



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
TURÍSTICA Y HOTELERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA**

**TEMA: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE
POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD DE QUITO
COMO DESTINO RICE**

AUTORAS:

**LINDAO CAJAMARCA, MAYRA ALEJANDRA
TOAQUIZA NARANJO, JOSSELYN CAROLINA**

DIRECTORA:

MSC. PAVÓN PATIÑO, MARIANA CECILIA

SANGOLQUÍ

2019



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "*ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD DE QUITO COMO DESTINO RICE*" fue realizado por las señoritas *Lindao Cajamarca, Mayra Alejandra y Toaquiza Naranjo, Josselyn Carolina*, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 16 de diciembre del 2019

Msc. Mariana Cecilia Pavón Patiño

Directora

C.C. 1710344894



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, *Lindao Cajamarca, Mayra Alejandra y Toaquiza Naranjo, Josselyn Carolina*, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *“Análisis de las estrategias de posicionamiento de la ciudad de Quito como destino RICE”* es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 16 de diciembre del 2019

Mayra Alejandra Lindao Cajamarca

C.C. 1725041311

Josselyn Carolina Toaquiza Naranjo

C.C. 1726654609



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

AUTORIZACIÓN

Nosotras, *Lindao Cajamarca, Mayra Alejandra y Toaquiza Naranjo, Josselyn Carolina*, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: ***“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD DE QUITO COMO DESTINO RICE”*** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 16 de diciembre del 2019

.....
Mayra Alejandra Lindao Cajamarca

C.C. 1725041311

.....
Josselyn Carolina Toaquiza Naranjo

C.C. 1726654609

DEDICATORIAS

Es gratificante para mí dedicar este gran esfuerzo a toda mi familia sin excepción, mi pilar fundamental para alcanzar este objetivo de vida. A mi madre, tíos, hermanos y primos, que con su amor y apoyo incondicional he conseguido un logro más. Y en especial a mis ángeles Mercedes y Francisco, que principalmente por ellos he podido llegar tan lejos.

A todas las personas que de cierta forma han sido parte y nos han apoyado para que la elaboración de este trabajo de titulación sea exitosa, en particular a aquellos que nos abrieron las puertas y nos brindaron su tiempo para compartir sus conocimientos y experiencia.

Esto es por y para ustedes.

Mayra

Es para mí una gran satisfacción dedicar el presente trabajo de titulación a mis padres, especialmente a mi ángel BETHY a quién recuerdo con profundo amor y cariño, sé que donde estés te sientes muy orgullosa de mí mamita querida. Te convertiste en mi guía y camino para seguir adelante, gracias por no dejarme decaer. A mi padre FAUSTO, quien ha sido mi fortaleza en todo momento y me acompañó en este largo y arduo proceso.

A mis abuelitos Polivio, Edelmira y Rosario, por su apoyo incondicional y por brindarme la posibilidad de continuar con mis estudios universitarios. Sin ellos no hubiese sido posible cumplir este sueño.

De igual manera a mi hermano Steven, por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo.

Gracias por la confianza que pusiste en mí.

En general a toda mi familia y amigos quienes han estado siempre presente en las buenas y en las malas.

Este logro es para ustedes.

Josselyn

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por la vida bendecida que tengo y por llenarme de fortaleza y valentía para luchar cada día por lo que quiero.

A mis abuelitos Mercedes Cajamarca y Francisco Lindao que, aunque ya no están junto a mí, me brindaron el amor y la sabiduría para enfrentar cada obstáculo que se me presente, por enseñarme que la familia es primero y apoyarme siempre en todo lo que podían.

A mi mami Martha, por creer siempre en mí, por confiar en mis decisiones y por hacer todo lo que está en sus manos para ayudarme a salir adelante a pesar de la distancia.

A mis tíos Fernando, Hernán, Juan y Myriam, por haber estado conmigo en todo momento apoyándome y dándome las palabras de aliento necesarias para seguir alcanzando mis metas.

A mis hermanos Francisco y Christopher y a mis primos Mishell e Iker por ser mi motivación para no rendirme y convertirme en un ejemplo de esfuerzo y dedicación, sus logros me llenan de alegría. A Nicky y Sasha por ser mis acompañantes indispensables en esas arduas jornadas.

A mi amiga y compañera Josse, por confiar en mí para dar este último paso universitario juntas, por aprender a comprender mis ideas locas y por toda la paciencia a lo largo de este trayecto.

A mi directora de tesis Msc. Mariana Pavón, por compartir sus conocimientos y convertirse en la guía adecuada para desarrollar este gran trabajo. A todos esos docentes y ahora amigos, que además de formarnos como profesionales, supieron hacernos crecer como seres humanos.

Y a mi demás familia y amigos por todos esos consejos de vida que llevaré conmigo siempre. A todos les estaré eternamente agradecida, espero que estén muy orgullosos de mí.

Mayra

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme concluir mi carrera universitaria. A mis padres, Fausto y Bethy por su paciencia y enseñanzas, por recordarme siempre que los sueños se cumplen y que todo sacrificio vale la pena. Gracias por ser mi motor e inspiración.

A mis queridos abuelitos, que con sus sabios consejos me han hecho una mujer de bien. Gracias por su infinito amor, espero poder disfrutarles muchos años más.

A mis tíos, especialmente Claudio y Rocío por estar siempre pendiente de mí, por ser como unos padres, por sus consejos y sobre todo por velar que nunca me falte nada.

A mi querida amiga Ale, con quien he compartido grandes momentos. Gracias por abrirme las puertas de tu casa y hacerme parte de tu familia, por tu apoyo incondicional, por tu paciencia y dedicación. Sin tu compañía, no hubiese sido posible todo esto. ¡Lo logramos ami!

A mi tutora de tesis Msc. Mariana Pavón, por compartir sus conocimientos y guiarnos en todo momento. Asimismo, a mis profesores, quienes han sido parte fundamental en mi formación como profesional, muchos de ellos se convirtieron en grandes amigos, me enseñaron a amar esta preciosa carrera.

A mi querida ESPE, ya que me dio los mejores amigos Andre, Stefy, Cami, y Alejo. Gracias por contribuir en este logro. Sin dudarlo, me llevo los mejores recuerdos juntos. Los amo.

Finalmente, agradezco a Quito Turismo, principalmente a la Msc. Norma Bock, y al Ing. Rubén Banda, por la apertura y su tiempo ya que la información proporcionada ha sido muy importante para la investigación.

Josselyn

Índice

CARÁTULA

CERTIFICADO DEL DIRECTOR	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIAS	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

INTRODUCCIÓN

Importancia del proyecto	xv
Relación entre objetivos con el diseño de investigación	xvi
Implicaciones teóricas y prácticas del estudio.....	xvii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Teoría de soporte.....	1
1.1.1. Teoría del posicionamiento.....	1
1.2. Modelo de gestión estándar.....	2

MARCO REFERENCIAL

1.3. Origen del Turismo de Reuniones	4
1.4. Características y beneficios del turismo de reuniones	5
1.5. Turismo RICE en Latinoamérica	7

1.6.	Turismo RICE en Ecuador.....	8
1.7.	Gestión del turismo RICE en Quito	9
1.8.	Modelo de gestión de Quito Turismo	12

MARCO CONCEPTUAL

1.9.	Turismo.....	14
1.10.	Reunión.....	14
1.11.	Turismo de reuniones.....	15
1.12.	Evento	15
1.13.	Tipos de productos del turismo de reuniones.....	16
1.14.	Tipos de recintos del turismo de reuniones.....	18
1.15.	Estrategia.....	19
1.16.	Posicionamiento.....	20
1.17.	Planificación	20
1.18.	Plan estratégico	20
1.19.	Gestión	20

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1.	Enfoque de la investigación	21
2.2.	Tipología de la investigación	21
2.3.	Procedimiento para recolección y análisis de datos.....	22
2.4.	Instrumentos.....	22

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1.	Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito al 2021.....	24
------	--	----

3.2.	Análisis de la gestión del Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito desde el 2016 al 2018	27
3.2.1.	Año 2016.....	28
3.2.2.	Año 2017.....	29
3.2.3.	Año 2018.....	30
3.2.4.	Análisis de resultados global (2016-2018).....	32
3.2.5.	Informe de entrevistas Quito Turismo	35
3.2.6.	Informe de entrevista Buró de Convenciones	44
3.3.	Propuesta de estrategias	46

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones.....	53
4.2.	Recomendaciones.....	54

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Criterios de clasificación de los eventos</i>	16
Tabla 2. <i>Propuesta de estrategias</i>	48

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de gestión estándar	2
<i>Figura 2.</i> Propuesta del modelo de gestión de Quito Turismo	12
<i>Figura 3.</i> Estructura orgánica de Quito Turismo.....	14
<i>Figura 4.</i> Modelo de gestión del producto RICE	25
<i>Figura 5.</i> Estrategias del producto RICE.....	26
<i>Figura 6.</i> Modelo de ficha de proyecto del producto RICE	26
<i>Figura 7.</i> Matriz de análisis de las estrategias del Producto de Alto Impacto (RICE).....	27
<i>Figura 8.</i> FODA de Quito Turismo	46

RESUMEN

Desde el 2016, la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo tras hacer una evaluación acerca de la situación actual del sector turístico vio la necesidad de incursionar en nuevos mercados, por lo que se resolvió elaborar un plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible al 2021, donde se toman en cuenta tres ejes de actuación: conectividad, marketing y producto de alto impacto. En este último se desarrolla el Programa MICE, considerado de gran importancia por dinamizar la industria y aportar nuevos beneficios para la sociedad, específicamente contempla estrategias que integran aspectos como el liderazgo al crear una unidad estratégica de negocios, la generación de capacidades del sistema, el marketing especializado y el involucramiento comunitario en el mismo. En este contexto, la presente investigación parte de un diagnóstico de la gestión actual que viene realizando dicha entidad rectora, continuando con el análisis de los cuadros de mando de los años 2016 al 2018, donde se registra el porcentaje de cumplimiento y observaciones de las actividades que se han establecido en relación al posicionamiento de Quito como destino de reuniones, desde su planificación por departamentos hasta los recursos empleados y así determinar los impactos obtenidos a lo largo de su ejecución y las limitaciones que impiden alcanzar sus objetivos institucionales. Posteriormente, se plantean acciones de mejora con la finalidad de optimizar un futuro estudio en cuanto al turismo de eventos y a su vez serán propuestas a la Dirección MICE, quien tomará la decisión de su respectiva implementación.

PALABRAS CLAVE:

- **QUITO TURISMO**
- **TURISMO DE REUNIONES**
- **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

ABSTRACT

Since 2016, the Metropolitan Public Company of Tourist Destination Management Quito Tourism after making an assessment about the current situation of the tourism sector saw the need to enter new markets, so it was decided to develop a plan sustainable tourism development in 2021, where three axes of action are taken into account: connectivity, marketing and high-impact product. The latter develops the MICE Programme, considered of great importance for boosting the industry and bringing new benefits to society, specifically envisions strategies that integrate aspects such as leadership by creating a strategic unit of system capacity building, specialized marketing and community engagement. In this context, this research is based on a diagnosis of the current management that this governing entity has been carrying out, continuing with the analysis of the scorecards for the years 2016 to 2018, where the percentage of compliance and observations of the activities that have been established in relation to Quito's positioning as a meeting destination, from its department planning to the resources used to determine the impacts made throughout its implementation and the limitations that prevent them from achieving their institutional objectives. Subsequently, improvement actions are proposed in order to optimize a future study regarding event tourism and in turn will be proposed to the MICE Directorate, who will take the decision of its respective implementation.

KEY WORDS:

- **QUITO TOURISM**
- **MEETING TOURISM**
- **POSITIONING STRATEGIES**

INTRODUCCIÓN

Importancia del proyecto

El turismo de reuniones actualmente ha tenido un crecimiento y desarrollo a nivel mundial ya que aporta grandes beneficios para la economía del destino sede de eventos. Por lo tanto, varios países han optado por impulsarlo a través de políticas gubernamentales específicamente aplicando planes estratégicos a largo plazo enfocados en la promoción y el posicionamiento del destino, asimismo el trabajo en conjunto del sector público y privado es necesario para brindar una oferta más completa y de mejor calidad para este mercado cada vez más competitivo.

La gestión de Quito Turismo va alineada a los requerimientos de la ciudad con el fin de dar un trato de calidad y excelencia a todos los actores estratégicos y así cumplir responsablemente la representación y promoción de la ciudad a nivel nacional e internacional. Por ello, en su visión se plantea ser la entidad pública líder en turismo sobresaliente de Sudamérica para el 2021, preocupada “en el desarrollo de productos innovadores y emblemáticos, en la atracción de inversiones, en la captación de visitantes y en el desarrollo competitivo y profesional de la industria de reuniones, con un equipo humano técnico, profesional y comprometido” (Quito Turismo, 2014).

Es así que tras el estudio de la situación actual del desarrollo del producto RICE surge la problemática de que existe una limitada gestión de la empresa Quito Turismo para alcanzar el posicionamiento de Quito como destino de reuniones, por causas particulares como: la indefinida dirección institucional que se responsabilice del impulso competitivo de la industria, el ineficaz proceso de comunicación con los prestadores especializados con quienes hay una mínima interacción y concesión de facilidades para su desempeño, además de saber que trabajan empíricamente y no con la inversión necesaria, provocando afectaciones en la calidad del servicio.

Todos estos aspectos se resumen en la ejecución ineficiente del Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito al 2021 pues son pocos los avances registrados desde su aplicación en el 2016 hasta el 2018, dando como resultado el incumplimiento de objetivos y metas estratégicas; razón por la que se pretende reconocer el progreso real de los proyectos dirigidos a potencializar el turismo de reuniones, denotando la importancia del tema ya que se habla de incursionar en una nueva forma de hacer turismo diferente a la que Quito acostumbra a ofertar y donde, a más de una planificación íntegra, es necesario añadir propuestas de valor para fortalecer y sacarle provecho a esta oportunidad.

Relación entre objetivos con el diseño de investigación

Objetivo general

Analizar las estrategias establecidas por Quito Turismo para posicionar a la ciudad de Quito como destino RICE, mediante el estudio de los impactos provocados desde su aplicación, precisando los avances obtenidos y las limitaciones que impiden alcanzar su objetivo.

Objetivos específicos

- Relacionar la problemática con la teoría del posicionamiento y el modelo de gestión por medio de las principales conceptualizaciones sustentando la importancia de la investigación.
- Diagnosticar la gestión de la Dirección MICE, mediante la identificación de las estrategias planteadas en cuanto al producto RICE, definiendo los efectos en el posicionamiento de la ciudad de Quito.

- Examinar los resultados obtenidos desde su ejecución al 2018, mediante la medición de indicadores de gestión de las actividades propuestas en relación al turismo de reuniones, formulando recomendaciones encaminadas a mejorar el posicionamiento de Quito como destino RICE.

Implicaciones teóricas y prácticas del estudio

El Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito al 2021 manejado por Quito Turismo, además de la respectiva planificación general contiene una serie de proyectos considerados como las estrategias para conseguir los objetivos principales. En este caso, se hace el estudio de aquellas que van dirigidas a que Quito cuente con un posicionamiento especializado en el turismo de reuniones y le permitan alcanzar un mejor lugar en la mente del público objetivo. Haciendo una descripción a breves rasgos, estas estrategias contemplan acciones que van desde la creación de una Unidad Estratégica de Negocios que represente la industria de reuniones de Quito hasta el diseño de un plan de marketing enfocado específicamente a RICE.

En este punto es donde se halla la implicación de la temática con la teoría del posicionamiento, puesto que se denota relación de lo mencionado anteriormente con los aspectos esenciales que los autores mencionan se deben tomar en cuenta para alcanzar dicho propósito, empezando desde la identificación y análisis del lugar del que se ocupa en la mente del consumidor en este momento hasta la mercadotecnia que se debe emplear como actividad elemental. Así es como se pueden contextualizar ciertas situaciones que permitan realizar un análisis más práctico de los logros y dificultades presentadas a lo largo de la gestión institucional a partir de la aplicación de las estrategias y el empleo de demás actividades complementarias.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Teoría de soporte

1.1.1. Teoría del posicionamiento

La investigación se basa en la teoría del posicionamiento desarrollada por Al Ries y Jack Trout, que como lo dice específicamente tiene como fundamento principal al posicionamiento, cuyos autores mencionan que “no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes” (Ries & Trout, 1982, pág. 5). De esta manera, plantean la inherente necesidad de manipular estratégicamente lo que se tiene establecido hasta el momento en la mente del consumidor, con el fin de afianzar vínculos y alcanzar una mejor ubicación en ella.

Asimismo, se habla de que el posicionamiento precisa de la capacidad de autoanálisis para que con esto se logre deducir las ventajas que se tiene ante los demás. Es decir, ayuda a identificar, diseñar y aprovechar los elementos diferenciadores con los que cuenta un producto o servicio para crear valor, con el fin de percibirse ante los consumidores o usuarios como superiores y así distinguirse de la competencia, lo que permite tomar ventaja al momento de preparar la oferta (Ries y Trout, 1981, citado por Conde & Covarrubias, 2013, pág. 50).

En este contexto, se considera necesario trabajar en una mejora continua de la eficacia operativa para satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores, haciendo énfasis en el mantenimiento de estrategias y la consideración de los recursos para su aplicación.

De este modo, Ries y Trout (1982) plantean que para alcanzar un posicionamiento en la mente del consumidor se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El lugar actual que se ocupa en la mente del consumidor.
- La posición que se desea alcanzar.
- Los competidores a superar.
- Los recursos disponibles.
- Las estrategias de permanencia a largo plazo.
- La mercadotecnia empleada (págs. 219-225).

1.2. Modelo de gestión estándar

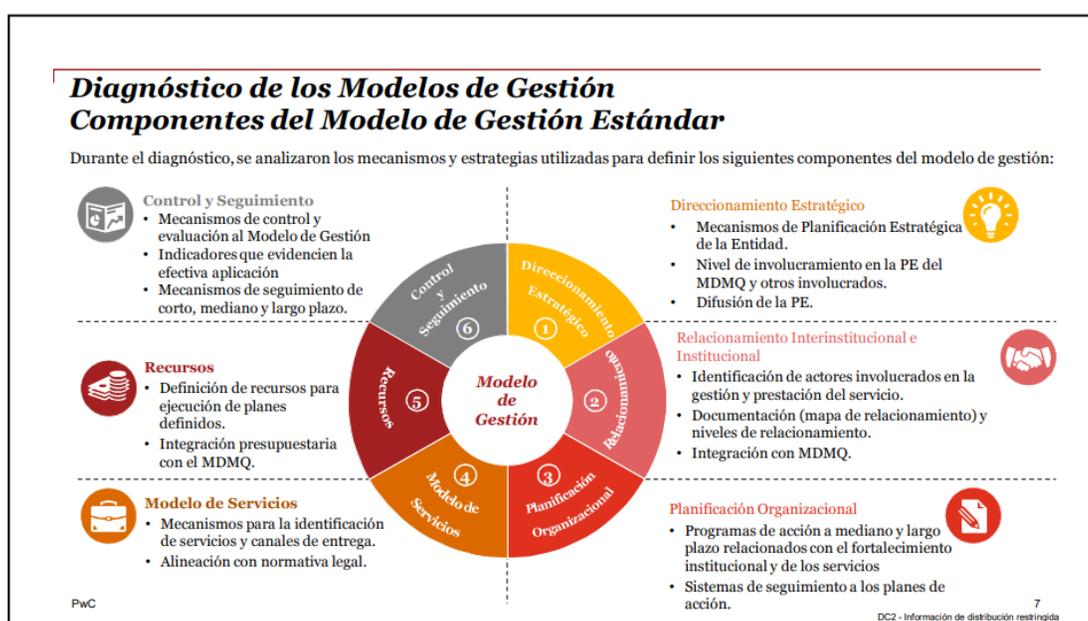


Figura 1. Modelo de gestión estándar

Fuente: MDMQ, 2017, pág.7

El presente modelo describe la “gestión municipal orientada a resultados, en base a lineamientos estratégicos emanados a nivel central” (MDMQ, 2017, pág. 16) y prioriza la estandarización de la gestión por procesos de las entidades públicas metropolitanas para asegurar el desarrollo institucional por medio del perfeccionamiento de la estructura organizacional. Tiene como propósitos: la coordinación e interacción entre entidades, la alineación de estrategias para el

cumplimiento de objetivos, el incremento de impactos sociales y económicos en la ciudadanía, el desarrollo de acciones con coordinación sectorial, el control y seguimiento de los mecanismos de integración, la optimización de recursos, impulsar la descentralización de la Entidades Adscritas y el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés (MDMQ, 2017, pág. 16).

Además, toma en consideración componentes como: el direccionamiento estratégico y la planificación organizacional que aportarán con procesos o metodologías definidas para el desarrollo de la planificación estratégica, el relacionamiento institucional que definirá los actores involucrados y los canales de comunicación entre ellos, el modelo de servicios que establecerá los mecanismos adecuados para poder transmitir los requerimientos y quejas de la ciudadanía hacia los planes de acción y estrategias que permitan solventar las necesidades presentadas, los recursos y el control de seguimiento que aportará al definir los recursos necesarios y las herramientas para el seguimiento y medición de los indicadores de gestión (MDMQ, 2017, pág. 7).

Por tanto, estas observaciones principales, a través de indicadores específicos, permitirán a la investigación establecer los parámetros macro sobre los cuales se debe analizar la gestión realizada por Quito Turismo. En este contexto, los procesos definidos en el mismo serán insumo en los diferentes componentes, brindando operatividad a las definiciones estratégicas, de soporte y a los modelos de servicio con los que se llegue al consumidor. De esta manera, se tomará como factor principal para ayudar a la toma decisiones en el proceso de la gestión turística lo que permitirá establecer una ventaja competitiva frente a otras ciudades.

MARCO REFERENCIAL

1.3. Origen del Turismo de Reuniones

Antiguamente los egipcios, griegos y romanos establecieron las primeras reuniones, ya que se trasladaban por diversas motivaciones como encuentros religiosos, teatrales, competencias, banquetes entre otros. En esta época se dio origen a grandes celebraciones como los juegos olímpicos y las luchas entre gladiadores (Zinares, 2012). Es decir, se vio la necesidad de crear nuevos espacios para la conmemoración de los mismos, uno de ellos es el Coliseo Romano, lugar representativo de espectáculos públicos de la Edad Antigua.

A partir de la revolución industrial los congresos, ferias y exposiciones tomaron impulso, debido a una transformación e innovación en cuanto a la movilidad. Es decir, se incrementó y mejoró el transporte aéreo, marítimo y terrestre, dando como resultado un gran desplazamiento de personas. En el año de 1841 se dio un viaje dirigido por Thomas Cook, denominado el Gran Tour quien alquiló un tren para trasladar a 570 personas, que viajaban para un Congreso Antialcohólicos hacia las ciudades de Leicester y Loughborough en Inglaterra, teniendo un costo de un chelín por persona (Ludeña, 2016).

Desde los años 50 los eventos toman mayor importancia en Europa y otras partes del mundo, uno de ellos fue en Londres en 1851 con la primera Exposición Universal en Cristal Palace (García, 2016). De este modo se da inicio a la creación de los Organizadores de Reuniones, Operadores Profesionales y los Buros de Convenciones principalmente en Estados Unidos. Actualmente el turismo de reuniones ha tenido un gran desarrollo en todo el mundo, debido a que genera beneficios para la economía de los países sedes de eventos, al mismo tiempo que aporta a la cadena de valor se difunde conocimiento y causa un mínimo impacto ambiental.

1.4. Características y beneficios del turismo de reuniones

El concepto RICE (MICE, por sus siglas en inglés, que significan meetings, incentives, conferences and events) referencia al turismo de negocios como un conjunto de tendencias turísticas enfocadas en la reunión, es decir, “la realización de reuniones de negocio, congresos, convenciones, viajes de incentivo y otras reuniones similares a estas (jornadas, presentaciones de producto, conferencias, simposios, foros, seminarios, cursos) convocados con diferentes propósitos y magnitudes” (Euskadi, 2011, pág. 6) y, cuya motivación de viaje se vincula con la ejecución de actividades laborales, profesionales y/o asociativas.

El turismo de reuniones se caracteriza principalmente por dinamizar la industria ya que actúa de forma distinta al turismo convencional, pues interactúa con otras industrias en el proceso de llevar a cabo sus actividades. Tras una investigación por parte de Quito Turismo se estableció que esta industria “genera entre 5 y 7 veces más ingresos que el turismo tradicional de ocio o placer, y es un segmento que involucra a toda la cadena de valor tanto público, privado y gremios de profesionales” (Quito Turismo, 2019).

También aumenta la demanda de servicios de alta gama por lo que contribuye a elevar entre 3 o 4 veces el gasto promedio por visitante y a extender la estadía promedio en el país sede. El impacto que genera el desarrollo de este subsector depende de la organización y gestión de los eventos como tal. Por un lado, están los beneficios primarios que son: el desarrollo de la marca e imagen de la ciudad y del sector turístico, el incremento de las inversiones público y privadas y, la expansión estructural de la economía. Por otro lado, los beneficios secundarios que son: el uso de infraestructura y equipos, los impactos en el mercado laboral, el posicionamiento a nivel mundial, el intercambio de conocimientos, etc. (Flamarich & Duro, 2011, pág. 60).

Asimismo, es el segmento turístico con mayores niveles de crecimiento en los últimos años, lo que incide en la generación de ingresos de una economía, ha generado competencia entre los países y ciudades que desean posicionarse como destinos MICE. “Resulta importante que una región se afirme como destino de convenciones, pues de esto se deriva la contribución de esta modalidad para el desarrollo de otros tipos de turismo” (Chim, Collazos, Gonçalves, & Medina, 2013, pág. 4). Por ejemplo, en Latinoamérica cada vez las ciudades cuentan con modernas infraestructuras, capaces de albergar gran cantidad de personas, así mismo cuentan con una logística de punta acorde para este nicho de mercado.

Es decir, ha llevado a la creación de nuevos hoteles, centros de convenciones entre otros, con salones destinados para la realización de estos eventos, además del mejoramiento de la conectividad, ofreciendo vuelos directos, imagen de destino la forma en como desee proyectarse y las alianzas estratégicas con entidades públicas - privadas especializadas en turismo de negocios. En este punto, la competitividad constituye un factor fundamental para el turismo RICE, debido a que hoy en día los clientes son más exigentes y buscan que las experiencias sean diferentes, por lo que hay que distinguirse de la competencia ofreciendo un valor agregado y un servicio más personalizado superando sus expectativas.

Por otro lado, el turismo de reuniones también se distingue por su rotación cíclica y su capacidad de regular la estacionalidad de la demanda en todo el año especialmente en los meses de octubre, noviembre, enero y febrero, lo que permite mejorar la ocupación en temporadas bajas. Además, integra agentes específicos como: Organizadores Profesionales de Congresos – OPC, Compañías de Gestión de Destinos - DMC, Agencias de Viajes y no específicos como: restaurantes, hoteles, empresas de transportes, etc., creando empleos directos e indirectos.

De igual forma, los factores económicos, políticos y sociales influyen en la elección de las sedes y sus principales determinantes también son la conectividad al destino, los atributos de las instalaciones, el costo y la imagen del sitio. Sin embargo, estas tendrán un peso diferente según la naturaleza del evento de reunión (Chim, Collazos, Gonçalves, & Medina, 2013, pág. 9). A pesar de que la inversión necesaria es siempre alta, el impacto económico y proyección de imagen representa un atractivo para las ciudades ya que también constituye como factor de fidelización y de multiplicación de los esfuerzos promocionales del destino para conseguir más clientes potenciales y/o conseguir inversión.

1.5. Turismo RICE en Latinoamérica

En los últimos años el turismo RICE ha tomado gran importancia en Latinoamérica, cada vez las ciudades cuentan con modernas infraestructuras, capaces de albergar gran cantidad de personas, así mismo cuentan con una logística de punta acorde para este nicho de mercado (Santos, 2010). Es decir, ha llevado a la creación de nuevos hoteles, centros de convenciones entre otros, con salones destinados para la realización de estos eventos, además del mejoramiento de la conectividad, ofreciendo vuelos directos, imagen de destino la forma en como desee proyectarse y las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas especializadas en turismo de negocios.

Dentro de la lista del ranking mundial del 2016 publicado por el ICCA, entre los países latinoamericanos Brasil ocupa el puesto 15 mientras que Ecuador el número 61 de acuerdo al número de eventos realizados. Asimismo, según la clasificación de ciudades Buenos Aires se encuentra en el puesto 17 posicionándose como la primera ciudad de Latinoamérica, le sigue Lima en el 28, Santiago de Chile en el 35, Sao Paulo en el 37, Montevideo en el 54, Bogotá en el 59 y Quito ocupando el puesto 110 a nivel mundial (ICCA, 2017).

Por otro lado, en el informe del 2018 se enfatiza una participación de la región del 9% de los países latinoamericanos en el total mundial. En este año se destaca el descenso de Brasil al puesto 17 así como el importante ascenso de Ecuador al puesto 50. En cuanto a ciudades, cabe denotar la participación de Buenos Aires ya que ascendió al puesto 11 del ranking, Lima bajó al puesto 35, Sao Paulo al 40, Santiago de Chile al 41, Bogotá subió tres puestos, Montevideo descendió al 63, Quito al 134 a nivel mundial y a nivel regional ocupa el puesto 27 sobre Guayaquil que ocupa el puesto 31 (ICCA, 2019).

Por otra parte, por igualdad de condiciones tanto geográficas y culturales, se hace una especial comparación con las ciudades de Bogotá, Cartagena y Lima, donde es importante mencionar que el turismo de negocios es apoyado por políticas gubernamentales que ayudan a la dinamización de este segmento, enfocándose en una planificación estratégica que busca la consolidación a nivel internacional.

1.6. Turismo RICE en Ecuador

Actualmente, el Ecuador gestiona el sector turístico a través del MINTUR, organismo encargado de implantar el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible (PLANDETUR 2020), el cual contempla el proyecto para desarrollar el sector RICE del país, mismo que expone a las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca como destinos clave para las reuniones de negocios, convenciones y congresos (Sánchez, Mora, Sánchez, & Martínez, 2015, pág. 627).

Es por esto que el Ministerio de Turismo (2017) expresa que, como parte de las estrategias del eje de gestión de promoción del país, se consideró la adhesión formal a la ICCA a partir del año 2014, constituyéndose así, parte de la comunidad global de la organización de congresos con acceso a una base de datos con información de tendencias de los mercados. La importancia de esta

alianza está en que el objetivo principal es impulsar el turismo de reuniones en el país, fortaleciendo sus nexos comerciales con actores turísticos internacionales, aprovechando sus propios recursos tangibles e intangibles para crear variadas ofertas para los asistentes.

Para el año 2014, Ecuador ocupaba el puesto 57 a nivel mundial y el puesto 10 a nivel de Latinoamérica. En este contexto, se establecieron como objetivos principales alcanzar el puesto 45 en el mundo y el puesto 6 en América Latina, a través de la capacitación y certificación a prestadores de servicios afines, aumentando un 40% o 50% la cantidad de eventos a realizar y consecuentemente generando 57 millones de dólares de forma directa (Ministerio de Turismo, 2015). Sin embargo, dichas expectativas no se han logrado conseguir pues, de acuerdo al último Reporte de Estadísticas de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones del 2018 se muestra en su ranking que Ecuador, a nivel mundial solamente alcanza el puesto 134 y el puesto 27 a nivel Latino y Norte América con 21 eventos (ICCA, 2019).

Así se tiene que “el Ecuador, pese a su atractivo como destino, su infraestructura y a su estratégica ubicación geográfica, aún no ha logrado hacer del MICE una fuente de ingresos relevante” (Proaño, 2016). De la misma forma la premisa que Expreso (2016) confirma que Ecuador tiene las capacidades para explotar este nicho de mercado, pero necesita que los entendidos en esta materia den un direccionamiento más enfocado en el desarrollo y perfeccionamiento de la cadena de servicios con el fin de generar más beneficios en sus ciudades sedes.

1.7. Gestión del turismo RICE en Quito

El turismo en Ecuador está regulado por el Ministerio de Turismo y dentro de la ciudad capital desde mayo de 2010, por la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico “Quito Turismo”, entidad encargada del desarrollo y la promoción turística de Quito tanto nacional

como internacionalmente. Por esta razón, sus competencias se rigen bajo el sistema turístico nacional y se orientan en generar o innovar los productos turísticos de su catálogo de oferta, adecuar o mejorar la infraestructura que posee, formar y capacitar profesionales del sector, brindar facilidades a los actores del mismo, optimizar la experiencia del visitante, controlar la calidad turística, plantear planes estratégicos, establecer alianzas con otros sectores productivos, entre otros. (Quito Turismo, 2012).

Haciendo énfasis en el turismo de reuniones, Quito Turismo formula sus estrategias en base a los ejes de acción de la institución con la finalidad de que la ciudad llegue a ser un destino ideal para el turismo de negocios y así lograr competir frente a las demás ciudades a nivel de Latinoamérica. Por su parte, la ciudad de Quito se caracteriza por poseer espacios patrimoniales y modernos con facilidades para desarrollar cualquier actividad turística, útiles al momento de “posicionar y promocionar una imagen corporativa de la ciudad como destino competitivo de turismo de reuniones en el mercado latinoamericano” (Quitoen360, 2017).

De hecho, Norma Cristina Bock, jefa del departamento MICE de Quito Turismo, afirmó que “Quito al contar con hoteles de tres, cuatro o cinco estrellas y con una capacidad de 1 800 habitaciones de lujo, se puede explotar este segmento, para posicionar la capital a escala regional” (Ramírez, 2015). De igual forma, hoy se habla del nuevo Centro de Convenciones Metropolitano de Quito, establecimiento que cumple con normativa internacional y tiene capacidad para 14 mil personas aproximadamente; lo que denota la búsqueda de mejora de la oferta de turismo de reuniones (Turismo Web, 2017).

Por otra parte, el Buró de Convenciones e Incentivos de Quito es una organización privada sin fines de lucro creada el 9 de agosto de 1996, perteneciente al ICCA -Internacional Congress &

Convention Association-. Está integrado por miembros involucrados en la realización de eventos del segmento RICE, por medio de la asociación de empresas públicas y privadas como: Ministerio de Turismo, Ministerio de Relaciones Exteriores, Municipio de Quito, Quito Turismo y Cámara Provincial de Turismo, conjuntamente con hoteles, universidades, operadores, centros de convenciones, gremios, organizadores de eventos, aerolíneas, entre otros (Quito Convention Bureau, 2018).

Tiene como función principal captar, promover y posicionar a la ciudad de Quito como un destino idóneo para la realización de reuniones, incentivos, congresos, exposiciones, entre otros eventos a nivel nacional como internacional. De tal manera brinda asesoramiento a los prestadores de servicios en la planificación y realización de eventos, de igual modo en la capacitación y profesionalización en el sector en temas como organización de eventos corporativos, marketing especializado, técnicas de etiqueta y oratoria para participar en convenciones, atención al cliente, entre otros (Quito Convention Bureau, 2018).

Es por ello que, en 2017, “la Cámara de Comercio de Quito y el Buró de Convenciones e Incentivos de Quito firmaron un convenio de cooperación interinstitucional para promocionar a la ciudad en el segmento de Turismo de Reuniones” (Cámara de Comercio de Quito, 2017). El acuerdo contemplaba como ejes de trabajo en cuanto al desarrollo de este segmento de la industria: la promoción de la ciudad para captar eventos internacionales del sector MICE, la producción de eventos en general con la generación de empleo con actores y proveedores formales y profesionales, la formalización del mercado mediante acuerdo, programas y pasantías de capacitación y el Clúster MICE con sede en la ciudad.

1.8. Modelo de gestión de Quito Turismo

Para el 2013, Quito Turismo tenía una estructura orgánica funcional en la que solo los altos mandos se ocupaban de los procesos gubernamentales y el resto de direcciones actuaba de manera aislada de acuerdo a sus competencias. Para el 2015, se reagruparon algunas direcciones al mando de la gerencia técnica, desatendiendo el desarrollo del destino turístico y los procesos de mercadeo y comercialización. Por otra parte, enfocándose en la funcionalidad de una estructura organizacional efectiva manteniendo “parámetros importantes de eficiencia, transparencia y sostenibilidad” (Quito Turismo, 2016), se desarrolló a raíz de la elaboración del nuevo plan de desarrollo en el 2016 se propone la siguiente estructura orgánica:

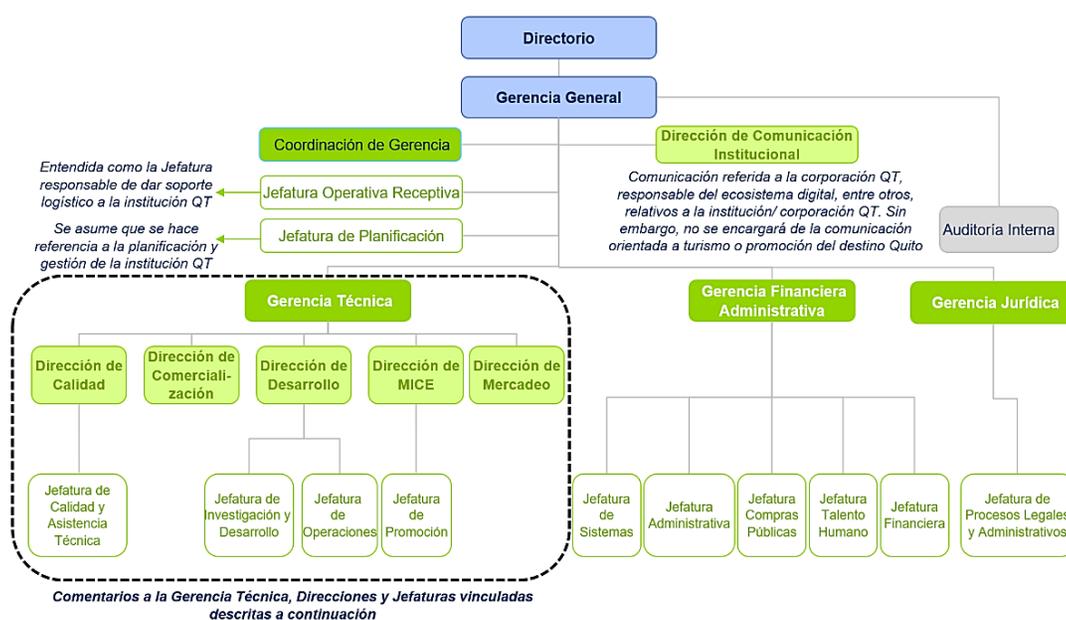


Figura 2. Propuesta del modelo de gestión de Quito Turismo

Fuente: Quito Turismo, 2016, pág. 9

Como resultado, la estructura orgánica actual propuesta internamente por Quito Turismo presenta mejoras específicamente en los aspectos técnicos de la gestión y la comunicación externa e interdepartamental. Para lo cual se tomó en cuenta distintos criterios para la determinación de las oportunidades de mejora en su estructura organizacional, siempre articulados en base a los

principios que establece la entidad central. Estos son: la optimización del esquema mediante la búsqueda de alternativas de diseño para perfeccionar su funcionamiento; el grado de alineamiento estratégico y su enfoque hacia los planes, programas y proyectos institucionales; el gobierno corporativo para asegurar una mejor ejecución de la estrategia, una mejor coordinación entre las áreas claves de la estructura organizacional y mejores mecanismos de seguimiento y control; el modelo de gestión que permita mejorar la integración de cada departamento; el control financiero integrado que permita un mayor monitoreo desde el punto de vista de gestión, financiero y presupuestario (MDMQ, 2016, pág. 20).

Sin embargo, la entidad manejó un organigrama similar hasta septiembre del 2018 donde cada dirección tenía una jefatura individual, pero hubo modificaciones hasta obtener el modelo de gestión actual que evidencian la eliminación de la jefatura comercial, el traspaso de la jefatura de investigación y desarrollo a la Dirección de desarrollo y la jefatura de promoción a la Dirección MICE.

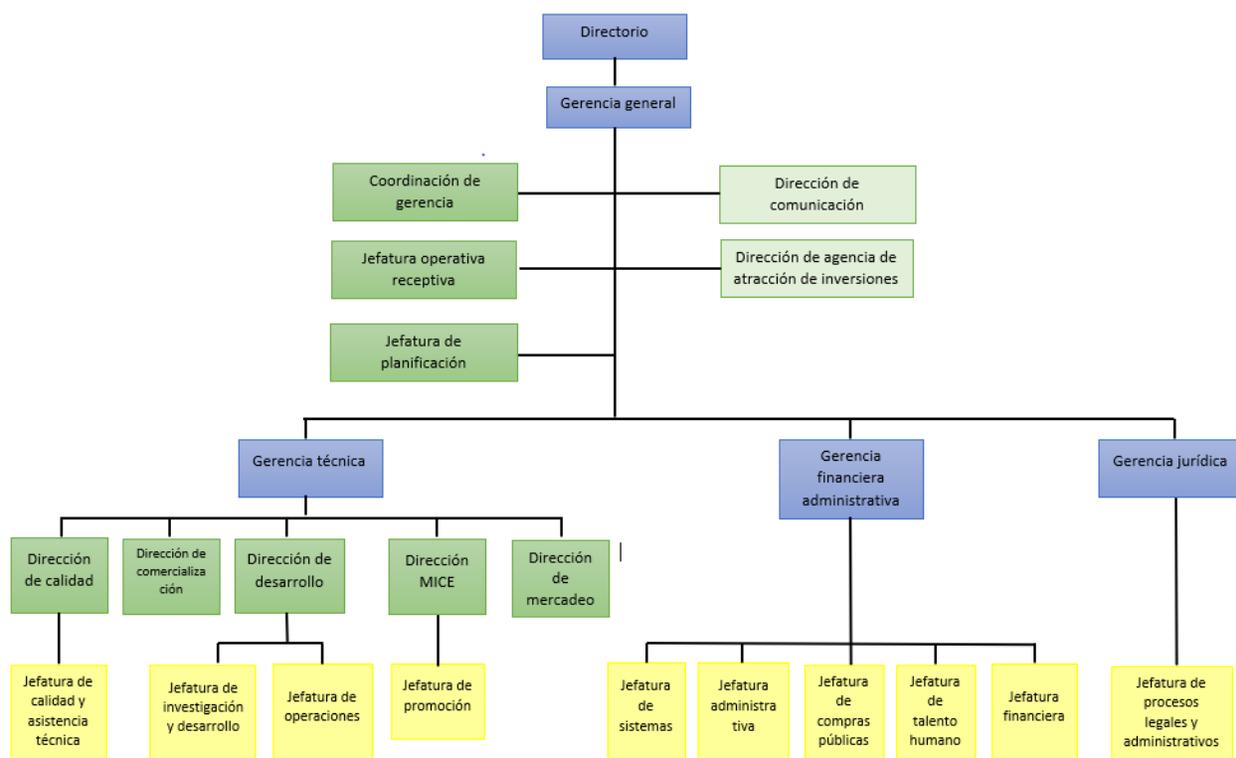


Figura 3. Estructura orgánica de Quito Turismo

Fuente: Quito Turismo, 2018

MARCO CONCEPTUAL

1.9. Turismo

“Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (OMT, 1994, citado por OMT, 2011, pág. 11).

1.10. Reunión

Hoy en día, la terminología ha evolucionado a una denominación de alcances más amplio, por eso se conoce en cambio, como Turismo de Reuniones, donde la OMT, Reed Travel Exhibitions, Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) y Reunión de Profesionales Internacionales (MPI) definen el término reunión como el “encuentro de 10 o más

participantes por un mínimo de cuatro horas en un espacio contratado, con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta” (OMT, 2014, pág. 10).

1.11. Turismo de reuniones

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo de eventos como la “actividad turística en la que los visitantes viajan por un motivo específico profesional y/o de negocio a un lugar situado fuera de su lugar de trabajo y residencia con el fin de asistir a una reunión, una actividad o evento” (OMT, 2019, pág. 43).

De la misma forma, en la conferencia realizada en Iguazú enfatiza que “abarca las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones; viajes de incentivos de empresas, seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias” (OMT, 2005, citado por Perlaza, Correa, & Tamayo, 2015, pág. 39).

Desde otra contextualización el turismo de negocios es el conjunto de actividades generadas por el sector empresarial donde concentra a un cierto número de personas, cuyo propósito de viaje es por razones laborales y profesionales realizadas en diferentes tipos de eventos (Ramos, 2005).

1.12. Evento

Es un acontecimiento planificado con antelación en el cual se reúnen las personas para intercambiar conocimientos e información importante, puede ser dentro del ámbito social o empresarial (Ortega & Izaguirre, 2010).

1.13. Tipos de productos del turismo de reuniones

Los eventos se clasifican de acuerdo a los criterios que se muestran en la tabla 1:

Tabla 1
Criterios de clasificación de los eventos

Criterios	Clasificación	
Según su carácter y tipología	<ul style="list-style-type: none"> - Congresos - Conferencias - Exposiciones y ferias - Simposios - Seminarios - Debates - Convenciones - Reuniones - Viajes de incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Paneles o debates de expertos - Talleres de trabajo - Asambleas - Festivales - Coloquios - Jornadas - Eventos virtuales - Mesas redondas
Según su naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos internacionales - Eventos nacionales - Eventos nacionales con participación extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos multidestinos - Eventos itinerantes
Según su generación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño propio 	<ul style="list-style-type: none"> - Sede captada
Según las entidades que la convoquen	<ul style="list-style-type: none"> - Gubernamentales - No gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporativos
Según sector generador	<ul style="list-style-type: none"> - Científico- técnico - Médicos - Ciencias sociales - Agricultura y medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Culturales - Deportivos y náuticos - Leyes - Educación - Comerciales
Según el tamaño o número de delegados	<ul style="list-style-type: none"> - Mini eventos: Entre 35 y 45 delegados - Pequeños: Entre 50 hasta 249 delegados - Medianos: Entre 250 hasta 499 delegados - Grandes: Entre 500 hasta 2000 participantes - Mega eventos: Más de 2000 	
Según sus objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos promocionales - Eventos informativos - Eventos formativos-didácticos - Eventos de refuerzos de relaciones sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos de relaciones internas - Eventos de relaciones externas

Fuente: Maure, 2007.

Su desarrollo comprende segmentos con características particulares y con diferentes dinámicas de funcionamiento, es por esto que de acuerdo a sus elementos diferenciadores que se los agrupa en cualquiera de estas cinco principales categorías (Entorno turístico, 2016):

- *Convenciones y reuniones corporativas o de negocios:* Son reuniones grupales o empresariales que organiza y financia una compañía a la que asisten obligatoriamente las personas que son parte de la misma o que son de una extensión de esta. Se pueden dar reuniones generales y formales con diferentes propósitos donde se traten asuntos comerciales o se dé información mediante una exposición, se delibere o se llegue a un acuerdo entre los concurrentes.
- *Congresos de asociaciones:* Reunión de convocatoria abierta y participación voluntaria de numerosos grupos de personas donde se mantiene una discusión o donde se intercambien puntos de vista sobre un tema de interés o de cualquier ámbito. Pueden ser sesiones simultáneas durante varios días o sesiones repetidas cada cierto número de años. No se orientan a los negocios.
- *Ferias y exposiciones comerciales:* Eventos comerciales o culturales con un área de exposición a los cuales acuden miembros de un sector empresarial, profesional o social, con el fin de conocer productos o servicios y formar relaciones públicas o de comercialización.
- *Viajes de incentivos:* Son experiencias de viajes que financian las compañías con el propósito de reconocer a los miembros que se han desempeñado satisfactoriamente, alcanzando objetivos de ventas o productividad establecidos.

- *Otras reuniones empresariales y de negocios:* Son aquellas que cumplen con los criterios de reunión mencionados: 10 personas en adelante, mínimo 4 horas de duración del evento y una sede contratada.

1.14. Tipos de recintos del turismo de reuniones

A causa de la diversidad en la tipología de productos, también se han definido tipos de recintos según las diferentes necesidades en cuanto a servicios e infraestructura. Conventions, Sports & Leisure International, citado por Consorcio Suma (2011) señala que se tiene como recintos más comunes los siguientes:

- *Centros de convenciones:* Con espacios para exhibiciones y reuniones en ballrooms, localizados en ciudades grandes o medianas y orientados a eventos extra locales con alto impacto económico: convenciones, congresos o ferias comerciales. Puede ser en hoteles de categoría "at a walking distance". Deben ser flexibles como para poder alojar una gran variedad y cantidad de eventos secundarios como banquetes, shows o eventos corporativos.
- *Centros de conferencias:* Generalmente más pequeños que los centros de convenciones, contienen usualmente estructuras flexibles para el alojamiento de reuniones y banquetes, aunque no incluyen grandes espacios para exhibiciones. Orientados fundamentalmente a actividades locales, muchas veces se hallan situados en hoteles, pudiendo segmentarse según el tipo de hoteles.
- *Ferias y centros de exposición:* Son amplios espacios focalizados en las capacidades de exhibición, sin grandes locales para reuniones o banquetes. Ofrecen mayores espacios a precios menores que los Centros de Convenciones, como consecuencia del menor costo de construcción por metro. Reciben eventos locales, regionales e internacionales y tienen

capacidad de albergar todo tipo de evento que tenga como primer requerimiento abundante espacio de piso.

- *Centros cívicos o centros comunitarios*: Tienden a variar ampliamente en términos de sus características físicas y operacionales, normalmente se dirigen a los mercados locales, por lo que es menor el requerimiento de servicios adyacentes de hotelería. Las comunidades tienden a desarrollar este tipo de infraestructuras para el bienestar de la comunidad local antes que para obtener impacto económico.
- *Estadios y arenas de espectáculos*: Normalmente tienen gran capacidad de asientos, orientados a espectadores deportivos, de espectáculos, shows, circos y similares. Algunas arenas tienen capacidad de expandir o disminuir su área de asientos según conveniencias, de forma de aumentar el espacio pedestre ofrecido (pág. 14).

1.15. Estrategia

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 10). Desde el enfoque empresarial se entiende como un conjunto de actividades orientadas a conseguir una ventaja competitiva en el mercado a largo plazo, por medio de elementos diferenciadores que destaquen frente la competencia, empezando por la planificación hasta la gestión de los recursos que posee, con el propósito de brindar satisfacción a los clientes internos como externos de la organización (Munuera & Rodríguez, 2007).

1.16. Posicionamiento

Es la manera en que una organización realiza sus esfuerzos de comunicación para mantenerse en la mente del consumidor, a través de estrategias enfocadas en la imagen propia que permitan diferenciarse frente la competencia, es decir se tiene una estrecha relación entre producto y marca (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

1.17. Planificación

“Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 158).

1.18. Plan estratégico

Es una herramienta que permite analizar y definir cuál es la situación actual de la organización, a través del desarrollo de estrategias, objetivos y metas que se deseen alcanzar en un periodo de tiempo, con la finalidad de tomar decisiones oportunas por parte de la alta dirección (Sainz de Vicuña, 2003). Por otro lado, Brenes (2003) afirma que “es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada” (pág. 28).

1.19. Gestión

“Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos” (Contraloría General del Estado, 2014, pág. 3).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación es de tipo mixto, ya que emplea un enfoque cuantitativo al realizar el análisis de datos contenidos en cuadros de mando, lo cual implica el uso de herramientas informáticas, matemáticas y estadísticas para la obtención de resultados y la interpretación objetiva del problema; integrándose con un enfoque cualitativo al analizar datos verbales obtenidos a partir de entrevistas estructuradas a los encargados del manejo del turismo RICE; todo esto con la finalidad de conseguir conclusiones sobre la gestión actual que realiza la entidad en cuanto a las estrategias formuladas en su plan de acción para posicionar a Quito como destino de reuniones.

2.2. Tipología de la investigación

El tipo de la investigación por su finalidad es aplicada, porque pretende contribuir a la solución del problema, por lo que al finalizar se propone una alternativa de mejora que resulta de los conocimientos adquiridos y pueden ser considerados por el sitio de estudio en futuros planes estratégicos que se quieran implementar en la Institución. Según las fuentes de información es mixta, ya que utiliza tanto fuentes primarias por la aplicación de entrevistas como fuentes secundarias por la revisión de libros, tesis, revistas, páginas y documentación pública: plan estratégico, rendición de cuentas, informes, boletines.

Asimismo, la investigación por la unidad de análisis es in situ, debido a que el objeto de estudio pertenece a Quito Turismo, lugar de donde se obtiene la información oficial. Por el control de las variables es no experimental porque no existe una manipulación de variables sino solo el análisis de la información en cuanto al turismo de reuniones, y a su vez es transversal porque la

recolección de la información se hace en un tiempo único, en este caso del 2016 al 2018. Y, por su alcance es descriptiva porque a manera más puntual y detallada se obtiene la explicación de situaciones concretas acerca de cómo se fueron desarrollando las estrategias propuestas.

2.3.Procedimiento para recolección y análisis de datos

Para acceder a datos oficiales se procedió a solicitar información a la Jefatura de Planificación de Quito Turismo acerca del cumplimiento de las estrategias del Producto de Alto Impacto (RICE) hasta la fecha. Sin embargo, no hay un registro individual del progreso de los proyectos planificados para el alcance de las estrategias. El avance de la gestión institucional se hace de manera conjunta, es por eso que se proporcionó la planificación operativa anual en documentos de Excel y Power Point. A partir de esto, el análisis se lo hizo con la construcción de una matriz general que resume el cumplimiento de actividades relacionadas con el turismo de eventos considerando diferentes indicadores.

A manera de complemento y para corroborar información se hace la aplicación de entrevistas a funcionarios de Quito Turismo, para lo cual se procede al envío de un oficio dirigido a la Gerente General y a cada dirección implicada solicitando el permiso para realizar dichas entrevistas. Luego, los datos obtenidos en estas serán analizadas para a continuación entrelazar con la información antes descrita y proceder con las conclusiones.

2.4.Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación fundamentalmente son las entrevistas estructuradas dirigidas hacia los funcionarios de Quito Turismo. Específicamente se habla de aquellos que trabajan en la gestión del segmento MICE; y, a manera de complemento, se toma en cuenta también el punto de vista del Gerente General del Buró de Convenciones. El cuestionario

de las entrevistas se formuló de acuerdo a la estructura organizacional de la Institución y según el nivel de implicación de los funcionarios en el tema (Anexo 1).

Las preguntas son abiertas y guardan referencia con los proyectos contemplados en el Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito al 2021. Las que son dirigidas para la Gerencia general y Jefatura de planificación describen a breves rasgos el Plan estratégico de la institución y un panorama más general de cómo es la gestión del producto de alto impacto (MICE), mientras que las que van dirigidas a las direcciones MICE, de Comercialización y de Mercadeo, aluden a la ejecución de las estrategias de posicionamiento como tal.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito al 2021

Quito Turismo contrató a la consultora Deloitte el 27 de abril del 2016 y con la intervención de empresas públicas y privadas afines, actores clave en el fomento del turismo en el DMQ y entidades directamente relacionadas con el tema conectividad, la industria de reuniones, la atracción de inversiones y el marketing; elaboró un Plan Estratégico para el desarrollo turístico de la ciudad en los diferentes mercados ejecutable hasta el año 2021 (Quito Turismo, 2016). El mismo incluye: “la misión y visión del destino Quito, objetivos estratégicos, pilares y ejes estratégicos, propuesta única de valor y posicionamiento, cartera de proyectos y estrategias para el desarrollo del destino Quito y de marketing” (Quito Turismo, 2016, pág. 5).

Dicho plan, tuvo un costo de USD 54.886,56 y su finalidad es el incremento del aporte del turismo al PIB en un 8% y de posicionar a Quito como destino turístico, se fundamenta en 3 pilares estratégicos: conectividad, producto de alto impacto y marketing; los cuales se fundamentan en 5 ejes estratégicos: sustentabilidad, visión integral de marketing, innovación, gestión y liderazgo del sector y empoderamiento (Quito Turismo, 2016, pág. 14).

En este caso, el eje objeto de estudio es el de “Producto de alto impacto (UEN / MICE / RICE)” el cual según Quito Turismo (2016) tiene como objetivos estratégicos específicos los siguientes:

1. Conformar un ente de participación mixta que represente a la comunidad de Quito en el mercado de reuniones.
2. Empezar un programa de capacitación y fomento al emprendimiento.
3. Contar con un esquema de financiamiento mixto que garantice la sustentabilidad de la UEN.

4. Articular narrativa y propuesta de valor que describan al destino como sede ideal para reuniones.
5. Involucrar a la comunidad a través de la UEN (pág.17).

Para esto, se plantearon proyectos de desarrollo del producto RICE en base a un modelo de gestión que agrupa de forma integral las capacidades de los actores estratégicos del subsector, considerando desde los prestadores de servicios especializados hasta la comunidad receptora. Así se muestra en la siguiente figura:

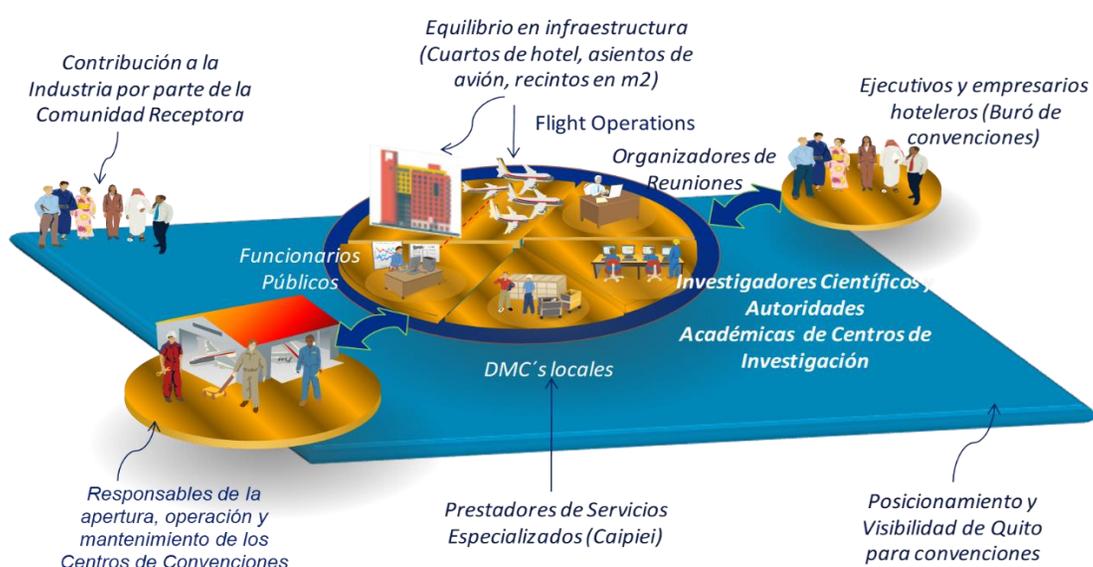


Figura 4. Modelo de gestión del producto RICE

Fuente: Quito Turismo, 2016, pág.6

En base a este enfoque, dichos objetivos se pretenden cumplir a través de los siguientes pilares: liderazgo, mercadotecnia especializada, generación de capacidades para la industria de reuniones e involucramiento comunitario. Para los que se propone estrategias mismas que se detallan en fichas individuales como se muestra a continuación (Anexo 2):



Figura 5. Estrategias del producto RICE

Fuente: Quito Turismo, 2016, pág.18

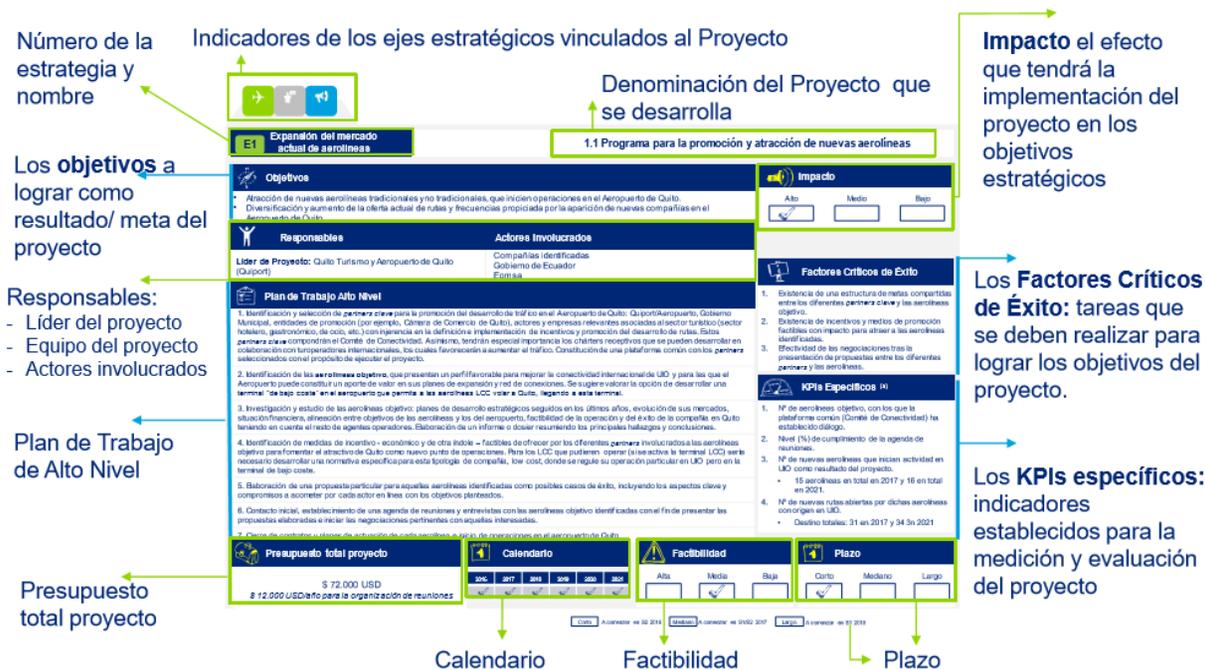


Figura 6. Modelo de ficha de proyecto del producto RICE

Fuente: Quito Turismo, 2016, pág. 27

3.2. Análisis de la gestión del Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito desde el 2016 al 2018

Para determinar los efectos de las estrategias antes mencionadas, se solicitó información a Quito Turismo, específicamente a la Jefatura de Planificación quien proporcionó documentos de Excel que constan de cuadros de mando que se componen de: objetivos estratégicos por pilar, indicadores, responsables, periodicidad del indicador, meta final, logros y monitoreo; celdas llenadas mensualmente para actualizar la planificación operativa anual por programas, de los cuales solo se consideró a: Comercialización, Mercadeo, MICE, Comunicación, Desarrollo, Calidad, Inversiones, Inteligencia de mercados; hojas que abarcan actividades referentes al Sistema RICE.

Con esto, para una mejor organización y entendimiento se diseñó una matriz general que contempla: objetivos, metas, estrategias y la ejecución por programas; en donde se clasificó todas las actividades según al pilar estratégico correspondiente, especificando: responsables, periodicidad cuatrimestral, logros, dificultades, porcentaje de cumplimiento por programas y de cumplimiento anual, como se muestra en la siguiente figura:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIAS MACRO	EJECUCIÓN								
			2018								
			ACCIONES	RESPONSABLE	ENE-ABR	MAY-AGO	SEP-DIC	LOGROS	DIFICULTADES	% CUMPLIMIENTO PROGRAMAS	% CUMPLIMIENTO ANUAL
1. Conformar una institución que represente a la comunidad de Quito en los mercados de reuniones	1.1. Contar con una Unidad Estratégica de Negocios de Reuniones 6 meses antes de la entrada en operación del Centro de Convenciones	1. Liderazgo (organización efectiva y respetada)	Alquiler de espacios administrados y no administrados por QT para eventos.	Verónica Constante (Coordinadora Administrativa COEE) y Elizabeth Burbano (Especialista de comercialización)	14%	16%	11%	Se facturó uso de espacios de eventos masivos tales como el Circo del Sol y otras ferias.	Hubo una baja en la demanda de lo espacios en el primer trimestre, sin embargo se prevé una mayor utilización del espacio para los siguientes meses.	41%	80%
2. Contar con un esquema de financiamiento mixto que garantice la sustentabilidad de la UEN	3.2. Al menos 2 nuevas empresas especializadas en RICE Organizadores Profesionales de Congresos (DFPCs) y Empresas de Gestión de Destino (DMCs) al finalizar 2017	2. Generación de capacidades del sistema de RICE Quito	Elaboración de normas técnicas de actividades turísticas MICE	Mónica Del Valle (Directora de Calidad)	No aplica	No aplica	100%	La normativa para regulación de centro de convenciones fuera de ZETs fue elaborada en base a la información entregada por la Dir. de Alianzas Estratégicas (consultoría CULTURVENTS) y la información recabada con la Dir. de MICE en 2017.	No se evidencia la publicación de dicha normativa.	100%	
4. Articular narrativa y propuesta de valor que describan al destino como sede ideal para reuniones	4.1. Contar con una marca para la industria de reuniones de Quito	3. Marketing especializado RICE	Acciones promocionales en el Mercado de Norteamérica (USA, Canadá y México)	Oscar López (Coordinador de Promoción Internacional)	4%	52%	44%	Se realizaron Capacitaciones de Destino Quito a industria turística Mexicana, con el acompañamiento de TTD local Grajale. Evento BTL México, Presentación de destino Quito en la Embajada del Ecuador de México. Contratación de la Oficina de Relaciones Públicas y Representación WELCOMME CPFR para mercado Norteamérica.	Ninguna	100%	

Figura 7. Matriz de análisis de las estrategias del Producto de Alto Impacto (RICE)

La ponderación de cada “matriz de análisis de las estrategias del producto de alto impacto RICE” se estableció de acuerdo a los porcentajes de las metas mensuales cumplidas tomando en cuenta las observaciones, mismas que al no coincidir o al no hallar documentos de respaldo, disminuían el porcentaje de cumplimiento ya registrado. Al finalizar, se hizo un análisis definiendo logros y dificultades por año como se muestra a continuación:

3.2.1. Año 2016

De los eventos organizados y ejecutados, se logró tener un impulso para proponer o conseguir nuevas candidaturas y ganar sedes de eventos en los próximos años, lo que beneficia a varios sectores económicos de país y ayuda al fortalecimiento de la marca turística de Quito.

Las sub estrategias contempladas para este pilar se prevén realizarlas en el próximo año. Sin embargo, existen acciones alineadas a la generación de capacidades, en las que destaca el evento MIC y el Programa Embajadores, además de la organización de workshops con tour operadores locales e internacionales. Por otro lado, se denota que hay logros que no van acordes a las metas y actividades planificadas, por ejemplo: en la selección del operador del Centro de Convenciones Bicentenario, las observaciones no son consecuentes, más bien hablan acerca de la selección de la constructora y no del operador.

La administración del año 2016 se enfocó principalmente en el pilar 3: marketing RICE, en donde, con el objetivo de generar reconocimiento de marca y ampliar el alcance de la promoción de Quito como destino de eventos en nuevos mercados, se contrató a NEWLINK (oficina de representación y relaciones públicas a nivel internacional) para un asesoramiento estratégico en viajes de prensa, relaciones con medios de comunicación, alianzas claves y participación en ferias. Las acciones de promoción se concentraron en la optimización de recursos con el empleo de nuevas

tendencias tecnológicas como la redacción y el uso de redes sociales imponiendo tendencias, con generación de contenidos originales que atraigan nuevos públicos objetivo. Además, con los venues propuestos se lograron un total de 226 eventos con un aproximado de 130.300 asistentes.

El porcentaje de cumplimiento del 2016 alcanzó únicamente un 89% debido a que se presentaron nuevos enfoques en los proyectos planteados, aplazamiento de eventos por factores externos, no contratación de servicios, falta de presupuesto en ciertas acciones, no cumplimiento de metas propuestas, entre otras (Anexo 3).

3.2.2. Año 2017

Este año se denotó la participación activa de los actores de la Industria en varios eventos, tanto nacionales como internacionales, donde hubo una importante promoción de la oferta de Quito, consiguiendo de esta manera: gran cantidad de captación de eventos en diferentes áreas con sede en la ciudad y la difusión de información en AAVV y medios de prensa especializada. En cuanto a alianzas estratégicas, estas no están enfocadas al desarrollo de la realización de eventos que es lo que deberían priorizar, más bien todas las alianzas alcanzadas son en su mayoría para promoción de turismo tradicional.

Con relación al fortalecimiento del turismo de reuniones se establecen algunas actividades para recopilar información útil al momento de organizar eventos, sin embargo, no se evidencia una gestión con dichos datos obtenidos (reglamentación y bases técnicas para realizar eventos, infraestructura actual, auspicios, asociaciones, colaboradores de apoyo, etc.).

El segundo pilar del plan estratégico habla acerca de la capacitación de los actores locales en materia y el apoyo a emprendimientos, pero se identifica un cierto descuido en este ámbito, ya que lo único que se hace es la gestión del Programa Embajadores en donde se entregan

reconocimientos y las visitas a TTOO para darles material de promoción e informales sobre algún tema de la oferta de servicios y generación de paquetes turísticos.

En el tercer pilar se demuestra que son varias las acciones de mercadotecnia, cuyos impactos mediáticos se ven reflejados de cierta forma en la organización y captación de eventos nacionales e internacionales, trabajo que se realiza en conjunto con la agencia de relaciones públicas NewLink. De igual manera, se evidencia por el presupuesto registrado, que la mayor inversión internacional es en Estados Unidos ya que se considera como mercado prioritario.

En este punto, cabe mencionar que los recursos económicos designados para campañas promocionales con sumamente altos y, por lo tanto, el retorno de inversión es bajo. La entidad ejecuta esfuerzos en la gestión de redes sociales, pese a ello no se constata cuántos de los internautas han sido motivados a tomar en cuenta a Quito para realizar un evento.

El porcentaje de cumplimiento del 2017 alcanzó únicamente un 88% debido a que: hay metas planificadas que no se cumplen como están propuestas, pero se consiguen otros logros afines; los presupuestos designados para cierta actividad son redireccionados a acciones que tienen más prioridad, las metas planteadas no son alcanzadas en su totalidad y no existen algunas evidencias públicas del cumplimiento de la actividad (meeting planner, matriz de auspicios, metodología de candidaturas, etc.) (Anexo 3).

3.2.3. Año 2018

Este año se mantuvo una activa participación de la ciudad en eventos de gran importancia, de igual forma hubo candidaturas para ser sede de otros eventos en años posteriores. A pesar de que este tipo de turismo se distingue por regular la estacionalidad, se registra que en el primer trimestre del año no hay mucha demanda de eventos, ya sea por una inadecuada planificación o

porque las acciones se concentran en eventos que ya han tenido trascendencia en la ciudad (Routes Americas, 7º Simposio Iberoamericano de Historia de la Cartografía, etc.). Se tuvo un interés por hacer contacto con organizadores y venues para preparar el calendario de eventos, sin embargo, no se especifica quienes son los actores que intervienen.

Durante todo el año la entidad se preocupó por encontrar a la empresa indicada para la gestión del Centro de Eventos Bicentenario y por definir la normativa técnica para regular el centro de convenciones, con lo que finalmente consiguió a Prostatus-Vitelsa cuya concesión tiene un plazo de 25 años, con dos años de gracia y a partir del tercer año, el cabildo recibirá el 6,1% de los ingresos brutos por el alquiler del espacio y los servicios que presta.

Con varias actividades de mercadotecnia, se ha fortalecido la participación en ferias nacionales e internacionales y la capacitación de destino a tour operadores. Se ha tenido mejor preparación en las acciones promocionales como: fam trips, webinars, boletines, campañas cooperadas y digitales, creación de la app, reportajes, piezas comunicaciones en redes sociales, etc. cuyo objetivo es alcanzar mayor cobertura a nivel mundial. Asimismo, este año se incrementó la inversión promocional de la ciudad en el mercado estadounidense.

El porcentaje de cumplimiento del 2018 alcanzó un 91% debido a que: hay ciertas actividades que se han pospuesto para el siguiente año, ya sea por una falta de presupuesto o por una redefinición de metas y también porque no hay evidencias de los documentos de gestión del Centro de Convenciones (normas técnicas de regulación, contrato con Prostatus Vitelsa, etc.) (Anexo 3).

3.2.4. Análisis de resultados global (2016-2018)

En resumen, tomando en cuenta los resultados de las matrices desde el 2016 al 2018 el promedio general obtenido de los tres años en mención es del 89%, porcentaje que se considera en un rango de efectividad aceptable. En este punto, cabe mencionar que hay ciertas fallas en la estructura de los cuadros de mando, ya que hay incoherencias con los cálculos de la matriz y la justificación de los porcentajes registrados, por ejemplo, se tiene un 100% en actividades que no se cumplieron. De igual forma, se evidenció que son pocas las acciones de los cuadros de mando que se alinean a las fichas de proyectos de cada estrategia, lo que ocasiona que no se pueda medir el impacto de su implementación y tampoco si hay avances en cuanto al turismo RICE de la ciudad.

Es por eso que, para un análisis más minucioso se revisó y verificó el cumplimiento de las actividades del plan de trabajo de cada estrategia (6), lo que le otorga un porcentaje a cada pilar estratégico (3). A continuación, se detallan los hallazgos en cada uno:

En cuanto a planificación se destaca que las acciones para el desarrollo del turismo de eventos son íntegras y contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos generales, entre ellas se enfatiza el número de eventos realizados sobre diferentes temáticas, la captación de eventos para próximos años, la constancia que se ha tenido con el Programa Embajadores y el fortalecimiento de la parte turística en la ciudad. Pese a esto, la mayoría de actividades no tienen continuidad por lo que la planificación no es efectiva, es así que se encontró que algunas actividades planeadas no se cumplieron en su totalidad o se aplazaron, principalmente por cuestiones de redefinición de metas, giro de negocio indeterminado, falta de presupuesto; también hubo algunas de las cuales no se comprobó su cumplimiento pues quizá los documentos que las corroboraban no eran de dominio público.

En el pilar liderazgo se tiene un 84% de cumplimiento. Se habla de crear una Unidad Estratégica de Negocios que represente a la industria de reuniones, que sería actualmente la Dirección MICE con la integración del sector público y privado, funciones definidas y un modelo de financiación establecido, sin embargo, por su reciente formación repercute en la ejecución de las estrategias a cargo de esta. Otro proyecto incluye la formación de colegios profesionales, acción que no es competencia de la entidad como tal, pues formar estos órganos depende de cada profesión. La entidad solo se encargará de su involucramiento para atraer eventos en los que den una representación adecuada.

En el pilar de generación de capacidades se tiene un 47% de cumplimiento y resalta el trabajo en conjunto con algunos de los gremios relacionados con el sector MICE. Se considera un gran logro la creación de un recinto especializado en eventos con estándares internacionales por lo que se dio inicio al proceso de licitación de la operación del Centro de Convenciones Bicentenario para el año 2016 y 2017, no obstante, por cuestiones técnicas se aplazó hasta noviembre, donde finalmente se resolvió adjudicar a Prostatus-Vitelsa con quien no se ha suscrito un contrato hasta el momento por encontrarse todavía en negociaciones. Los términos que se conocen implican una alianza por 25 años, dos años de gracia sin recibir beneficios, pero a partir del tercer año corresponderá el 6,1% de los ingresos por el alquiler de la infraestructura y sus servicios.

Por otro lado, se aborda el tema del fomento a la creación de OPCs (Organizadores Profesionales de Congresos) y DMCs (Compañías de Gestión de Destinos), estrategia en la que solo se han trabajado los temas de capacitación a ciertos actores relacionados a la industria de reuniones, ya que no es oficial la existencia de estas asociaciones. Asimismo, con respecto a la certificación internacional de profesionales del sector aún no se ha cumplido ninguna actividad del

plan de trabajo como: firmar acuerdos de colaboración con empresas internacionales, desarrollar programas de prácticas o pasantías, diseñar un paquete de incentivos para apoyo financiero y formar un directorio oficial.

En el pilar de mercadotecnia especializada se tiene un 67% de cumplimiento porque no se ha diseñado un plan de marketing RICE como tal, a pesar de esto, se han hecho esfuerzos por desarrollar el turismo de eventos, concentrando sus recursos en realizar acciones de promoción con el fin de tener un alcance más amplio a nivel nacional e internacional. Además, se definen tácticas para segmentar, focalizar y posicionar la marca de Quito RICE, cuyo objetivo es adecuar los productos, los canales de comunicación y comercialización para cada segmento. Dicho propósito sí se ha cumplido mayormente por lo que se pudo verificar en el análisis anterior; no obstante, no existe un manual de uso de la marca como se prevé.

Como otro punto en este pilar, es comprobable que se realizó la creación de una página web de la ciudad con relación a eventos (Meet in Quito), pero esta no es íntegra en su totalidad para la navegación del usuario, puesto que ni se pueden ver las opciones de proveedores, tipos de reuniones que se realizan o demás facilidades que atraigan a quien esté interesado. Tampoco se corrobora la activación de una línea de producto RSC (White cities), pero se entiende que pueden ser desarrolladas en los próximos años.

Entonces, con respecto a los proyectos propuestos en el Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito desde el 2016 al 2018, se puede decir que de las 6 estrategias solo 5 tienen un cierto nivel de ejecución, dando como promedio general de los pilares un 66%.

Y, en conclusión, sumando el promedio de las matrices (89%) y el promedio de cada pilar (66%), de forma global se tiene un 78% de cumplimiento de las estrategias de posicionamiento de la ciudad de Quito como destino RICE hasta el año 2018.

3.2.5. Informe de entrevistas Quito Turismo

De las solicitudes enviadas se tuvo respuesta por parte de la Gerencia general indicando que la entrevista iba a ser designada directamente a la directora del MICE con quien se agendó la cita para el día 8 de noviembre, por razón de que ella podría proporcionar información más precisa de las preguntas planteadas. El mismo día se tuvo la oportunidad de aplicar las entrevistas al jefe de planificación y delegados de las direcciones de mercadeo y comercialización.

Ing. Rubén Banda, jefe de planificación:

El Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito al 2021 fue desarrollado en el 2016 con la consideración de crear una visión en el futuro de cómo debería estar organizada la ciudad turísticamente hablando, engranando a algunas de las instituciones públicas e incluso municipales para que trabajen en el bien del turismo. Con lo que se ha visto el plan ha funcionado y se lo ha manejado ya por tres administraciones, asimismo se tiene previsto realizar una evaluación de las estrategias aplicadas para medir su impacto y finalmente hacer una actualización del mismo a finales del 2020.

En el año 2016 se tenía una deficiencia a nivel ciudad e incluso país de no atracción de eventos masivos y la empresa al identificar que el MICE es el segmento más potente para el desarrollo turístico de la ciudad tomó esa responsabilidad para hacerlo parte de la planificación al 2021 y se espera que se mantenga a futuro. Además, se estaba perdiendo una fuente importante de

ingresos para la ciudad turísticamente hablando. Se está empezando bien, el cumplimiento de las estrategias y sus resultados solo se verán en el futuro.

Es así que se tuvo un primer intento de un departamento MICE que no tuvo mucho impacto, pero este año recién se está fortaleciendo con miras a cumplir el plan estratégico que tiene el fin de traer gente que genere mayor gasto y permanezca más tiempo en la ciudad. Las estrategias están a cargo de la dirección como tal, se ve un progreso en el tema MICE en todo sentido porque van a venir nuevos eventos de todas partes del mundo y va a mejorar el conocimiento de los profesionales dentro de la ciudad, se tiene tecnología y conocimientos, algo nuevo que en la ciudad no se tenía.

Cabe mencionar que la entidad tiene dos fuentes de financiamiento, el primero son los recursos propios que genera la empresa por recolección de tasas que tiene una particularidad, que por ley es una de las formas de presupuestar las áreas de desarrollo, promoción, capacitaciones y segmento MICE para todos los años hasta que la ordenanza lo diga. También se tienen ingresos por actividades económicas propias de la empresa como el alquiler y renta de espacios para eventos y otras actividades, y el segundo ingreso es un aporte municipal (Banda, 2019).

Msc. Norma Bock, directora MICE:

Quito es la principal ciudad en el país en traer más eventos internacionales, trabaja bajo una agenda con eventos captados y ganados hasta el 2025 donde se registran fechas y número de participantes. Actualmente la situación de la industria MICE es muy buena y con los años será mucho mejor. A partir del potencial de esta industria a nivel mundial se estructura el segmento MICE, por lo que Quito Turismo decide crear un departamento especializado en captación de eventos internacionales e integrar a las empresas privadas y proveedores de servicios que forman parte de la realización de eventos, entre estos: decoradores de interiores, organizadores de eventos,

traductores, catering, productores de audio y video, publicistas, entre otros, quienes no son parte del sector turístico, pero son catalogados dentro de la industria de reuniones.

El principal criterio para formular estrategias dirigidas al posicionamiento de Quito como destino de reuniones fue la desorganización local, puesto que había varias empresas haciendo lo mismo en la promoción de la ciudad, pero de manera independiente. De tal forma que la estrategia inicial es contar con un representante oficial que se encargue de la promoción, comercialización y captación de eventos para la ciudad; trabajando en conjunto con la empresa privada quien tiene como función la ejecución de los eventos como tal.

Por lo tanto, la Unidad Estratégica de Negocios está actualmente conformada por los especialistas dentro de la entidad y por miembros representantes del sector privado (Bureau de Convenciones, asociaciones de hoteleros y tour operadores, venues, cámaras de comercio, universidades, colegios de profesionales). La relación con el Buró de Convenciones es buena, actualmente se trabaja bajo una sola marca paraguas, se tuvieron inconvenientes con la representación internacional pues a nivel personas se tomaban autorías individuales acerca de quién era el ente oficial, situación que causaba confusión y ocasionaba una pérdida de oportunidades.

Como parte de la misma estrategia se plantea la formación de cuerpos colegiados, sin embargo, no es la función de la entidad, la creación es independiente de cada profesión y actualmente el sector turístico no tiene uno. Por otra parte, se tiene el Programa Embajadores en el que cualquier persona que haya habitado Quito tiene la posibilidad de conseguir un evento, sin ser necesariamente un profesional en la industria de reuniones. El próximo año se realizará la cuarta edición del mismo a manera de relanzamiento en donde se hará una presentación y se invitará a

todos los potenciales clientes que sepan que puedan traer eventos para años posteriores y Quito Turismo expondrá lo que puede hacer por ellos.

En cuanto a la operación del Centro de Convenciones Bicentenario se sabe que no se tiene un contrato firmado con la empresa Prostatus Vitelsa hasta el momento, está adjudicada, pero se siguen en negociaciones hasta llegar a acuerdos convenientes para la ciudad y para la empresa, mientras tanto Quito Turismo sigue como operador. Además, el aporte de este recinto es su gran capacidad de aforo lo que permite traer grandes eventos con la ventaja de ampliarse a zonas adicionales según el evento lo requiera.

En el mismo pilar se habla de la creación de OPCs y DMCs en la que se propone desarrollar una norma técnica que defina los roles y principales funciones de estos, no obstante, solo se mantiene la norma técnica emitida por la FENACAPTUR en el 2007 para los organizadores de eventos, ya que todavía no existen OPCs y DMCs ecuatorianos. También se plantea ejecutar un programa de introducción al rol profesional, mismo que organiza la Dirección de Calidad hoy en día, además de las capacitaciones en general que se realizan con parte de los fondos recaudados de la tasa de alojamiento, los cuales también están destinados para otras actividades turísticas. La preparación y obtención de certificaciones internacionales corren por cuenta propia de acuerdo a los requisitos que cada una de estas exija (CMP, CEM, CIS y CMM). Además, se planifica emitir certificaciones por parte de la entidad para profesionales especializados lo cual se tiene previsto para el siguiente año.

La industria de reuniones a través de la Asociación de Congresos y Convenciones Internacionales ICCA publica una medición tipo ranking anualmente en donde se presenta la posición relativa de países y ciudades de acuerdo al número de congresos internacionales

ejecutados. Los criterios a cumplir son: la rotación por diferentes ciudades en el país, la estadía por mínimo tres días y un 50% de participantes internacionales. Por tal motivo su control no es objetivo, ya que no se mide el total de eventos ejecutados durante el año en una ciudad porque no todos cumplen con los parámetros exigidos. A pesar de esto, a nivel ciudad se hace otro tipo de medición, en la que se toma en cuenta el ingreso de turistas, divisas, gastos en servicios hoteleros, generación de empleo y número de organización de eventos. Con lo que se realizan investigaciones para obtener datos estadísticos que demuestren la situación de la industria y luego efectuar un análisis económico para determinar los impactos.

A nivel nacional, Quito ha sido la ciudad más fuerte, pero Guayaquil está haciendo un buen trabajo. A nivel internacional se tiene competencia principalmente con Bogotá, Medellín, Lima, Panamá por razones de ranking, pero entre ciudades se trabaja estratégicamente con colaboraciones mutuas considerándose aliados. Es así que se tiene un convenio con el Buró de Lima y de México en el que si uno consigue una postulación la otra ciudad le apoya y viceversa.

Para la planificación de eventos se tiene una estrategia comercial con el equipo MICE, anualmente se tiene un cierto número de eventos por traer. En el transcurso del 2019 se ha levantado una agenda de 41 eventos con 9.278 participantes. Por otra parte, se hizo mención a que en general con mayor frecuencia se realizan congresos, simposios, foros, entre otros, y que a nivel mundial se lleva a cabo un 60% de eventos de tipo médico, seguido por tecnología, nanotecnología y economía por la dinámica de la temática que se centra en la transferencia de conocimiento en estas áreas. Cabe recalcar que la entidad no se encarga de la organización de los eventos, únicamente de la captación y promoción de los mismos. Para llevar a cabo un evento se hace un “taylor made”, que consiste en ofrecer un servicio de exclusividad dándole un valor agregado, es algo totalmente

personalizado ya que cada evento tiene sus exigencias. En este punto, Quito Turismo actúa como un todo, en donde todos los departamentos tienen un amplio conocimiento en varios ámbitos para aportar a la planificación del evento.

Como elemento de innovación se utiliza el “meeting design” que se lo considera el futuro del MICE y Quito es la primera ciudad en América Latina en tenerlo con certificación internacional. Es la manera en que se deben hacer los eventos, ayuda a ver la parte humana, interviene psicología, marketing, creatividad, innovación, negocios; en donde se analiza el objetivo del evento, empieza a diseñarse, una vez documentado y aprobada la estrategia se pasa al organizador de eventos y él ejecuta. Es un cambio radical pues no tiene que ver con lo logístico más bien toma en cuenta las percepciones y experiencias personales de los asistentes.

Haciendo un análisis interno, Quito tiene como fortalezas: el Centro Histórico más grande del mundo declarado como Patrimonio Cultural de la Humanidad, la ubicación en la mitad del mundo, la capital del país, ser parte de la Avenida de Los Volcanes, gastronomía y toda la parte turística. En el ámbito MICE, el Centro Histórico permite tener espacios patrimoniales únicos en América Latina, el aeropuerto con tema de conectividad con la llegada de nuevas aerolíneas a lo que Quito Turismo apoya con el evento Routes Americas, la ciudad es el centro de innovación, tiene una concentración del 55% de las empresas de las mil principales del país, las 5 funciones del Estado, embajadas, organismos internacionales y gubernamentales, más universidades y el nivel de preparación académica más alta. En comparación a otras ciudades de Latinoamérica, Quito realiza eventos científicos en su mayoría, destacando los estudios de investigadores reconocidos a nivel mundial y el descubrimiento de nuevas especies.

Asimismo, como debilidades se tiene la insuficiente promoción de la ciudad aún falta hacerla conocer, ya no se habla de la unidad ejecutoria puesto que ya se tiene un trabajo en conjunto con la empresa privada y la escasez de especialistas en la industria dentro de Quito que se lo ve más como oportunidad. Como ciudad aún no se realizan por autoría propia eventos corporativos, deportivos, viajes de incentivos, ferias, bodas, en general eventos grandes e importantes de este tipo que a futuro se verían como una oportunidad para desarrollar nuevos productos turísticos que a su vez empiecen a ser eventos sostenibles y sustentables, ya que todo evento debe tener un legado a largo plazo. Como amenazas se ven todos los problemas externos que no están bajo su control como por ejemplo las manifestaciones del mes de octubre, las devaluaciones de las monedas, los desastres naturales, entre otros. El turismo MICE con el trabajo que se está haciendo con la Gerente general, la Alcaldía y la unión de la empresa privada se visualiza un buen futuro (Bock, 2019).

Ejecutivo de ventas Winter Intriago, delegado de la dirección de comercialización:

El proceso para comercializar un evento en la ciudad empieza cuando el cliente tiene el interés de realizar un evento en nuestros espacios, la empresa envía una cotización formal en base a la disponibilidad de espacios y de fechas en el calendario detallando los servicios incluidos, se evalúa el tipo de evento, el número de participantes, la dinámica de las actividades dentro del programa para en base a eso asesorarle y recomendarle un espacio dentro de los recintos que maneja Quito Turismo. Una vez emitida la cotización, el cliente tiene un lapso aproximado de 7 días para evaluar el tema de costos, presupuesto y las características y condiciones que tiene el espacio, posteriormente confirma la realización del evento y se procede con la suscripción de un contrato. Este implica un abono inicial, entregar una garantía de uso de espacios y con eso se comienza la

gestión de permisos para la realización del evento con las diferentes entidades de control de acuerdo a las normas metropolitanas y nacionales.

Básicamente esto hace la entidad en cuanto al alquiler de los espacios, en cuanto a la organización del evento como tal, el organizador se encarga con sus propios proveedores independientemente de ir armando el evento de acuerdo a las características del mismo. Previo al inicio del evento, el cliente debe haber cancelado el 100% del valor y cumplido con todos los requerimientos de las políticas comerciales para poder entregarle el espacio un día antes para el montaje.

Finalmente, tras la finalización del evento se realiza el desmontaje y para la entrega y devolución del espacio se llena un check list verificando las instalaciones y todos los elementos del salón como tal, se devuelve la garantía íntegra dependiendo de si se ha tenido alguna eventualidad dentro de los espacios.

Quito Turismo maneja el Centro de Convenciones Eugenio Espejo cuenta con salas más pequeñas que son para eventos más privados como talleres, capacitaciones, eventos sociales, incluye mobiliario, servicio de limpieza y parqueadero; en cambio el Centro de Eventos Bicentenario el cual tiene un área más grande ya que se enfoca al tema de eventos masivos, solo incluye el servicio de limpieza y parqueadero (Intriago, 2019).

Coordinador de promoción de operación internacional Óscar López, delegado de la dirección de mercadeo:

Quito Turismo ha identificado 9 mercados prioritarios enfocándose en la conectividad aérea, capacidad de gasto, perfil del turista, intereses, motivaciones y proyección que se puede dar de la oferta turística de la ciudad. Estos mercados son: Norteamérica (Canadá, Estados Unidos,

México), Sudamérica (Colombia, Brasil, Argentina) y Europa (Alemania, España, Reino Unido, Holanda, Francia). De tal modo que la Dirección de Mercadeo con el fin de conseguir un posicionamiento en cada uno de los países trata de apalancarse con oficinas de representación, las cuales tienen conocimiento de la industria turística y son los brazos ejecutores de la entidad en el extranjero. Ellos tienen los medios de comunicación especializados y contactos directos para realizar técnicas de promoción y el envío de material publicitario del destino elaborado por la Dirección de Comunicación, quien a su vez genera un tráfico de información por redes sociales propias.

Para proyectarse de mejor manera a nivel internacional es importante la participación en ferias y la continuidad en las mismas, para esto se hace un análisis de los principales eventos internacionales enfocados en turismo en donde de paso se promociona a Quito como destino MICE, por ejemplo, la FITUR en España, el ITB en Alemania y actualmente se está en proyecto de incluirse en otras como la Internacional French Travel Market TOP RESA en Francia. Asimismo, se organizan capacitaciones a tour operadores internacionales para dar a conocer la oferta turística de la ciudad con la finalidad de que ellos la vayan incluyendo en sus paquetes turísticos. Hablando específicamente de la industria de reuniones, la Dirección MICE identifica eventos especializados en donde se ejecutan similares acciones promocionales para llevarlos a cabo. También se hacen esfuerzos por traer “scoutings” que son personas que realizan recorridos de reconocimiento de recintos para generar expectativas en los posibles clientes que se encuentran interesados en realizar algún evento.

La evaluación de estas acciones se realiza a través de metas a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo, por ejemplo, al momento de participar en un evento se hace la cobertura en varios

medios de comunicación y cada réplica es valorada por un “media value”, pues el retorno de inversión no es medido en ingresos económicos. En cambio, a mediano y largo plazo se miden las relaciones comerciales con los tours operadores, por ejemplo, contando la cantidad de paquetes o productos turísticos vendidos (López, 2019).

3.2.6. Informe de entrevista Buró de Convenciones

Sr. Luis Proaño, presidente del Buró de Convenciones:

El Buró de Convenciones es una organización sin fines de lucro, está en un proceso de reestructuración ya que hace tres años formó parte de Quito Turismo, quien ahora tiene una propia Dirección MICE, la cual permite cumplir con sus procedimientos internos, sin embargo, no les da la agilidad que el Buró tiene, por lo cual se llegó a un acuerdo y a un convenio para desarrollar a Quito como destino de reuniones, ya que la industria MICE genera toda una serie de empleos y articula la cadena de valor de la ciudad, en donde la entidad se encargue de la promoción y el Buró de Convenciones de la producción de los eventos.

Para la promoción de la ciudad se necesitan recursos económicos para los cuales, por gestión de la Asociación de Hoteles de Quito Metropolitano (HQM), la Cámara de Turismo de Pichincha y el Buró junto con el alcalde se logró constituir un fondo que proviene de la tasa de alojamiento, en donde por cada noche de hospedaje en un hotel de lujo y 4 estrellas hay un valor que se direcciona a un fideicomiso para este fin.

Por su parte, el Buró está integrado por 18 miembros entre socios privados, personas naturales o jurídicas y cámaras de gremios profesionales, industriales, de comercio; ya que son ellos quienes convoquen a sus similares y desarrollen eventos especializados en sus áreas. Los asociados eligen un directorio administrativo cada dos años, el cual está conformado por el

presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y ocho directores en los que van a estar las cámaras y los representantes de diferentes áreas. Operativamente hay un gerente que tiene a cargo la producción, un director académico encargado de la capacitación y un productor logístico quien hace los presupuestos de todo el evento. Por otra parte, en caso de incumplimiento de obligaciones o falta de ética profesional, el tribunal de honor analizará la situación para tomar una decisión acerca de las acciones correctivas y la pertenencia del socio en la organización.

Además, por su alta competitividad profesional tendrá las funciones de certificar a los proveedores y realizar la producción de eventos con proveedores que den el servicio de manera formal para poder dar garantía de calidad al cliente. Cabe mencionar que no existe un “know how” para el Buró, por lo que ahora tiene un consultor y experto internacional que ya ha desarrollado destinos como Medellín, Bogotá, entre otros; y está asesorando para construir un equipo humano con una metodología internacional para que el trabajo sea efectivo. De tal forma, que se ha propuesto como objetivo a corto plazo el tener una base de datos identificada de los profesionales y proveedores formales con experiencia, y a los nuevos identificarlos y capacitarlos.

El perfil del turista de negocios va de un rango entre 40 y 49 años, en su mayoría son de género masculino, estado civil casado, con un grado de instrucción superior, su estacionalidad es en los meses de marzo, mayo, octubre y noviembre, de capacidad adquisitiva alta, de preferencia por hoteles de 4 o 5 estrellas, adquiere servicios de alimentación, transporte interno, compras y actividades turísticas. De este modo, el producto MICE debe ser estructurado principalmente por la oferta ciudad, conectividad, facilidades turísticas, proveedores formales y consciencia social.

Haciendo un análisis interno, Quito tiene como fortaleza principal los lugares únicos que no tiene la región, como oportunidad está el desarrollo del mercado norteamericano y europeo por

razones de mayor conectividad, hay nuevas aerolíneas con vuelos directos a precios cómodos. Como debilidades se tiene la oferta ciudad muy básica, los excesos, el irrespeto, la inconsciencia hacia el turista y, como amenazas los conflictos sociales y la imagen que transmiten los grupos políticos hacia el mundo. Finalmente, como opinión personal califica que la gestión de Quito Turismo ha sido buena y mide su administración basándose en la agenda de eventos captados para los próximos años. De ellos, ahora se espera que se firme el contrato con el operador del Centro de Convenciones, eje para el trabajo en conjunto de esta actividad.

3.3.Propuesta de estrategias

En síntesis, contrastando el monitoreo de las estrategias con los criterios de todos los involucrados en el desarrollo del segmento MICE dentro de la empresa Quito Turismo, se establece el siguiente FODA:



Figura 8. FODA de Quito Turismo

Con esto, analizando que para la aplicación de las estrategias influye en gran parte la situación interna de la entidad, a manera de recomendaciones se propone las siguientes estrategias por ejes que abarcan la dirección, servicio, operación, involucramiento y profesionalización, que ayudarán a considerar desde un punto de vista externo, algunos detalles que podrían ser útiles al momento de formularse acciones de mejora o reestructuración de proyectos.

Tabla 2
Propuesta de estrategias

Objetivo: Plantear acciones de fortalecimiento a partir del análisis realizado con el fin de optimizar la gestión de las estrategias propuestas en relación al turismo de reuniones					
Estrategia	Actividades	Recursos	Indicador	Responsable	Tiempo
1. Promover la coordinación interinstitucional	- Implementar procesos de comunicación efectiva de las actividades de la empresa.	- Plan estratégico - Informes técnicos	- Número de procesos mejorados	Gerencia general	3 meses
	- Optimizar los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de los informes de gestión y rendición de cuentas.	- Plan estratégico - Cuadro de mando - Informes técnicos - Computadora	- Objetivos y metas cumplidas - Nivel de efectividad de los procesos	Gerencia general	1 año
	- Realizar reuniones de trabajo y de evaluación entre Quito Turismo, el Buró de Convenciones y demás actores.	- Materiales de oficina - Infocus - Computadora	- Número de reuniones realizadas - Asistentes a las reuniones	Dirección MICE Buró de Convenciones	Cada 3 meses
	- Proponer un modelo de asociación estratégica entre destinos de la región.	- Plan estratégico - Materiales de oficina - Reportes ICCA	- Miembros adheridos a la asociación - Convenios suscritos con otros destinos	Dirección MICE Buró de Convenciones	3 meses
2. Oficializar la regularización del servicio	- Recopilar una base de datos de los espacios donde se realizan eventos con dimensiones, capacidad, equipamiento y servicios.	- Catastro - Reglamento turístico - Computadora	- Número de establecimientos que ofrezcan servicios de eventos - Capacidad instalada	Dirección MICE	1 mes
	- Crear un registro categorizado de todos los prestadores de servicio.	- Inspector - Computadora - Materiales de oficina	- Número de establecimientos regulados y controlados	Ministerio de turismo	2 meses

CONTINÚA →

	- Establecer parámetros de calidad para la realización de eventos (desde los actores involucrados hasta el servicio postventa).	- Términos de referencia - Computadora	- Nivel de satisfacción del cliente	Dirección MICE	1 mes
	- Formular un reglamento de operación de eventos para regularizar los procesos que implica el desarrollo de un evento.	- Miembros del consejo directivo - Analista jurídico - Materiales de oficina	- Reglamento creado para la regularización de eventos	Servicio Ecuatoriano de Normalización	2 meses
3. Mejorar la aplicación del plan estratégico	- Realizar un estudio de mercado para desarrollar un plan de marketing especializado en RICE.	- Mercadólogo - Materiales de oficina - Computadora	- Posición de la ciudad en el ranking ICCA - Número competidores - Número de objetivos y estrategias	Dirección MICE Dirección de Mercadeo	6 meses
	- Desarrollar la marca RICE y su manual de uso.	- Diseñador gráfico - Materiales de oficina - Computadora	- Construcción y desarrollo de la marca - Nivel de gastos en publicidad	Dirección MICE Dirección de Mercadeo	3 meses
	- Asignar un dominio propio al sitio web de Meet in Quito en donde se incluya un catálogo virtual de los venues, lugares de interés, facilidades turísticas y servicios profesionales; además de un espacio en el que el cliente pueda hacer cotizaciones, vea los eventos realizados anteriormente, premios y certificaciones obtenidos.	- Webmaster - Materiales de oficina - Computadora	- Número de visitas - Número de leads captados - Tiempo de navegación - Visitas con conversiones	Dirección MICE Dirección de Mercadeo Dirección de comunicación	1 mes
	- Desarrollar una metodología para la medición de impactos de los canales de promoción y difusión del destino.	- Webmaster - Materiales de oficina - Computadora - Medios de comunicación	- Registro de impactos por cada medio de comunicación - Metas cumplidas - KPIs específicos	Dirección MICE Dirección de Mercadeo	1 mes

CONTINÚA →

				Dirección de comunicación	
	- Diseñar productos turísticos “all inclusive” para eventos, en donde al momento de la inscripción haya la posibilidad de elegir los servicios a utilizar.	- Licenciado en turismo - Organizadores de eventos - Material POP - Computadora - Sitio web	- Número de productos creados - Número de productos vendidos	Dirección MICE Dirección de Mercadeo	2 meses
	- Organizar eventos de iniciativa propia en Quito que sean innovadores sostenibles y sustentables.	- Organizadores de eventos - Venues - Computadora - Materiales de oficina	- Número de eventos organizados - Número de asistentes	Dirección MICE Buró de Convenciones	Por definir
	- Evaluar las estrategias en proceso de ejecución para definir su nivel de efectividad con cronogramas establecidos.	- Personal interno - Plan estratégico - Computadora - Materiales de oficina	- Programas y proyectos ejecutados - Avances de las actividades	Dirección MICE	Cada mes
	- Redefinir o proponer acciones de mejora para próximos planes estratégicos.	- Personal interno - Plan estratégico - Computadora - Materiales de oficina	- Metas reformuladas - Plan de mejoras creado	Dirección MICE	2 meses
	- Dar un seguimiento continuo a los nuevos proyectos considerando plazos, recursos y responsables.	- Personal interno - Plan estratégico - Computadora - Materiales de oficina	- Número de metas alcanzadas - Avances de las actividades	Dirección MICE	Cada 3 meses
4. Promover la participación de los actores de la industria	- Activar un sistema de comunicación efectiva con los actores de la industria de reuniones.	- Medios de comunicación - Material POP - Computadora - Materiales de oficina	- Número de personas involucradas	Dirección MICE Dirección de comunicación	6 meses
	- Organizar charlas informativas sobre la industria de reuniones para dar a	- Expositor - Infocus	- Número de charlas impartidas	Dirección MICE	Cada mes

CONTINÚA →

	conocer a la ciudadanía acerca de qué se trata, los beneficios y las oportunidades de este tipo de turismo.	- Computadora - Materiales de oficina	- Número de asistentes		
	- Implementar programas específicos de capacitación con certificación (organización, dirección y gestión de eventos, producción y ambientación de eventos, mercadeo y técnicas de venta, gestión de calidad del servicio, tendencias de innovación).	- Capacitador - Infocus - Computadora - Materiales de oficina	- Número de capacitaciones realizadas - Número de inscritos a los programas - Nivel de satisfacción - Tasa de aprobación de participantes	Dirección MICE Dirección de Calidad	Temporales
	- Socializar con un mejor sistema de comunicación los cursos y capacitaciones que oferta la entidad.	- Medios de comunicación - Material POP - Computadora - Materiales de oficina	- Número de estrategias de comunicación	Dirección MICE Dirección de comunicación	Según los programas
	- Realizar encuentros con especialistas de la industria que impartan sus conocimientos en convenio con universidades.	- Expositor - Infocus - Computadora - Materiales de oficina	- Número de encuentros organizados - Número de asistentes	Dirección MICE	Cada 3 meses
5. Fortalecer el liderazgo y talento humano	- Fortalecer el Programa Embajadores en el que participen los diferentes representantes profesionalizados y se los capacite para la venta del destino.	- Capacitador - Embajadores - Infocus - Computadora - Materiales de oficina - Material POP	- Número de integrantes del programa - Participaciones en ferias internacionales - Eventos captados	Dirección MICE Dirección de Calidad	Temporalmente
	- Exponer las facilidades con las que puede contribuir Quito Turismo para la organización de eventos a empresas del sector y universidades.	- Personal interno - Computadora - Materiales de oficina	- Nivel de gastos operativos	Dirección MICE	Cada 6 meses
	- Generar convenios con instituciones de educación superior a fin de contar con profesionales que impartan sus conocimientos y propiciar una	- Personal interno - Expositores - Infocus - Computadora	- Número de empresas (OPCs y DMCs) especializadas en reuniones creadas	Dirección MICE	Permanente

CONTINÚA →

especialización en la rama de organización de eventos (OPCs y DMCs formales).	- Materiales de oficina			
- Impulsar una gestión y coordinación que facilite la tramitación de prestadores de servicio.	- Personal interno - Computadora - Materiales de oficina	- Políticas que promuevan y faciliten la prestación de servicios	Dirección MICE Dirección de calidad	Permanente

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

- Quito Turismo a través de todas sus direcciones ha logrado gestionar las estrategias de posicionamiento de Quito como destino de reuniones de la mejor forma, preocupándose por fortalecer la industria a nivel nacional como internacional. Por su parte, la Dirección MICE tras su constitución integral y retomar sus relaciones con el Buró de Convenciones, afianzan su accionar para conseguir que la ciudad se consolide en la mente del consumidor, trabajando en conjunto en la promoción y realización de eventos de excelencia, creando una marca que transmita que en Quito se oferta un servicio de calidad.
- La aplicación de estrategias en general no se ha cumplido totalmente debido a que en la planificación no se contemplaron todas las deficiencias existentes, ya que se diseñaron proyectos con objetivos muy ambiciosos cuyos resultados toman más tiempo en concretarse. Se sabe que hay un conjunto de actividades que se ejecutan en pro de las estrategias, pero no tener un control específico del avance de ellas, causa que se redireccionen, no se cumplan en el plazo y con el presupuesto previsto o hasta no tengan continuidad por el cambio de autoridades.
- Después de un análisis completo del trabajo de investigación, se destaca la capacitación a los diferentes actores, la postulación, captación y número de eventos realizados y la promoción de la ciudad en varios mercados y a través de distintas acciones de marketing. No obstante, se detectaron sistemas de control imprecisos, actividades atrasadas, objetivos mal enfocados y demoras en procesos de contratación.

- Actualmente Quito aún no es una ciudad totalmente preparada para ofrecer un servicio integral al turista de negocios, cuenta con una infraestructura con mayor capacidad para realizar eventos, tiene mayor conectividad y provee más servicios complementarios, pero aún posee algunas falencias importantes como la formación de especialistas y el trabajo empírico de los prestadores de servicios.

4.2.Recomendaciones

- Optimizar los procesos de comunicación dentro de la entidad ayudarán a que todos los colaboradores estén enterados de los proyectos prioritarios de cada dirección, para que aporten con sus conocimientos y puedan llevarlos a cabo de manera más efectiva y así mejore la productividad de la empresa.
- Priorizar la formación de profesionales en la industria de reuniones para que se desempeñen de una forma más técnica, desde el momento de la planificación hasta el servicio post venta del evento, garantizando la calidad del servicio, el desarrollo y seguimiento del mismo. De esta manera, se los puede adjuntar al registro especializado de empresas RICE junto con los demás proveedores previamente certificados para llevar a cabo un evento.
- Fortalecer las relaciones con el sector privado con el fin de unir esfuerzos para desarrollar iniciativas que promuevan la inversión en los diferentes aspectos de la industria dentro de la ciudad. De igual manera, realizar convenios con las instituciones de educación superior para organizar capacitaciones en temas actuales y buscar especializaciones en el campo de los eventos. Asimismo, conseguir más alianzas internacionales que permitan crear estrategias de colaboración mutua en donde haya un ganar-ganar, a la vez que se logra ampliar la cobertura de la promoción de la ciudad.

- Implementar el diseño de la marca RICE y el plan de marketing especializado en donde las acciones de promoción sean específicamente para el turismo de reuniones, lo que permita demostrar una mejor imagen del destino y facilite la atracción de eventos en todas las postulaciones a nivel internacional.
- Trabajar en mejorar la calidad de los eventos a realizar brindándoles un valor agregado por medio de la personalización y la esencia de Quito, de tal forma que se consiga la experiencia necesaria para organizar eventos de iniciativa propia en la ciudad que sean sostenibles y sustentables, complementándolos con la creación de productos turísticos con una oferta renovada donde se potencialicen los elementos diferenciadores de la ciudad y que se adapten a las exigencias del turista de negocios a la vez que se disminuye la estacionalidad del turismo.
- Por último, se recomienda a la Dirección MICE considerar la propuesta desarrollada en el presente proyecto de investigación en acciones de mejora o en futuros planes estratégicos, ya que se puntualizan ciertos aspectos que pueden ser perfeccionados, además de aportar con nuevas acciones que ayuden al posicionamiento de Quito como destino de reuniones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banda, R. (8 de Noviembre de 2019). Quito como destino RICE. (M. Lindao, & J. Toaquiza, Entrevistadores)
- Bock, N. (8 de Noviembre de 2019). Quito como destino RICE. (M. Lindao, & J. Toaquiza, Entrevistadores)
- Cámara de Comercio de Quito. (17 de octubre de 2017). *Convenio de cooperación impulsará el Turismo de Reuniones en Quito*. Obtenido de <https://www.ccq.ec/convenio-de-cooperacion-impulsara-el-turismo-de-reuniones-en-quito/>
- Chim, A., Collazos, A., Gonçalves, M., & Medina, D. (2013). La variable competitividad en Meeting Tourism: una visión general de la actualidad. *Escenarios: Empresa y Territorio*(2), 131-154.
- Conde, E., & Covarrubias, R. (2013). *La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles*. Málaga, España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/index.htm>
- Consorcio Suma. (2011). *Centro de Convenciones y Predio Ferial en Punta del Este, Uruguay. Complemento al estudio de mercado*. Obtenido de <https://docplayer.es/22921364-Centro-de-convenciones-y-predio-ferial-en-punta-del-este-uruguay.html>
- Contraloría General del Estado. (2014). *Manual de Auditoría de Gestión*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf?fbclid=IwAR2wPzzHRbHNNewtbZQaZMfJxKgcY97RHN1JOdWtCUSLVSIR80R3rqhPvKfM>
- Entorno turístico. (2016). ¿Qué es el turismo de reuniones y cómo se clasifica? *Revista entorno turístico*. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/que-es-el-turismo-de-reuniones-y-como-se-clasifica/>
- Euskadi. (julio de 2011). Estudio para el desarrollo y gestión del producto turístico "MICE". Obtenido de http://www.basquetour.eus/archivos/descargas/Estudio_para_el_desarrollo_y_gestion_del_producto_turistico_MICE_en_Euskadi_2011_09_14_16_23_59.pdf
- Expreso. (2016). MICE Consulting llega a Ecuador. *Expreso diario de viajes y turismo*. Obtenido de https://www.expreso.info/noticias/agencias/53066_mice_consulting_llega_ecuador
- Flamarich, M., & Duro, J. (2011). Turismo de negocios (eventos) en España: análisis y perspectivas. *Papers de turismo*, 59-75. Obtenido de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/168/147>
- García, M. (2016). *Análisis del Impacto Turístico de los Eventos. Estudio de caso: VI Media Maratón de Gijón "Villa de Jovellanos"*. Tesis Posgrado. Obtenido de Universidad de Oviedo:

http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/38529/1/TFM_%20Mar%20Neira%20Garcia.pdf

- ICCA. (2017). *2016. Informe de estadísticas de ICCA. Ranking de países y ciudades*. Obtenido de www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm?docid=2082
- ICCA. (2019). *2018. Informe de estadísticas de ICCA. Ranking de países y ciudades*. Obtenido de <http://www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm?docid=2321>
- Intriago, W. (8 de Noviembre de 2019). Quito como destino RICE. (M. Lindao, & J. Toaquiza, Entrevistadores)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington. (2006). *Dirección estratégica. Séptima Edición*. Madrid: Pearson. Obtenido de <http://estrategiasca.com/DIRESCAP1.pdf>
- López, Ó. (8 de Noviembre de 2019). Quito como destino de eventos. (M. Lindao, & J. Toaquiza, Entrevistadores)
- Ludeña, A. (2016). *Turismo y Hotelería: Texto Guía*. Loja, Ecuador: EDILOJA.
- Maure, G. (2007). Definiciones y tendencias del turismo de eventos. *Contribuciones de la economía*(82). Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>
- MDMQ. (2016). *Optimización de la estructura organizacional del MDMQ*. Quito: PWC Asesores Empresariales. Obtenido de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Comisiones%20del%20Concejo/Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica/2017/2017-03-13/ARCHIVO%20%20SECRETARIA%20DE%20PLANIFICACI%C3%93N.pdf
- MDMQ. (2017). *Determinación de mecanismos de desarrollo institucional a través de la optimización de la estructura organizacional del MDMQ*. Quito: PQC Asesores Empresariales. Obtenido de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Comisiones%20del%20Concejo/Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica/2017/2017-03-13/ARCHIVO%20%20SECRETARIA%20DE%20PLANIFICACI%C3%93N.pdf
- Ministerio de Turismo. (28 de agosto de 2015). *Ecuador el mejor destino turístico para congresos, convenciones y eventos internacionales*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-el-mejor-destino-turistico-para-congresos-convenciones-y-eventos-internacionales/>
- Ministerio de Turismo. (15 de agosto de 2017). *Ecuador se posiciona como un destino para congresos y convenciones*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-posiciona-como-un-destino-para-congresos-y-convenciones/>
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=aj7wABSD7->

MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- OMT. (2011). *Introducción al turismo*. Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- OMT. (2014). *AM Reports - Miembros Afiliados, Volumen siete – Informe global sobre la industria de reuniones, OMT, Madrid*. Obtenido de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/am_8_meetings_esp-red.pdf
- OMT. (2019). *Definiciones de turismo de la OMT*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858?download=true>
- Ortega, C., & Izaguirre, M. (2010). *Los eventos: funciones y tendencias*. Bilbao: Universidad de Deusto. Obtenido de Universidad de Deusto Bilbao: http://www.deusto-publicaciones.es/ud/openaccess/ocio/pdfs_ocio/ocio39.pdf
- Perlaza, C., Correa, J., & Tamayo, C. (2015). Turismo de Reuniones y Eventos. *Revista Intersección: Eventos, turismo, gastronomía y moda*, 2(3), 38-53. Obtenido de <http://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/publicaciones/revista-interseccion/interseccion-03/pdf/turismo-reuniones-eventos.pdf>
- Proaño, J. (28 de noviembre de 2016). *¿Por qué existe un futuro en MICE para el Ecuador?* Obtenido de <https://medium.com/@Mytourecrec/por-qu%C3%A9-existe-un-futuro-en-mice-para-el-ecuador-9a397d9f53af>
- Quito Convention Bureau. (2018). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://burodeconvencionesdequito.com/quienes-somos-2/>
- Quito Turismo. (2012). *Plan estratégico Quito Turismo 2012 - 2015*. Empresa metropolitana de gestión de destino turístico, Quito. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/lotaip2013diciembre/PLANI/PLAN%20ESTRATEGICO%20Quito%20Turismo%202012-2015.pdf>
- Quito Turismo. (2014). *Quiénes somos*. Quito. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/descargas/2017/LUAE/7.pdf>
- Quito Turismo. (2016). *Modelos de Gestión*. Quito. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/10-la-institucion/15-modelos-de-gestion>
- Quito Turismo. (2016). *Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible de Quito al 2021*. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP2018/webinstitucional/Folleto%20PE%20Desarrollo%20Turismo%20Sostenible%20UIO%202021.pdf>
- Quito Turismo. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Quito al 2021. PRODUCTO 5 –Modelo de Gestión para la implementación del Plan y Planes de negocio*. Quito.

- Quito Turismo. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Quito al 2021. PRODUCTO 6 -Herramientas de gestión- Revisión y análisis del modelo de gestión del sector MICE de Quito*. Quito.
- Quito Turismo. (2016). *Plan estratégico de turismo*. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/la-institucion/plan-estrategico>
- Quito Turismo. (2018). Organigrama de la institución. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP2018/octubre/Literal%20a1.%e2%80%93%20Organigrama%20de%20la%20Instituci%c3%b3n.pdf>
- Quito Turismo. (2019). *Reuniones Incentivos Congresos Eventos (RICE - MICE)*. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/la-institucion/que-hacemos/reuniones-incentivos-congresos-eventos-rice-mice>
- Quitoen360. (20 de abril de 2017). *Quito participará en la principal feria de turismo MICE de Latinoamérica*. Obtenido de <https://quitoen360.com/quito-participara-en-la-principal-feria-de-turismo-mice-de-latinoamerica/>
- Ramírez, S. (2015). El turismo de convenciones, un nuevo nicho para explotar en Quito. *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/turismo-convenciones-nicho-explotar-ecuador.html>
- Ramos, G. (2005). *El Turismo de Negocios en México*. Obtenido de Revista Buen Viaje: https://www.revistabuenviaje.com/b_travel/articulos/gaston_ramos/articulo01.php
- Ries, A., & Trout, J. (1982). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración: Octava edición*. México: Pearson. Obtenido de https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Sainz de Vicuña, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=CHC8pAtauOQC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+plan+estrategico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjSrLXGkJXIAhUhneAKHem6BXEQ6AEIKDAA#v=onepage&q=concepto%20de%20plan%20estrategico&f=false>
- Sánchez, E., Mora, V., Sánchez, E., & Martínez, V. (2015). *Posicionamiento de la Región Sur del Ecuador a través del desarrollo de eventos y su difusión en medios sociales*. Simposio, Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación, Pontevedra. Obtenido de <https://delosmediosalosmetamedios.files.wordpress.com/2016/03/40-posicionamiento-de-la-regio81n-sur-del-ecuador-a-travecc81s-del-desarrollo-de-eventos-y-su-difusioc81n-en-medios-sociales.pdf>

Santos, E. (2010). Turismo MICE en América Latina. *Excelencias Turísticas*(104). Obtenido de <http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-turisticas/un-nuevo-ano-lleno-de-aniversarios-y-nuevos-proyectos/comentario/turismo-mice>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing: Décimocuarta edición*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Turismo Web. (28 de agosto de 2017). *Quito busca mejorar la oferta de turismo de Convenciones y reuniones*. Obtenido de <http://blog.espol.edu.ec/turismoweb/2017/08/28/quito-busca-mejorar-la-oferta-de-turismo-de-convenciones-y-reuniones-turistas-mice/>

Zinares, A. (2012). *Pioneros de la comunicación: en la antigua Roma ya existían eventos patrocinados*. Obtenido de <https://himarketing.es/pioneros-de-la-comunicacion-las-rr-pp-y-el-patrocinio-de-eventos-en-la-antigua-roma/>