



# Economía

## *Del Visitante*

Percepciones de los proveedores de servicios turísticos en Puerto Rico.

**Presidente/CEO**

*Jon Borschow*

**Principal Ejecutivo de Operaciones**

*Damaris Ocasio*

**Directora de Colaboraciones**

*Maria "Baby" Juanarena*

**Directora de Efectividad Organizacional**

*Yinet Ocasio*

**Director de Investigaciones y Análisis**

*Arnaldo Cruz*

**Analistas de Publicación**

*Giselle Nevares*

*Alexandra Elizalde*

*Juan Gudiño*

*Aziria Rodríguez*

**Contribuidores**

*Dana Montenegro*

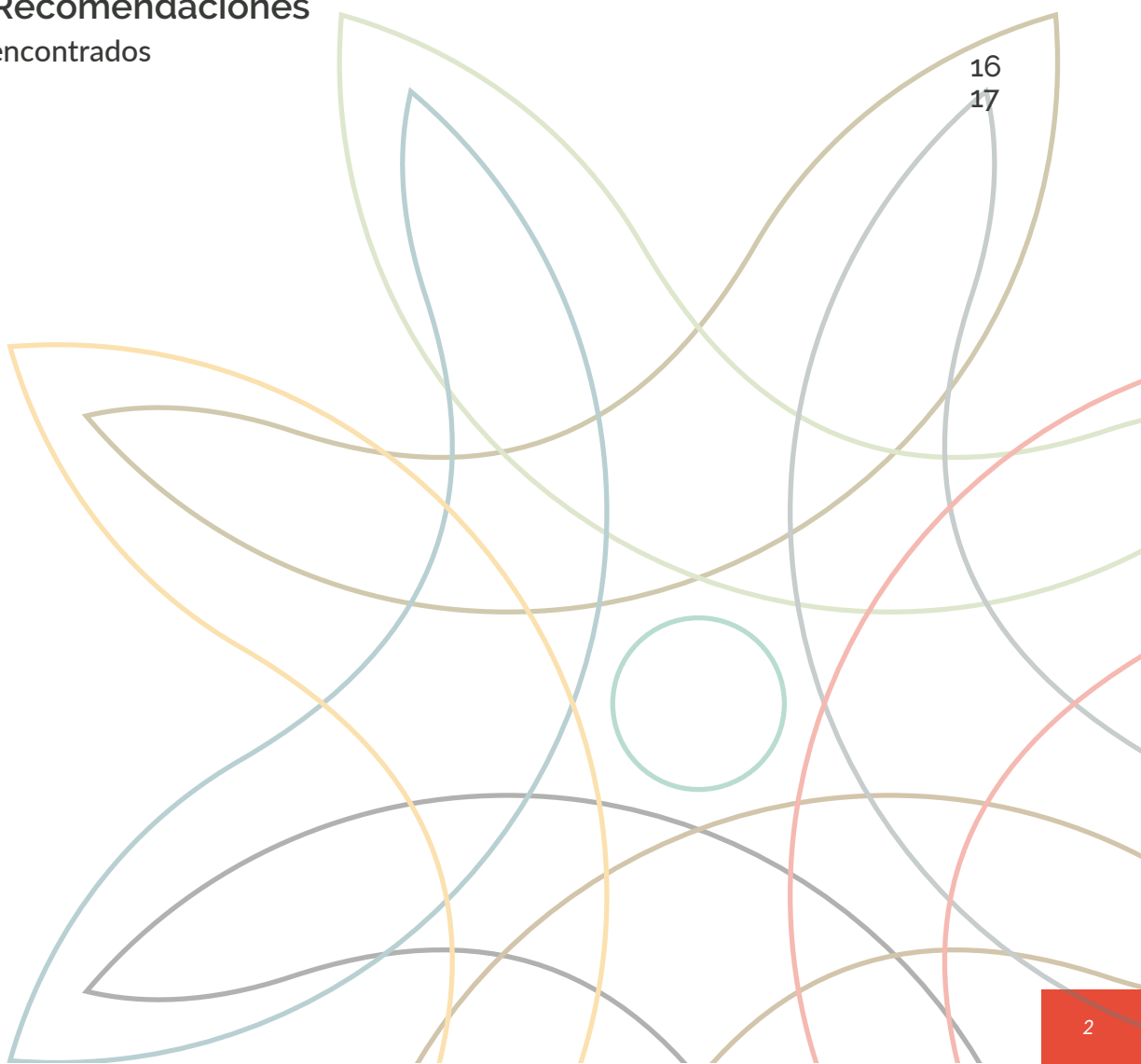
**Diseñado por:**

***mampostea'o***  
un menjunje creativo

# Tabla de Contenido

---

Tabla de Contenido	3
Resumen Ejecutivo	4
<b>Trasfondo</b>	
Economía del visitante	5
El método cualitativo en la investigación	6
Definiciones conceptuales del ecosistema	8
Colaboración con la UNE	10
<b>Resultados de la Investigación</b>	
Proceso de análisis de entrevista	11
Patrones encontrados	13
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	
Sobre los retos encontrados	16
Próximos pasos	17



# Resumen Ejecutivo

---



Este estudio fue realizado por Foundation for Puerto Rico con la colaboración de estudiantes de la José A. (Tony) Santana International School of Hospitality and Culinary Arts de la Universidad del Este. Los estudiantes de la UNE llevaron a cabo una serie de entrevistas basadas en el modelo de investigación “Design Thinking and Human Centric Approach Interview Process” para conocer el ecosistema turístico local, analizar los retos comunes percibidos por algunos proveedores de la industria e identificar oportunidades para atender los mismos. El estudio presenta patrones sobre nuestro ecosistema local de proveedores de servicio que nos ayudan a reconocer los retos y las grandes oportunidades que existen para planificar con una visión estratégica que provea para que la economía del visitante sea una prioridad para todos. Son cinco los patrones destacados identificados como retos por los proveedores de servicio dentro del ecosistema: 1) marca (“branding”), 2) infraestructura y movilidad, 3) sofisticación de negocios, 4) apoyo gubernamental y 5) colaboraciones y alianzas.

A pesar de lo limitado de la muestra de proveedores en este estudio, la información recopilada valida la complejidad del ecosistema y la necesidad de desarrollar planes de desarrollo integrados. No hay duda que todos estos retos requieren mayor estudio y validación. Dentro de cada uno de ellos es necesario entender el panorama actual y los componentes existentes. Debido a lo complejo del ecosistema, la Fundación comenzará a profundizar sobre estos retos en un ecosistema más pequeño que permita estudiar y evaluar el progreso de proyectos e iniciativas encaminadas a atender dichos retos.

En Puerto Rico tenemos la capacidad de duplicar el beneficio directo e indirecto que representan los visitantes para nuestra economía, solo tenemos que convencernos de que la economía del visitante es el eje estratégico clave para el desarrollo económico de Puerto Rico y representa la mejor oportunidad a corto y mediano plazo para cambiar nuestro rumbo económico. Este tipo de actividad económica es particularmente beneficiosa porque crea oportunidades en todas las regiones y múltiples sectores de la Isla.

# Trasfondo

## Economía del visitante<sup>1</sup>

El concepto económico de la economía del visitante es más abarcador que el del turismo; según definido por la Naciones Unidas. Turismo se limita al valor económico asociado con los negocios que directamente proveen bienes y servicios al visitante, sin tomar en consideración los impactos indirectos e inducidos que produce la actividad turística en el resto de la economía. Es decir, la **economía del visitante** toma en consideración el impacto económico en la cadena de suministro de bienes y servicios que respaldan al turismo como sector y en la economía en general a través de la demanda adicional para productos y servicios que son pagados del bolsillo de aquellas personas empleadas directa o indirectamente en la **economía del visitante**.

La economía del visitante es de suma importancia para el desarrollo económico de un país. Según el World Travel and Tourism Council (WTTC por sus siglas en inglés), la economía del visitante contribuye unos \$7.4 billones a la economía puertorriqueña, lo que representa un 10.7% del Producto Nacional Bruto de Puerto Rico. En cuestión de empleos, para el 2014 la economía del visitante en Puerto Rico fue responsable por 67,000 empleos. En el caso de Puerto Rico, el empleo de empresas turísticas puede representar una gran oportunidad para la economía del país debido al alto nivel de desempleo y la baja tasa de participación laboral en Puerto Rico. Un aumento en el número de visitantes tiene un impacto económico significativo en un país ya que genera empleos de manera simultánea en múltiples sectores

de la economía incluyendo la transportación, las ventas al detal, las hospederías, las atracciones, las artes y la cultura. Al mismo tiempo, la economía del visitante puede aportar grandemente al sector emprendedor de la Isla ya que el impulso generado por el turismo maximiza la viabilidad de nuevos negocios locales. Finalmente, la economía del visitante influye en el desarrollo de proyectos de infraestructura de un país, tales como la expansión de la red de carreteras, acceso a los servicios públicos y las comunicaciones, entre otros. A tal efecto, consideramos que en Puerto Rico tiene la capacidad para aumentar el beneficio directo e indirecto que representan los visitantes para nuestra economía.





## El método cualitativo en la investigación



*Faro Los Morillos, Cabo Rojo*

En Foundation for Puerto Rico (FPR) comenzamos un proceso de estudiar el ecosistema de la economía del visitante en Puerto Rico para identificar retos y oportunidades en el mismo. Iniciamos con un estudio exploratorio que buscaba identificar las percepciones de los proveedores de servicios turísticos en la Isla. En el transcurso de este ejercicio se suscitaron varias preguntas tales como: ¿Con cuántos proveedores de servicios cuenta nuestro ecosistema turístico? ¿Qué retos –si alguno– enfrentan los mismos y qué oportunidades se pueden articular para contrarrestar estos retos? En síntesis, deseábamos entender cómo los proveedores de servicio perciben los retos que estos y el ecosistema en general enfrentan. Cabe señalar que el enfoque cualitativo de esta investigación utiliza la recopilación de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación<sup>2</sup>. Se recomienda seleccionar dicho enfoque cuando el

tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico<sup>3</sup>.

Además de trabajar con datos y estadísticas de turismo en Puerto Rico, hemos querido incorporar métodos de investigación cualitativos que incluyan entrevistas y conversaciones con los actores del ecosistema. Dentro de las investigaciones relacionadas al turismo, el enfoque cualitativo es de suma importancia para este sector. Aunque reconocemos la necesidad continua de conocimientos estadísticos en aspectos tales como las tendencias del mercado, la migración, la generación de ingresos, y así sucesivamente, los enfoques cualitativos ofrecen un gran potencial para ayudarnos a entender las dimensiones humanas de la sociedad que incluyen sus implicaciones sociales y culturales. El método cualitativo en investigaciones relacionadas al turismo, abarca enfoques y técnicas

<sup>2</sup> Sampieri, et. Al. (2010) *Metodología de investigación*.

<sup>3</sup> *Ibid.*

para comprender y documentar diferentes aspectos de las experiencias turísticas a través de un conocimiento profundo del comportamiento de los visitantes, las actitudes, las expectativas y las percepciones dentro de un destino<sup>4</sup>.

Dentro de los diferentes métodos cualitativos y con el fin de realizar una entrevista a profundidad, nuestro colaborador y consultor en este proceso, Dana Montenegro, fundador de la empresa Seriously Creative, ofreció una presentación y sesión de capacitación sobre el modelo de investigación Design Thinking and Human Centric Approach Interview Process que incluyó un adiestramiento en la administración de encuestas. Este modelo de investigación es promovido e implementado a nivel local e internacional por esta empresa puertorriqueña. El mismo se desarrolló en la Universidad de Stanford en California (EEUU) para generar ideas innovadoras que concentran su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.

Este modelo se está utilizando en las diferentes áreas de 'startups' y compañías como Apple, Virgin Atlantic, IBM, Google, AirBnB, y universidades tales como Harvard y Stanford también utilizan este concepto. El mismo rige de manera eficiente la investigación cualitativa y posteriormente integra métodos cuantitativos de manera más efectiva, por tanto ofrece una combinación de lo mejor de ambos métodos de investigación de mercado cualitativo y cuantitativo.

En el sector turístico todo producto y servicio representa una experiencia para el visitante, y en la experiencia económica de hoy día el design thinking nos ayuda a comprender e integrar las nuevas ideas que definen dicha experiencia. En un mundo donde las personas están dispuestas a pagar más por una buena experiencia, es necesario el diseñar interacciones prominentes entre el ecosistema y el visitante. El design thinking es una herramienta adecuada para lograr esta retroalimentación, ya que busca descubrir cómo las personas se sienten acerca de un problema y cómo podemos aprender de sus motivaciones. El design thinking como herramienta va más allá de una encuesta o un grupo de estudio, la misma se realiza en contexto, pero es lo suficientemente abierta para que las personas expresen lo que piensan que es importante, lo cual no siempre responde a las percepciones del investigador.

A través del aprendizaje generado por el design thinking acerca de las personas que prestan servicios a los visitantes en Puerto Rico, buscamos comprender los principales retos en el ecosistema turístico con el fin de profundizar sobre estos retos y convertirlos en oportunidades que contribuyan al desarrollo del sector. Siguiendo esta línea metodológica, comenzamos por entrevistar a los proveedores de servicios reconociéndolos como una parte fundamental del ecosistema turístico en Puerto Rico. Estos interactúan tanto con los visitantes como con otros sectores e industrias del ecosistema

## Definiciones conceptuales del ecosistema

Para comprender el panorama del ecosistema de la economía del visitante en el aspecto de los proveedores de servicios turísticos, es imperativo conocer sus conceptos y definiciones según los términos aceptados y utilizados a nivel internacional. Estos conceptos son discutidos a cabalidad para propósitos de claridad en este segmento.

Primero, la Organización Mundial de Turismo (en adelante la OMT) define el sector del turismo como el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo requeridos por los visitantes. Por consiguiente, las industrias turísticas (también conocidas como actividades turísticas) son aquellas que generan principalmente productos o servicios característicos del turismo. Estos cumplen uno o ambos de los siguientes criterios:

- El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico (condición de la proporción que corresponde al gasto/demanda).
- El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante de la oferta del producto en la economía (condición de la proporción que corresponde a la oferta). Este criterio supone que la oferta de un producto característico del turismo se reduciría considerablemente si no hubiera visitantes.<sup>5</sup>

Como vemos en el diagrama siguiendo los términos previamente establecidos, dentro del sector turístico se producen unas series de correlaciones entre los diferentes actores del ecosistema de la economía del visitante.

### Diagrama del Ecosistema Turístico<sup>6</sup>



<sup>5</sup> Ibid. // <sup>6</sup> Siendo el sector del turismo parte esencial de la economía del visitante, observamos que dentro del sector existen unas industrias turísticas las cuales producen bienes y servicios para el consumo del visitante.



En la siguiente tabla, según la OMT<sup>7</sup> dentro de la oferta turística se recomienda un sistema de clasificación estándar para dividir los proveedores de servicios turísticos en categorías:

**Tabla A - Lista de categorías de productos turísticos y actividades turísticas**

Lista de categorías de productos turísticos y de industrias turísticas <sup>8</sup>	
• Servicios de alojamiento para visitantes	• Alojamiento para visitantes de alojamiento para visitantes
• Servicios de provisión de alimentos y bebidas	• Actividades de provisión de alimentos y bebidas
• Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril	• Transporte de pasajeros por ferrocarril
• Servicios de transporte de pasajeros por carretera	• Transporte de pasajeros por carretera
• Servicios de transporte de pasajeros por agua	• Transporte de pasajeros por agua
• Servicios de transporte aéreo de pasajeros	• Transporte aéreo de pasajeros
• Servicio de alquiler de equipos de transporte	• Alquiler de equipos de transporte
• Agencias de viajes y otros servicios de reservas	• Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas
• Servicios culturales	• Actividades culturales
• Servicios deportivos y recreativos	• Actividades deportivas y recreativas
• Productos característicos del turismo, específicos de cada país	• Comercio al por menor de bienes característicos del turismo, específicos de cada país
• Servicios característicos del turismo, específicos de cada país	• Otras actividades características del turismo, específicas de cada país

En el esfuerzo de estudiar e investigar el ecosistema turístico de Puerto Rico, comenzamos identificando una gama de proveedores de servicios, categorizándolos y distribuyéndolos por las distintas regiones turísticas en la Isla, siguiendo los parámetros establecidos por la OMT así como el WTTC. Las categorías utilizadas para este estudio fueron las siguientes:

- Alojamiento (AC)
- Ventas al detal (RT)
- Comidas y bebidas (FB)
- Transportación (TR)
- Cultura, Recreación y Deportes (CSR)

Es importante hacer énfasis en la selección y catalogación de estos proveedores de servicios con las terminologías y definiciones establecidas a nivel internacional. En Puerto Rico, para organizar industrias y negocios, se utiliza el 'Sistema de Clasificación de la Industria Norteamericana' (NAICS, por sus siglas en inglés). Este sistema se fundamenta en un marco conceptual de agrupar los comercios en industrias según la similitud en sus procesos de producción o servicios que ofrecen. En este contexto, las industrias agrupan entre sí comercios dedicados a actividades económicas similares.

7 United Nations, World Tourism Organization (2008) - International Recommendation for Tourism Statistics. // 8 Entender el turismo: Glosario Básico (2007) Organización Mundial del Turismo. Cabe destacar que en este glosario (el cual duró casi tres años en concretizar) se detallan varios conceptos y definiciones tal y como se transmiten en las Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008 (RIET 2008). // 9 Reconocemos la limitación de la muestra debido a la falta de información actualizada y conglomerada que detalle estos proveedores de servicios e industrias por región y categorías establecidas internacionalmente. Cabe señalar que se añadieron dos sectores a esta lista los cuales consideramos que son parte de este ecosistema: el sector público (PS) y las iniciativas comunitarias (CI). Es importante aclarar que las mismas no necesariamente son parte del consumo turístico pero sí entran en la interacción directa con el visitante y, lo cual lo hace importante para esta investigación. // 10 El Departamento de Hacienda de Puerto Rico ofrece el listado de códigos del Sistema de Clasificación de la Industria Norteamericana.

Este sistema se fundamenta en un marco conceptual de agrupar los comercios en industrias según la similitud en sus procesos de producción o servicios que ofrecen. En este contexto, las industrias agrupan entre sí comercios dedicados a actividades económicas similares<sup>11</sup>. Este sistema de clasificación de industrias es parte de la 'International Standard Industrial Classification of All Economic Activities' (ISIC por sus siglas en inglés) la cual conglomerada la estructura de las actividades económicas fundamentadas en conceptos aceptados al igual que definiciones, principios y reglas para la clasificación. Este sistema establecido por las Naciones Unidas pretende mantener una clasificación uniforme de las actividades productivas que pueden ser utilizadas para la recopilación y presentación de estadísticas. El foco del ISIC en general cubre actividades productivas tales como, las alternativas económicas dentro de las facetas de producción del Sistema de Cuentas Nacionales (SNA, por sus siglas en inglés)<sup>12</sup>. Para propósitos de esta investigación, cada proveedor de servicio fue identificado y definido con ambos sistemas de clasificación<sup>13</sup>. Las definiciones y clasificaciones se han extraído del documento 'Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), Rev.4.' Informes estadísticos (serie M, No. 4/Rev.4), Naciones Unidas/Nueva York, 2008.

Una vez identificado los productos y servicios turísticos, según las definiciones establecidas por los organismos internacionales, comenzamos el proceso de selección de proveedores de servicios que formarían parte de nuestra investigación.

## Colaboración con la UNE

Para poder realizar las entrevistas, solicitamos la colaboración de la escuela José A. (Tony) Santanta International School of Hospitality and Culinary Arts (ISHCA) de la Universidad del Este. La ISHCA es una escuela con ofrecimientos académicos en el área de hospitalidad y artes culinarias que está comprometida con proveer a la industria turística profesionales cualificados mediante la excelencia en la educación y adiestramiento. Con este fin facilitan para sus estudiantes la práctica de conocimientos y destrezas.

Específicamente, para esta propuesta de colaboración, nos acercamos a la Decana, profesora Terestella González Denton, y al profesor Stanley Tapia, quien ofrece el curso de Hospitalidad en dicha Institución. Llegamos a firmar un primer Acuerdo Colaborativo el 19 de octubre de 2015 y durante el primer semestre del año académico 2015, unos 16 estudiantes de la Clase Capstone del Profesor Tapia colaboraron con FPR y lograron entrevistar a sobre 40 proveedores de servicio locales.

Estos 16 estudiantes participaron en talleres de capacitación para poder analizar los datos e información obtenida de las entrevistas, tarea que fue realizada en colaboración con el profesor Tapia y el personal de la Fundación. Cabe señalar que al concluir esta primera etapa de la colaboración se han mantenido los vínculos de comunicación y expresado el deseo de profundizar en el análisis de los hallazgos preliminares y retos identificados.

11 Información obtenida del Directorio Industrial y Comercial de Puerto Rico // 12 Para más información sobre las Cuentas Nacionales de Puerto Rico, véase el documento "La economía del visitante en Puerto Rico: del conocimiento a la acción" publicado en marzo 2016 por Foundation for Puerto Rico. 13 Cabe señalar que algunos de los proveedores de servicios entrevistados, no se les pudo clasificar como parte del ISIC y del NAICS ya que no se encontraron los patrones establecidos para dicha clasificación.

# Resultados de la Investigación

## Proceso de análisis de entrevista

Tal y como explicamos anteriormente, el origen de esta investigación fue identificar retos en el ecosistema, con el fin de complementar otros esfuerzos de la Fundación que estudian el panorama local de la economía del visitante en Puerto Rico. Dejándonos llevar por los criterios que provee la OMT así como la WTTC, se establecieron dos ejercicios primordiales para la realización de este estudio. Primero, durante el transcurso del mismo, realizamos un ejercicio de mapping para identificar proveedores de servicios locales. Se identificaron alrededor de 300 proveedores que de cierta manera contribuyen al ecosistema. De esa lista preliminar se escogieron 40 proveedores de servicios tomando en consideración las categorías previamente mencionadas. Una vez determinado esto, utilizamos las regiones establecidas por la Compañía de Turismo de Puerto Rico para distribuir los entrevistados<sup>14</sup>. Finalmente, los 16 estudiantes de la clase Capstone 2015 se dividieron en 8 equipos (de 2 personas) para realizar 5 entrevistas con la lista de proveedores preparada por la Fundación. Estas entrevistas se realizaron tomando en consideración la disponibilidad de los estudiantes y los proveedores de servicios.

Los 40 entrevistados debían ser dueños, gerenciales o administrativos de una empresa u organización que tuviera contacto directo con el visitante. A continuación un desglose de las entrevistas:

- 3 en el área de ventas al detal
- 5 entrevistas en el sector del transporte
- 6 negocios relacionados a comidas y bebidas
- 7 entrevistados en las áreas de cultura, deportes y recreación
- 8 entrevistados en el sector de hospederías
- 7 representantes del sector público del país
- 4 de iniciativas comunitarias

Luego de culminar la entrevista, el contenido de la misma tenía que digitalizarse en un período de 72 horas en la plataforma de 'survey monkey' con todos los documentos requeridos por el personal de la Fundación. Terminada esta tarea, la clase inició un proceso de 'unpacking', donde los estudiantes compartieron lo que habían aprendido de las entrevistas con los demás equipos, con el fin de encontrar áreas de similitud o tendencias. Cada equipo presentaba sus hallazgos y anotaciones, usando fotos, videos y materiales del proveedor de servicio. Al finalizar este proceso de percepciones individuales, el equipo de estudiantes junto al equipo de la Fundación, realizaron un análisis interpretativo grupal donde se hallaron varios patrones en las entrevistas los cuales destacaremos en la próxima sección.

**Tabla B: Resumen - Lista de proveedores de servicios por región/tipo de producto turístico**

Categoría	Región						Total
	Metro	Central	Norte	Sur	Este	Oeste	
Alojamiento	2	1			2	3	8
Alimentos y bebidas	3	2			1		8
Cultural, Recreación y Deportes	3			2	2		7
Compras/Ventas al Detal	2					1	3
Transportación	5						5
Sector Público	1	1	1	1	3		7
Iniciativas Comunitarias	3				1		4
Total	19	4	1	3	9	1	40

<sup>14</sup> La Compañía de Turismo de Puerto Rico segmenta las regiones de la siguiente forma: región Metro, región Norte (Porta Atlántico), región Sur (Porta Caribe), región Este (Porta Antilla), región Oeste (Porta del Sol) y región Central (Porta Cordillera). // <sup>15</sup> Tal y como nos describe Sampieri, en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, ya que no se trata de generalizar los resultados del estudio al ecosistema completo. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad [...] entender el fenómeno de estudio y obtener respuestas a nuestras preguntas de investigación.

## Patrones encontrados

El objetivo principal de la investigación siempre fue identificar los retos en el ecosistema turístico desde la perspectiva de los mismos proveedores de servicio. Luego de haber analizado el contenido de todas las entrevistas, se identificaron algunos patrones los cuales fueron definidos en acorde con las descripciones realizadas por las entrevistas y la lógica del ecosistema turístico en general. A continuación mostramos una tabla con los patrones encontrados y con la definición establecida para propósitos de este estudio.

**Tabla 3: Resumen - Patrones de los retos identificados y su definición**

Patrón encontrado	Descripción
<i>Marca</i>	<i>Para propósitos de esta investigación nos referimos a un nombre, signo, símbolo, diseño o una combinación de ellos que tiene por objeto identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia<sup>16</sup>.</i>
<i>La sofisticación de negocio</i>	<i>Para propósitos de esta investigación nos referimos a la habilidad del proveedor de servicio de desarrollar: 'branding', mercadeo, distribución, y procesos de producción del producto o servicio<sup>17</sup>.</i>
<i>Gobierno</i>	<i>Para propósitos de esta investigación nos referimos a todo el andamiaje público que interactúa con los proveedores desde los municipios, oficinas de gobierno, permisología, reglamentación, servicios, infraestructura y financiamiento.</i>
<i>Colaboraciones y Alianzas</i>	<i>Nos referimos a las relaciones e interacciones entre los proveedores de servicios turísticos.</i>
<i>La infraestructura y movilidad</i>	<i>La infraestructura de un país se compone de dispositivos básicos, edificios e instituciones de servicios cuya existencia es crucial para el funcionamiento adecuado de la economía y la sociedad. Para propósitos de este estudio nos enfocamos en la infraestructura física tales como: los aparatos básicos utilizados en el transporte, la comunicación, la industria de carreteras, etc.</i>

Como mencionamos previamente, los resultados del proceso de análisis de las entrevistas fueron estas tendencias o patrones encontrados que luego de ser identificados se definieron atemperándolos al propósito de esta investigación. Comenzando con el patrón de **marca** el cual lo definimos por cómo los diferentes actores del ecosistema turístico -entiéndase proveedores de servicios- consolidan y mercadean su oferta para darse a conocer. Interesantemente cuando las entrevistas contenían este patrón, vimos cómo los proveedores se enfocaban en la promoción del turismo en general, y no en como ellos lo hacen individualmente. A modo de ejemplo, varios se quejaron de que solo se promociona la oferta tradicional -entiéndase el área turística metropolitana. También identificaron como una necesidad el visibilizar experiencias únicas y auténticas puertorriqueñas. Además, muchos expresaron su descontento con la cartografía turística actual, ya que la encuentran limitada a los proveedores tradicionales. Como consecuencia de esto para muchos, solo los esfuerzos individuales y el 'word of mouth' permiten continuar con su negocio. Otro comentario que observamos en las entrevistas fue la limitación de ofrecimientos de experiencias únicas. Los proveedores de servicios se referían al hecho de que se deberían promocionar otras ciudades de Puerto Rico que no sean solamente las del área met-

ropolitana. Estas experiencias únicas son las que generan un efecto multiplicador cuando se trata de mercadear un destino, hablamos de una cultura de recibimiento, de un trato del local para y con el visitante, donde se generen las condiciones necesarias para que la experiencia sea inigualable. Por último, la mayoría de ellos comentaron sobre la falta de continuidad en los esfuerzos de proyección pública del gobierno, los cuales según ellos cambian cuando hay una nueva administración. Estas percepciones son consistentes con las conversaciones que hemos tenido con otros actores influyentes del ecosistema que han reclamado una marca constante que no se altere sucesivamente. Esta consistencia generaría efectos positivos en todo el ecosistema turístico y además muchos expertos coinciden con esta política. Según el reporte 'Understanding the Visitor Economy' para crear una economía del visitante exitosa es necesario gestionar todos los componentes de una forma integrada y de largo plazo con un claro enfoque en las necesidades de los visitantes que el destino está tratando de atraer. Ese enfoque debería resumirse en una marca del destino que capture y resuma todas las experiencias en el mismo y los presente al mercado de una manera que influya en percepciones y expectativas.



*Casa Grande Mountain Retreat, Utuado*





El próximo patrón encontrado fue el área de la **sofisticación de negocios**. Este patrón lo definimos como la capacidad de los negocios u organizaciones de utilizar herramientas para mejorar sus servicios y ofertas adaptándose a las nuevas tendencias del mercado. Dentro de este patrón nos percatamos que gran parte de los proveedores de servicios no contaban con estrategias de promoción y mercadeo sofisticadas. Los pocos que se promocionan utilizan las redes sociales o medios digitales y solo enfocan su promoción al mercado local. Algunos de ellos contaban con promociones e información solo en español y enfocados primordialmente en el consumo local. Tampoco se sentían capacitados para proveer al empleado, adiestramientos de servicio al cliente. En ese aspecto, varios de los entrevistados señalaron que algunos de sus empleados que han estudiado en instituciones donde ofrecen cursos referentes a la industria no están suficientemente capacitados para el empleo. Otra de las observaciones que se encontraron en las entrevistas fue la mentalidad generalizada del servicio y la hospitalidad que se crea culturalmente. Por ejemplo, varios de los entrevistados mencionaban aspectos negativos del servicio al cliente y la necesidad de promover por igual tanto la hospitalidad como el servicio en los diferentes sectores del ecosistema. Comentarios como: “Otros países están más preparados para servir”; “Somos (los puertorriqueños) hospitalarios pero no serviciales” y “Somos (los puertorriqueños)

malos en el servicio” demuestran cómo se crea una tendencia pesimista y generalizada, la cual tendría repercusiones negativas en las áreas que atiende el ecosistema.

El siguiente patrón hallado fue el del **apoyo gubernamental**. Este patrón lo definimos como el nivel de apoyo y rol del sector gubernamental ante todos los componentes del ecosistema turístico. Dentro de este patrón nos percatamos que los entrevistados enfatizaban el poco o ningún apoyo por parte del gobierno en cosas puntuales como la burocracia en la permisología y programas de financiamiento. Mencionaban que “la burocracia hace que los procedimientos de permisos sean casi imposibles de realizar” y que “el proceso de conseguir los permisos necesarios toma mucho tiempo”. También fueron críticos de los empleados en los centros de información, indicando que no todos dominan el inglés y no tienen consciencia sobre las necesidades del visitante. Uno de los proveedores de servicio nos indicó que en la situación actual en la que se encuentra la economía de Puerto Rico, los bancos y el gobierno hacen más difícil la oportunidad de poder abrir un negocio ya que no aprueban líneas de crédito que se necesitan para el capital a la hora de operar un establecimiento. Otro nos mencionaba la oportunidad que significaba el atraer un grupo internacional cada año a Puerto Rico para una competencia internacional de barismo y no obtuvo el apoyo gubernamental para esta iniciativa.



Otro patrón observado fue el de las **colaboraciones y alianzas**. Estas las definimos como la interacción entre diferentes actores –público, privado, no gubernamental– del sector turístico para visibilizar, ampliar su oferta y fortalecer su negocio u organización. En varias de las entrevistas notamos que dentro de este patrón el ambiente competitivo y poco colaborativo entre dueños de negocios fue los más citado y percibido por los entrevistados. Solamente siete (7) proveedores de servicio indicaron que tenían alianzas y colaboraciones con otros proveedores. Una de las soluciones que se propuso como estrategia para aunar esfuerzos es el concientizar y/o educar a las compañías sobre el beneficio de las colaboraciones además de la conexión entre lo público y lo privado para garantizar la efectividad y agilidad en procesos que lo requieran. El último patrón hallado fue el de la **infraestructura y movilidad**, el cual definimos como todos los medios necesarios para facilitar la movilidad, comunicación, servicios y conexión de los visitantes con los diferentes componentes dentro del ecosistema turístico en Puerto Rico. Los retos hallados en este patrón, así como los comentarios de los entrevistados, hacían hincapié en la rotulación, la transportación pública y en el tema de la seguridad. En específico, los prov-

eedores indicaron que el acceso a zonas no turísticas es poco o limitado. A su vez, hay inseguridad y desconfianza en el medio de transporte en general. Hubo casi unanimidad entre los entrevistados sobre los retos con los taxis en Puerto Rico, al dar múltiples ejemplos de taxistas que se rehusaban a llevar turistas fuera del área de San Juan. Sobre la rotulación, indicaron que había que mejorar las carreteras y la rotulación en la zona montañosa para poder garantizar el fácil acceso y movilidad del visitante hacia su destino. Otra queja que observamos fue la percepción de distancia que se tiene en Puerto Rico a través de comentarios como: “Todo queda muy lejos”; “El puertorriqueño tiene una barrera de distancia en la mente” y “Es triste que los de aquí nos quejamos demasiado de la distancia cuando las cosas quedan muy cerca”. Interesantemente hay una queja constante de la distancia para el local, pero muchos de nuestros visitantes no ven esto como una barrera o impedimento. En otros países para llegar entre ciudades o lugares de interés se toma varias horas y no es un impedimento para que los visitantes disfruten de ello. En este caso en Puerto Rico el tema a tratar sería el de la transportación o movilidad para el fácil acceso del visitante a las distintas áreas de su interés

# Conclusiones y Recomendaciones

---

## Sobre los retos encontrados

Los proveedores de servicio son un componente esencial del ecosistema turístico de Puerto Rico. Estos están constantemente interactuando con los visitantes y por tanto conocen bien los retos de proveer un mejor producto. A pesar de lo limitado de la muestra de proveedores en este estudio, la información recopilada valida la complejidad del ecosistema y la necesidad de desarrollar planes de desarrollo integrados. Tomemos como ejemplo los retos del apoyo gubernamental, la infraestructura y la movilidad. Estos retos identificados por los proveedores van más allá de una agencia de gobierno o un área de su negocio en particular. Algunos proveedores se quejaron de la falta de transportación pública, la escasez de taxis, la falta de seguridad, los problemas con las carreteras, la basura y el ornato. Muchos criticaron también el sistema de permisos, el proceso de endosos de la compañía de turismo y la inaccesibilidad de algunos programas gubernamentales de ayuda al comerciante.

Los gobiernos son actores clave en la infraestructura, la comercialización, la concesión de licencias y la regulación, por eso surge la necesidad de implementar políticas efectivas para fortalecer los vínculos entre todas las entidades gubernamentales y el desarrollo del turismo. En otras palabras, esto no puede verse exclusivamente como un problema de la Compañía de Turismo de Puerto Rico, o la industria de alojamiento, sino de todos los componentes que contribuyen directa e indirectamente al ecosistema.

Otro dato importante del estudio son los retos de los proveedores para desarrollar su negocio. Muchos de los dueños reconocían sus limitaciones personales para desarrollar herramientas de mercadeo, de ventas y servicios. Algunos se sentían incapacitados para adiestrar a sus empleados en las mejores prácticas de servicio al cliente. Nuestra Fundación reconoce que existen programas gubernamentales de capacitación de negocios dentro y fuera de la Compañía de Turismo, pero por alguna razón la mayoría de estos proveedores desconocían de ellos. Quizás es un problema de visibilidad, o tal vez estos no cumplen con las necesidades inmediatas de los proveedores. Definitivamente vemos como necesario el identificar y cartografiar todos los servicios que ofrece el gobierno actualmente para poder hacer un análisis de las necesidades y los recursos disponibles. Habría que también entrevistar a los administradores de los programas gubernamentales para entender el alcance y la frecuencia de los servicios que se ofrecen.

Algo muy positivo que se observó durante las entrevistas fue la disponibilidad de estos proveedores de crear alianzas entre ellos mismos para fortalecer la oferta. Sin embargo, estos no saben cómo concretar esa integración y parece que requieren de alguna entidad para liderar el esfuerzo (al menos de forma inicial). Es esta una de las mayores oportunidades que la Fundación ve para desarrollar el ecosistema.

## Próximos pasos

Una de las prioridades debe ser crear un mapa o cartografía del ecosistema que incluya todos los tipos de productos y servicios turísticos en Puerto Rico. Debido a que el ecosistema cambia constantemente (proveedores inician y culminan negocios), habría que diseñar un proceso para mantener la información actualizada. Lo otro que se debería realizar es el profundizar sobre cada reto. Cuando se habla de un reto de transportación, tenemos que poder entender los detalles del mismo. Por ejemplo, cuántos taxis existen, cómo se regulan sus tarifas, cuál es el alcance de sus rutas y cuál es el perfil de sus usuarios. Todas estas interrogantes necesitan una respuesta para poder entender de manera precisa el problema y buscar soluciones que puedan atender los mismos.

Debido a lo complejo del ecosistema, la Fundación comenzará a profundizar sobre estos retos en un ecosistema más pequeño que permita estudiar y evaluar el progreso de proyectos e iniciativas encaminadas a atender dichos retos. La comunidad modelo en la cual comenzaremos a trabajar es Santurce. Santurce representa un escenario donde se ha ido desarrollando el ecosistema turístico de manera espontánea. Se trata de un barrio con una gran diversidad socioeconómica y cultural, una ubicación céntrica y con múltiples activos culturales estratégicos. Las lecciones aprendidas en el ecosistema de turismo en Santurce podrán servir de modelo para estrategias de desarrollo económico a través de toda la economía del visitante en Puerto Rico. Estas lecciones nos permitirán convertir estos retos en oportunidades para todo el País.





Foundation  
for Puerto Rico