle la asistencia necesaria durante su visita y asegurarnos de que la experiencia sea tan buena, que quiera regresar y se convierta en un embajador de la marca Puerto Rico.



ALAN TAVERAS SEPÚLVEDA

Co-fundador,
BAIS Puerto Rico

Durante mis estudios en Argentina tuve la oportunidad de vivir una vida estudiantil cien por ciento argentina gracias a BAIS (Buenos Aires International Students). Al regresar a Puerto Rico descubrí a través de Denisse Rodríguez, cofundadora local, el trabajo de Campus Puerto Rico aunque este se limitaba a la oferta académica. Ahí descubrimos una mejor oportunidad para mejorar la estadía de estos estudiantes internacionales en la isla a la vez que impulsábamos la economía del visitante. Al día de hoy hemos impactado a más de cien estudiantes internacionales a través de actividades de turismo y vida nocturna mientras que estos han gastado miles de dólares en negocios locales junto al apoyo de los sistemas universitarios en la isla. BAIS PR se posiciona como la familia de los estudiantes internacionales en la isla.

TERESTELLA GÓNZALEZ DENTÓN

International School of Hospitality and Culinary Arts
Universidad del Este



Para lograr un cambio de mentalidad que considere al visitante como una prioridad, el rol de la academia es clave. También debemos ser consistentes y no descartar lo que sí funciona simplemente porque fue idea de otro. Por ejemplo, debemos retomar, expandir y modernizar algunos programas que funcionaron en un pasado, como "Hello Tourist", que fomentó el que se desarrollaran programas de guías turísticos en las escuelas vocacionales del Departamento de Educación. También, debemos integrar en la educación primaria el sentido de aprecio, orgullo y satisfacción por el servicio, y reforzar el conocimiento histórico y cultural sobre nuestra Isla para que todos podamos ser buenos anfitriones.



ISABEL RULLÁN

Co-fundadora,
ConPRmetidos

Yo creo que se deben desarrollar herramientas de fácil acceso y referencia (podcasts, mapas digitalizados con audio narrativas de rutas, etc.) para que los proveedores de servicio, como por ejemplo, los taxis, puedan ir compartiendo datos históricos, curiosidades e información sobre Puerto Rico con el visitante mientras están en ruta a su hospedería desde que salen del aeropuerto, y otras que sean calendarios de actividades y festivales para que puedan hablarles de eventos culturales que acontezcan durante su estadía.



FERNANDO LLOVERAS SAN MIGUEL

Presidente,
Para La Naturaleza

La organización sin fines de lucro Para la Naturaleza protege ecosistemas de alto valor ecológico y lugares que son patrimonio histórico. A su vez, cada año recibe sobre 70,000 visitantes locales y extranjeros que participan de recorridos por ríos, bosques, cuevas, lugares históricos o realizan trabajo voluntario.

Como parte de su misión de inspirar a que los visitantes también sean custodios de los ecosistemas de Puerto Rico, los ofrecimientos de Para la Naturaleza son educativos. Así, además de disfrutar lo mejor de nuestras islas, los visitantes aprenden y hacen su parte para protegerla. Esto incluye siembras de árboles nativos, proyectos de reintroducción de especies amenazadas, investigaciones arqueológicas y actividades de ciencia ciudadana.

Para la Naturaleza demuestra el potencial de promover prácticas de turismo sostenible. El desarrollo turístico se alinea con la protección de nuestros recursos más valiosos. Cada visitante tiene la capacidad de impulsar la economía local y, a su vez, contribuir en la conservación de lo que distingue a Puerto Rico: su belleza natural y legado histórico.



**COMENCEMOS...
¡UN LLAMADO A LA ACCIÓN!**



Foundation for Puerto Rico se ha encomendado a la tarea de investigar, analizar y desarrollar conocimiento sobre la economía del visitante. El esfuerzo cobra valor al compartir abiertamente este conocimiento mediante la producción, publicación y diseminación de estudios, columnas, diálogos, foros y alianzas con entidades públicas, privadas y personas dentro del sector del turismo y otros sectores, así como el público general. Nuestro propósito principal al compartir el conocimiento es aumentarlo, encararlo, enriquecerlo con nuevas perspectivas y transformarlo, a través del intercambio, en el diseño de estrategias concertadas y acciones colectivas coherentes.

En este escrito de visión estratégica hemos repetido una y otra vez que estamos convencidos del potencial que representa el desarrollo de la economía del visitante para revertir la recesión económica en la que Puerto Rico ha estado sumergido por más de una década. Los nuevos mercados de viajeros que se han abierto en Asia, África y Latinoamérica han causado que ninguna actividad económica haya crecido tan exponencialmente como la industria del turismo y de viajes global. La oportunidad es inmensa, todos los destinos, incluso los emergentes, están creciendo. Puerto Rico no puede quedarse atrás. Somos un destino asombroso para el mundo.

El primer paso para **Echar Pa'Lante** a Puerto Rico en esta dirección es provocar un cambio de mentalidad y dar una nueva mirada a nuestro entorno al quitar el velo del pesimismo que hoy nubla nuestra visión. Es esencial la actitud del **#yonomequito**, es importante partir desde el aprecio y valorar la riqueza que yace en la diversidad de tantos recursos naturales, culturales, recreativos, deportivos, gastronómicos, y humanos que tenemos, conectados por una infraestructura de primera que los pone al alcance de todos. Están ahí... esperando a que les prestemos atención y les demos la oportunidad de ser nuestra mejor carta de presentación.

Nuestra indiferencia ante tanta abundancia les resulta chocante a los que llegan de afuera y a muchos del patio también. El reto NO ES lo que nos hace falta, sino lo que podemos hacer con los activos que ya tenemos para generar la actividad económica que se traducirá en servicios esenciales y oportunidad para todos. Dejemos el desdén, cambiemos nuestra actitud y lancémonos a compartir con el mundo la pasión que sentimos por esta tierra y por los tesoros que ella encierra. Enamoremos al visitante, sembremos en el la curiosidad de acercarse, el deseo de conocernos y una

vez llegue aquí asegurémonos de cautivarlo al experimentar nuestra esencia y de manera que lo cuente a otros y quiera volver.

Para lograr el **2+2**, aumentar en 2 millones adicionales el número de visitantes que llegan anualmente y extender su estadía en Puerto Rico por 2 días, es imprescindible creer de verdad, desde lo más profundo, que **Somos** ese gran destino para el mundo. Y entonces, orgullosos de lo que nos distingue, insertarnos hábilmente en el juego de las comunicaciones y proyectar lo que tenemos que ofrecer por todos los medios posibles para que todos nos encuentren en la punta de los dedos dondequiera que busquen su inspiración.

Vamos a desarrollar un centro digital de acopio de datos donde almacenaremos información relevante y de interés al visitante sobre todos los lugares que hay para visitar, las historias interesantes para contar, curiosidades, los eventos culturales, artísticos, recreativos y deportivos, y muchos más, que existen en todos los rincones de nuestras islas y son la esencia del Puerto Rico que queremos dar a conocer al mundo. Trabajemos en colaboración las universidades, los hoteles y paradores, las comunidades rurales y urbanas, y los municipios para escudriñar la isla entera y recoger la oferta completa de experiencias auténticas. Luego coloquemos esa información en cientos de plataformas existentes en la Internet en las que los potenciales visitantes de todo el mundo buscan inspiración al momento de escoger su próximo destino. En el siglo XXI, hay que usar la tecnología para llegar a ellos y comunicarnos en sus respectivos idiomas.

Es preciso trabajar con disciplina y acordar comprometeros con una **Agenda Ciudadana** que se enfoque primordialmente en impulsar la transformación de Puerto Rico en un destino para el mundo y lugar único para vivir, trabajar, estudiar, visitar, invertir, emprender y exportar. Ésta visión estratégica enmarcada en la economía del visitante es inclusiva y sostenible, provee espacios para todos y todas, incorpora las diversas dimensiones de nuestra gestión de desarrollo y vincula en una misma frecuencia y Una Sola Voz a todos los sectores: educación, transporte, tecnología, seguridad, salud, arte y cultura, ambiente, agricultura, comercio, etc.

Lograremos el **2 + 2** y mucho más cuando estemos dispuestos a pensar en grande y a largo plazo, con trabajo duro y consistente para crear las condiciones que consolidarán el destino Puerto Rico. Cuando nos pongamos **En Marcha** y las escuelas y universidades en-

señen varios idiomas a los estudiantes para que estos aprendan a comunicarse con visitantes de todo el mundo. Imaginemos que Puerto Rico se propone establecer un programa de inmersión en alemán y mandarín, cuando Alemania y China son dos de los principales países emisores de viajeros, y además certifica con nivel competente en cada una de estas lenguas en los próximos 3 años a 1,000 personas del sector comercial, del campo de la salud, de la academia, entre otros. Proyectemos que los dueños de propiedades que hoy pierden valor, muchos de ellos adultos mayores retirados y cuyos familiares e hijos se han ido del país, acondicionan y convierten los cuartos y estructuras vacías en habitaciones, hostales y hospedajes para arrendarlos a visitantes, lo cual aumentará y diversificará nuestra capacidad de alojamiento de manera sostenible.

Visualicemos a los puertorriqueños y puertorriqueñas con talentos para la cocina, la repostería, el tallado y el baile impartiendo clases o demostraciones a visitantes para aprender cómo preparar pasteles, alcapurrias, tembleque, o tallar un santo, o bailar salsa; actividades que ellos podrían planificar, reservar y pagar por medio de Internet con depósito directo a la cuenta del proveedor local. Todo esto antes de poner un pie en Puerto Rico. ¿Cuántos días podríamos añadir a su itinerario de viaje y llenarlos de experiencias, productos y rutas coordinadas que los lleven a recorrer la isla?

Pensemos en nuestros jóvenes tan aprestos a la tecnología digital que enfocan su creatividad en el desarrollo de aplicaciones a las que el visitante puede acceder desde su celular y en las que encuentre grabaciones de narrativas audiovisuales con las voces de nuestra gente contando anécdotas sobre cada uno de los distintos lugares que visitan, ofreciendo servicios de guías y acompañantes y visibilizando otros lugares en el área que también pueden visitar. Veamos al agricultor que invita al visitante a dormir en la finca y por el día lo lleva a ordeñar la vaca, recoger café, cacao y a preparar la cena que comerán esa noche. Planifiquemos la presentación de nuestras obras de teatro con subtítulos o audio descripciones en otros idiomas para que los visitantes que no sean de habla hispana también las puedan disfrutar y apreciar el talento de nuestros artistas.

Convirtámonos en expertos conocedores de los perfiles, gustos y costumbres de visitantes de países como Gran Bretaña, India y Corea para entender sus culturas, idiosincrasias, preferencias, expectativas de horarios de servicios y poder atraerlos y atenderlos mejor. Pro-

pongámonos mejorar nuestra competencia en el inglés, que es el idioma universal para hacer negocios, y atraigamos a Puerto Rico el establecimiento de empresas multinacionales que crearán buenas oportunidades de trabajo y exportación del producto local. Incluyamos productos locales en nuestros menús en hoteles y restaurantes para consumir lo **Hecho en Puerto Rico** y reducir las importaciones. Acordemos un punto de referencia y de partida común, establezcamos las metas que hay que perseguir en cuanto a número de visitantes, nuevas rutas de acceso, contribución de sector a la economía, empleos generados, etc. Tracemos el mapa del camino a seguir, seamos rigurosos, consistentes y transparentes en la ejecución de estrategias para lograrlas y la medición del progreso.

El turista o visitante que llega a Puerto Rico representa empleos, recursos adicionales al fisco para servicios esenciales, oportunidades de emprendimiento y sostenibilidad para los comercios y servicios existentes. Según Oxford Economics, “los estudios estadísticos durante las pasadas dos décadas han indicado que los países con una economía del visitante robusta y creciente han tenido un desempeño económico superior al de sus pares” y cada vez más las estadísticas de destinos emergentes en países en desarrollo indican una correlación positiva entre el crecimiento del turismo, el mejoramiento de la economía general y la calidad de vida local. La nueva demanda por servicios y amenidades creada por el visitante trae nuevos recursos que ayudan a mejorar la transportación, alumbrado, parques, seguridad pública, etc. Al ver al turista, veamos una oportunidad y aprovechemos cada interacción para tratarle con esmero, respeto, sensibilidad y demostrar que más allá de ser un destino asombroso lo mejor de Puerto Rico es su gente. Cambiemos el pastoreo individualista de nuestras fincas que es producto de la escasez y salgamos al mundo **Juntos por Puerto Rico** tras la presa grande. Este es el proyecto que puede unirnos, en el que todos y todas podemos integrarnos a trabajar.

En Foundation for Puerto Rico estamos convencidos de que para alcanzar el potencial que promete la economía del visitante no es suficiente que nuestros líderes políticos declaren o legislen al turismo como prioridad desde lo alto. Invitamos a todos los que encuentren resonancia en este mensaje y que crean en esta propuesta a que se hagan parte de la ecuación sumándose al **2+2**, el destino Puerto Rico somos nosotros.

REFERENCIAS

Airbnb. (July de 2016). www.blog.airbnb.com. Obtenido de <http://blog.airbnb.com/airbnbs-economic-impact-nyc-community/>

Airport, C. (July de 2016). <http://www.changiairport.com>. Obtenido de <http://www.changiairport.com/corporate/our-expertise/air-hub.html>

ATDW. (July de 2016). Australia Tourism Data Warehouse. Obtenido de <http://atdw.com.au/>

Australia, T. (10 de August de 2015). Documents. Obtenido de [Tourism.australia.com: http://www.tourism.australia.com/documents/Tourism_2020_overview.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Tourism_2020_overview.pdf)

CDE. (July de 2016). <http://www.eoi.es/>. Obtenido de <http://www.eoi.es/fdi/clm>

Correspondent, A. (January de 2016). www.asiancorrespondent.com. Obtenido de <https://asiancorrespondent.com/2016/02/thailand-to-set-up-online-information-center-for-tourists/>

CTPR. (July de 2016). www.facebook.com. Obtenido de <https://www.facebook.com/notes/puerto-rico-tourism-company/nace-la-ruta-del-salsa/1011431158970751>

England, V. (2011). Obtenido de *England A Strategic Framework for Tourism 2010-2020*

FPR, F. f. (2016). *Economía del Visitante: del Conocimiento a la Acción*. San Juan.

FPR, F. f. (2016). *Percepciones de los Proveedores de Servicio*. San Juan.

FPR/UNE. (2016). *Panorama Global, Más allá del 100x35*. Universidad del Este - Colaboración con FPR. San Juan: UNE.

Greg Oates, S. (November de 2015). *Tahiti Is Creating a Smart Island Nation to Boost Tourism*. Obtenido de www.skift.com: <https://skift.com/2015/11/02/tahiti-is-creating-a-smart-island-nation-to-boost-tourism/>

Howie, F. (2003). *Managing the Tourist Destination*. Cengage Learning EMEA.

<http://smarttourism.apps-1and1.net/welcome-to-digital-scotland/>. (s.f.).

IEPR, I. d. (1 de August de 2016). www.estadisticas.gobierno.pr. Obtenido de http://www.estadisticas.gobierno.pr/iepr/Inventario/tabid/186/ctl/view_detail/mid/775/report_id/305d4ed8-9913-4b0a-8ff8-a09e36ea92a3/Default.aspx

Institute, G. W. (2014). www.gsws.org. Obtenido de http://www.esteswellness.com/assets/wellness_tourism_economy_exec_sum_final_10022013.pdf

José Truchado, E. (15 de June de 2016). *Inspiring Keyword Research Ideas For Travel Brands*. Obtenido de <http://www.linkdex.com/>: <http://www.linkdex.com/en-us/inked/inspiring-keyword-research-ideas-for-travel-brands/>

Kanter, R. M. (2010). *Harvard Business Review*.

MacGuill, D. (2013). www.thelocal.fr. Obtenido de <http://www.thelocal.fr/20130619/paris-tourism-chiefs-launch-drive-for-warmer-welcome>

MASUI, A. (April de 2016). Obtenido de *JapanTimes*: <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/04/03/national/tokyo-interpreting-firm-hopes-cash-tourism-boom-phone-assistance/#.V5tnhrh96hd>

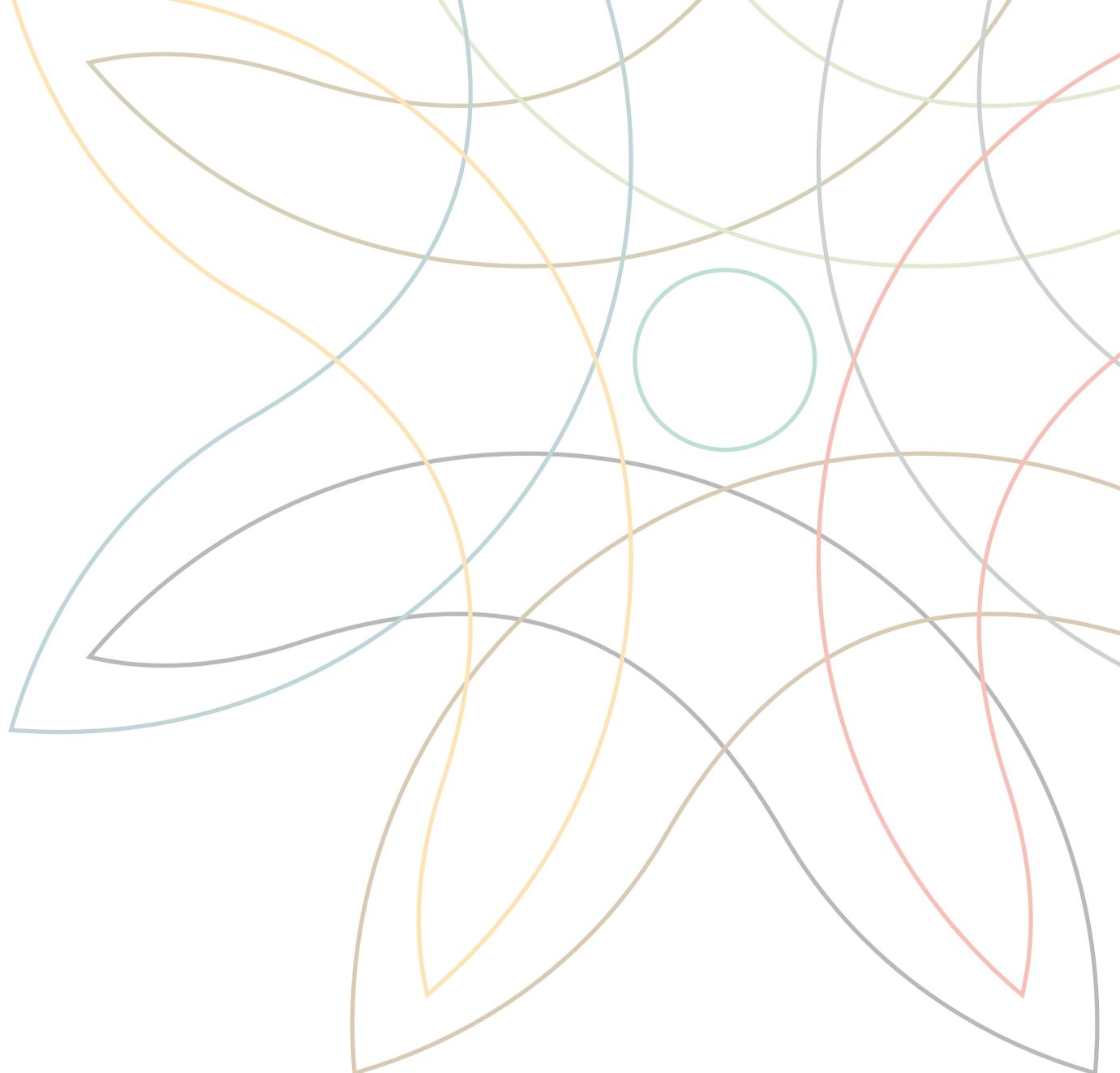
Mexico. (2016). Obtenido de <http://www.mexicosimcard.com/>

Mui, C. (2014). Obtenido de <https://eiexchange.com/content/41-think-big-start-small-and-learn-fast-8-rules-for-corporate>

Noticias. (Agosto de 2015). [Univision.com](http://www.univision.com). Obtenido de <http://www.univision.com/entretenimiento/cultura-pop/nace-proyecto-cultural-que-explora-santurce-a-partir-del-sonido-de-este-sector-de-la-capital>

NSW, D. (15 de May de 2015). www.vividsydney.com.

- Pelatti, L. G. (7 de December de 2015). Sin Comillas. Obtenido de <http://sincomillas.com/cuando-el-turismo-de-sol-y-playa-ya-no-es-suficiente/>
- Piazza, J. (4 de Jan de 2016). www.yahoo.com. Obtenido de <https://www.yahoo.com/style/these-will-be-the-travel-trends-of-2016-055907944.html>
- Pike, S. (2012). En S. Pike, *Destination Marketing* (pág. Chapter 4). Routledge.
- Pike, S. (2012). *Destination Marketing*. En S. Pike, *Destination Marketing* (pág. Chapter 4). Routledge 2012.
- Queensland, A. (June de 2016). [blog Queensland](http://blog.queensland.com/). Obtenido de <http://blog.queensland.com/>
- Queensland, T. (July de 2012). www.cdn-teq.queensland.com. Obtenido de Fuente: <https://cdn-teq.queensland.com/~media/15c4dcb13eb643f0b1eb0931a9cb3eae.ashx?la=en-au&vs=1&d=20140515T115458>
- Richards, G. (May de 2016). www.academia.edu. Obtenido de Source: OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Studies on Tourism, OECD: http://www.academia.edu/7768353/Tourism_and_the_Creative_Industries
- Sadtler, C. M. (2006). *Harvard Business Review*. Obtenido de www.hbr.org: <https://hbr.org/2006/12/disruptive-innovation-for-social-change>
- SICSA, T. S. (October de 2014). www.smarttourism.com. Obtenido de <http://smarttourism.apps-1and1.net/welcome-to-digital-scotland/>
- SICSA, T. S. (2014). www.smarttourism.org. Obtenido de <http://smarttourism.apps-1and1.net/welcome-to-digital-scotland/>
- Skift. (2015). *The Rise of Food Tourism*. Obtenido de Trends Skift: <https://trends.skift.com/trend/free-report-the-rise-of-food-tourism/>
- Skift. (2016). www.skift.com. Obtenido de <https://skift.com/2016/01/13/skift-annual-forecast-megatrends-defining-travel-in-2016/>
- stpol. (2016). www.gastroeconomy.com/. Obtenido de <http://www.gastroeconomy.com/2014/05/euht-st-pol-lanza-su-master-de-especializacion-en-cocina>
- TIA. (2016). *Growing Value Together*. Obtenido de www.tourism2025.org.nz
- TIAC/VISA. (August de 2015). www.tiac.travel.com. Obtenido de http://tiac.travel/_Library/TIAC_Publications/Summer_Snapshot_2015_EN_-FINAL.pdf
- TRA. (March de 2016). *Tourism Research Australia*. Obtenido de <https://www.tra.gov.au/research/latest-ivs-report.html>
- Transportation, L. (July de 2016). www.tfl.gov.uk. Obtenido de <https://tfl.gov.uk/plan-a-journey/>
- TXA. (28 de July de 2016). *Industry TXA*. Obtenido de [Tourism.sa.au](http://tourism.sa.gov.au/industry/txa.aspx): <http://tourism.sa.gov.au/industry/txa.aspx>
- UNWTO. (2015). *Tourism Highlights 2015. Spain: UNWTO*.
- USA, B. (2016). [Visittheusa.com](http://www.visittheusa.com). Obtenido de www.visittheusa.com
- WTTC, W. T. (2015). *Travel and Tourism Economic Impact 2015 Puerto Rico*. London: WTTC.
- WTTC, "Governing National Tourism Policy" (2015)



Foundation
for Puerto Rico