



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO**



**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO**

**Propuesta de Plan de Mercadotecnia para la Oficina de Congresos y
Convenciones de la Ciudad de México**

LGAC

Innovación en la Administración del Turismo

Presenta:

Lic. David Jimenez Valencia

Directoras de Tesis

Dra. Liliana Abascal Gaytán

M. en A. María Magdalena Maldonado Avalos

Junio de 2021



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

SIP-13
REP 2017

*ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS
Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS*

Ciudad de México, a de del

El Colegio de Profesores de Posgrado de en su Sesión

No. celebrada el día del mes de , conoció la solicitud presentada por el (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	JIMÉNEZ	Apellido Materno:	VALENCIA	Nombre (s):	DAVID
-------------------	----------------	-------------------	-----------------	-------------	--------------

Número de registro:

del Programa Académico de Posgrado:

Referente al registro de su tema de tesis; acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

“Propuesta de Plan de Mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México”

Objetivo general del trabajo de tesis:

Desarrollar un plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones que nos permita posicionar a la Ciudad de México como una de las ciudades líderes a nivel mundial en atracción y organización de congresos.

2.- Se designa como Directores de Tesis a los profesores:

Director:

2° Director:

No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

Director(a) de Tesis

Dra. Liliana Abascal Gaytán

2° Director de Tesis

M. en A. María Magdalena Maldonado Ávalos

Aspirante

David Jiménez Valencia

Presidenta del Colegio

Ultra-Marcela Hernández Anaya





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

SIP-14
REP 2017

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de siendo las horas del día del mes de del se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Posgrado de: para examinar la tesis titulada:

del alumno:

Apellido Paterno:	JIMENEZ	Apellido Materno:	VALENCIA	Nombre (s):	DAVID
-------------------	---------	-------------------	----------	-------------	-------

Número de registro: Aspirante del Programa Académico de Posgrado:

Una vez que se realizó un análisis de similitud de texto, utilizando el software antiplagio, se encontró que el trabajo de tesis tiene 18 % de similitud. **Se adjunta reporte de software utilizado.**

Después de esta Comisión revisó exhaustivamente el contenido, estructura, intención y ubicación de los textos de la tesis identificados como coincidentes con otros documentos, concluyó que en el presente trabajo SI NO SE CONSTITUYE UN POSIBLE PLAGIO.

JUSTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN: *(Por ejemplo, el % de similitud se localiza en metodologías adecuadamente referidas a fuente original)*

Después de una revisión detallada se detecta que las partes marcadas con porcentaje de similitud están debidamente referenciadas a la fuente original o coinciden con nombres oficiales que no se pueden escribir de manera distinta

****Es responsabilidad del alumno como autor de la tesis la verificación antiplagio, y del Director o Directores de tesis el análisis del % de similitud para establecer el riesgo o la existencia de un posible plagio.**

Finalmente y posterior a la lectura, revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR** **SUSPENDER** **NO APROBAR** la tesis por **UNANIMIDAD** o **MAYORÍA** en virtud de los motivos siguientes:

Es un trabajo original, que cita las referencias correspondientes, en el que demuestra que el alumno tiene la capacidad de analizar una situación del sector turismo y da una propuesta de solución

COMISIÓN REVISORA DE TESIS

Directora de Tesis
Dra. Liliana Abascal Gaytán

Dr. Napoleón Rosario Conde Gaxiola

M. en AIT. Laura Verónica Aparicio

2° Directora de Tesis
M. en A. María Magdalena Maldonado Avalos

Dr. Jerónimo Ramos Sáenz Pardo

Mtra. Marcela Hernández Anaya
PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES
Escuela Superior de Turismo
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 14 del mes de junio del año 2021, el que suscribe DAVID JIMENEZ VALENCIA, alumno del Programa de Maestría en Administración e Innovación del Turismo con número de registro B190792, adscrito a la Escuela Superior de Turismo, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Liliana Abascal Gaytán y M. en A. María Magdalena Maldonado Avalos, y cede los derechos del trabajo intitulado "Propuesta de Plan de Mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Esta puede ser obtenida escribiendo a la siguiente dirección david_valencia_j@hotmail.com abascalliliana@hotmail.com magdalenamaldonado2004@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.



DAVID JIMENEZ VALENCIA

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	I
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	3
Justificación	8
Planteamiento del Problema	10
Pregunta de Investigación	15
Objetivo General	16
Objetivos Especificos	16
Capítulo 1 Marco Conceptual	17
1.1 Turismo de Reuniones	17
1.2 Turismo MICE	19
1.2.1 Congreso	19
1.2.2 Viaje de Incentivo	20
1.2.3 Convención	20
1.2.4 Exposición	20
1.3 De Turismo de Reuniones a Industria de Reuniones	20
1.4 Principales Actores de la Industria de Reuniones	22
1.4.1 Hoteles	22
1.4.2 Recintos Feriales y Centros de Congresos	22
1.4.3 <i>Meeting Planner</i>	23
1.4.4 <i>Destination Management Companies (DMC)</i>	24
1.4.5 Asociaciones	24
1.4.6 Gobierno	26
1.4.7 Oficinas de Turismo de Reuniones	26
1.4.8 Proveedores de Servicios	28

1.5 Informe Estadístico de ICCA	29
1.6 Turismo de Reuniones y Mercadotecnia	31
1.7 Mercadotecnia	32
1.8 Funciones de la Mercadotecnia	35
1.9 Mezcla de Mercadotecnia	35
1.9.1 Producto	37
1.9.2 Proceso.....	38
1.9.3 Entorno Físico – Evidencia Física	39
1.9.4 Personas.....	39
1.9.5 Productividad y Calidad	40
1.9.6 Precio.....	40
1.9.7 Plaza o Canales de Distribución o Comercialización	41
1.9.8 Comunicación Integral de Mercadotecnia	42
1.10 Ventajas de la Planeación de la Mercadotecnia	53
1.11 Plan de Mercadotecnia.....	55
1.12 Elementos del Plan de Mercadotecnia.....	56
1.13 Accesibilidad a la Información	62
Capítulo 2 Marco Contextual.....	64
2.1 Turismo de Reuniones en México.....	65
2.2 Espacios para Eventos de Turismo de Reuniones en la Ciudad de México....	66
2.3 Conectividad Aérea de la Ciudad de México	67
2.4 Oferta Hotelera para Reuniones de la Ciudad de México.....	68
2.5 Oferta Turística para los Asistentes a Congresos en la Ciudad de México	70
2.5.1 Sitios Arqueológicos	70
2.5.2 Gastronomía	72
2.5.3 Museos	73
2.5.4 Patrimonio de la Humanidad	77
2.5.5 Otros	78
2.6 Estadísticas de Llegada de Turistas Internacionales	80
2.7 Gasto Promedio de Turistas Hospedados en Hotel	81
2.8 Entorno Actual (COVID-19).....	82
Capítulo 3 Metodología y Desarrollo del Trabajo de Tesis	86
3.1 <i>Benchmarking</i>	89

3.2 Análisis de <i>benchmarking</i>	100
3.3 Entrevista	103
3.4 Resultados de las entrevistas aplicadas	106
Capítulo 4 Resultados y su Discusión - Plan de Mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México como Propuesta.....	112
4.1 Resumen ejecutivo.....	113
4.2 La Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México.....	114
4.3 Misión y Visión de la OCC.....	116
4.4 Objetivos de la OCC.....	116
4.5 Objetivos del Plan de Mercadotecnia.....	117
4.6 Contexto de la Oficina de Congresos y Convenciones	117
4.7 FODA	118
4.8 Mezcla de mercadotecnia	122
4.8.1 Producto	122
4.8.2 Proceso.....	124
4.8.3 Entorno físico o Evidencia física.....	130
4.8.4 Personas.....	131
4.8.5 Productividad y Calidad	136
4.8.6 Precio.....	136
4.8.7 Plaza o Canal de Distribución o Comercialización	138
4.8.8 Comunicación Integral de Mercadotecnia	139
CONCLUSIONES.....	152
RECOMENDACIONES	156
REFERENCIAS.....	158
ANEXOS	I
Anexo 1 Formato de la Entrevista.....	II
Anexo 2 Transcripciones de las Entrevistas	IV

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA A.....	5
Elementos del Turismo MICE.....	5
TABLA 1.1.....	29
Número de Congresos por País.....	29
TABLA 1.2.....	30
Número de Congresos por Ciudad.....	30
TABLA 1.3.....	31
Número de Participantes por Ciudad.....	31
TABLA 1.4.....	45
Objetivos de la Publicidad.....	45
TABLA 1.5.....	45
Perfiles de los Principales Tipos de Medios.....	45
TABLA 1.6.....	51
Descripción de las Principales Redes Sociales.....	51
TABLA 1.7.....	59
Características de los Objetivos de Mercadotecnia.....	59
TABLA 2.1.....	67
Recintos Feriales Ubicados en la Ciudad de México.....	67
TABLA 2.2.....	68
Número de Vuelos Anuales Registrados en la Ciudad de México.....	68
TABLA 2.3.....	68
Llegada de Extranjeros por el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.....	68
TABLA 2.4.....	69
Número de Hoteles en la Ciudad de México.....	69
TABLA 2.5.....	70
Número de Cuartos de Hotel en la Ciudad de México.....	70
TABLA 2.6.....	71
Zonas Arqueológicas Ubicadas en la Ciudad de México.....	71
TABLA 2.7.....	74
Principales Museos de la Ciudad de México.....	74
TABLA 2.8.....	77

Patrimonios de la Humanidad en la Ciudad de México.....	77
TABLA 2.9	80
Llegada de Turistas Internacionales Hospedados en Hotel.....	80
TABLA 2.10	81
Gasto Promedio de Turistas Hospedados (dólares).....	81
TABLA 3.1	88
Matriz de Congruencia.....	88
TABLA 3.2	90
<i>Benchmarking</i>	90
TABLA 4.1	119
Análisis FODA.....	119
TABLA 4.2	142
Estructura de la Comunidad Web de Marca.....	142
TABLA 4.3	149
Estrategia en Twitter.....	149
TABLA 4.4	150
Estrategia en Facebook.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1.....	24
Clasificación del <i>Meeting Planner</i> según su especialización.	24
FIGURA 1.2.....	36
Diferencias de los servicios contra los productos tradicionales.	36
FIGURA 1.3.....	44
Mezcla de la Comunicación Integral de Mercadotecnia.....	44
FIGURA 1.4.....	49
Formas de Marketing Directo y Digital.	49
FIGURA 1.5.....	54
Ventajas de la Planeación de la Mercadotecnia.	54
FIGURA 1.6.....	58
Elementos de la Planeación Estratégica de la Mercadotecnia.	58
FIGURA 1.7.....	60
Componentes del Análisis de Situación FODA.	60
FIGURA 2.1.....	64
Mapa de ubicación de la Ciudad de México.....	64
FIGURA 2.2.....	71
Ubicación de Zonas Arqueológicas.....	71
FIGURA 2.3.....	78
Ubicación de Patrimonios de la Humanidad.	78
FIGURA 4.1.....	125
Proceso de Concurso Para Sedes de Congresos.....	125
FIGURA 4.2.....	126
Proceso de Elaboración de <i>Bidding Book</i>	126
FIGURA 4.3.....	127
Proceso de Trabajo con Convenciones.	127
FIGURA 4.4.....	128
Proceso de Creación de Ferias.....	128
FIGURA 4.5.....	129

Proceso de Organización de <i>Fam Trip</i>	129
FIGURA 4.6.....	129
Proceso de Realización de <i>Fam Trip</i>	129
FIGURA 4.7.....	133
Organigrama Propuesto para la OCC.	133

RESUMEN

Hasta antes de la pandemia por COVID-19 en 2020, el turismo de reuniones era uno de los principales motores de desarrollo para los destinos. Hoy en día, como respuesta, el turismo de reuniones se reconfiguró a nivel mundial, se recurrió a eventos híbridos y virtuales.

Los pronósticos de algunos expertos y asociaciones de turismo de reuniones son que esta modalidad no ha llegado para quedarse, aunque mientras se recupera un estilo de vida similar al que se tenía antes de la pandemia los destinos deberán hacer grandes esfuerzos por no dejar de figurar entre los principales organizadores de eventos de turismo de reuniones, para esto es fundamental la labor de las oficinas de turismo de reuniones.

La Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, presenta la problemática que desde su creación en 2019 no cuenta con ningún tipo de planeación para cumplir sus objetivos.

Se presenta como solución un plan de mercadotecnia para la OCC, que se elaboró a través de una investigación de tipo cualitativa y se utilizaron como instrumentos el *benchmarking* y la entrevista de profundidad para recabar la información más importante, también se recopiló un marco conceptual y contextual en dónde se desarrollan todos los elementos necesarios para entender la situación del turismo de reuniones en la Ciudad de México.

Gracias a ello fue posible presentar la propuesta de plan de mercadotecnia que se encuentra conformada por un breve análisis de la situación actual y real de la Oficina de Congresos y Convenciones, una propuesta de misión, visión y objetivos, un análisis FODA en dónde se plasman cuáles son los principales obstáculos de la OCC y el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia, que para esta investigación al ser un servicio sobre el cuál se ha trabajado se encuentra conformada por las 8P`s.

ABSTRACT

Before the COVID-19 pandemic in 2020, MICE tourism was one of the main motor of development for destinations. Today, in response, MICE tourism was reconfigured globally, resorting to hybrid and virtual events.

The forecasts of some experts and meetings industry associations are that this modality has not come to stay, although while a lifestyle similar to that of before the pandemic recovers, destinations will have to make great efforts not to cease to be among the main organizers of MICE tourism events, for this the work of MICE tourism offices is essential.

The Convention and Visitors Bureau (CVB) of Mexico City presents the problem that since its creation in 2019 it does not have any type of planning to reach its objectives.

A marketing plan for the CVB is presented as a solution, which was developed through qualitative research and benchmarking and in-depth interviews were used as instruments to collect the most important information, a conceptual and contextual framework was also compiled where all the necessary elements are developed to understand the situation of MICE tourism in Mexico City.

Thanks to this, it was possible to present the marketing plan proposal that is made up of a brief analysis of the current and real situation of the CVB, a mission, vision and objectives proposal, a SWOT analysis where the main obstacles of the CVB are reflected and the development of the marketing mix, which for this investigation, being a service on which we have worked, is made up of the 8P's.

INTRODUCCIÓN

A través de la historia, los desplazamientos de personas desde un lugar a otro han sido un factor determinante para alcanzar el nivel de desarrollo de la sociedad actual, desde los pueblos nómadas, la ruta de la seda, hasta el descubrimiento de América o las grandes peregrinaciones son una clara muestra de que el ser humano tiene una constante necesidad de desplazarse de su lugar de origen con diferentes fines.

Hasta enero del 2020, antes del COVID-19, gracias a la globalización y el acceso a mejores y más rápidos medios de comunicación los desplazamientos de personas con fines de negocios habían crecido exponencialmente y el turismo de reuniones o turismo *MICE* (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*) se había convertido en un factor clave de la economía mundial.

El turismo de reuniones había experimentado uno de los crecimientos más rápidos dentro de la industria turística generando ingresos millonarios, por lo que recibió especial atención de destinos emergentes ocasionando que la participación y la competencia se hayan vuelto vigorosas (UNWTO y ETC, 2015).

Tan sólo en México el turismo de reuniones se encargaba de aportar más del 1.5% del producto interno bruto (CPTM, 2016), siendo uno de los principales ejes dentro del turismo y al mismo tiempo uno de los principales motores de desarrollo para los destinos turísticos.

A pesar de la importancia del turismo de reuniones, la Ciudad de México no contaba con una oficina u organismo que tuviera como función el impulso de este segmento, por lo que en febrero de 2019 el gobierno de la Ciudad de México creó la oficina faltante, sin embargo no existía un plan de trabajo que le permita cumplir sus funciones.

Por ese motivo esta investigación aporta un plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, que permita el cumplimiento de sus funciones como lo es la atracción de eventos, generar una mayor derrama económica o disminuir la estacionalidad del destino a través de la diversificación de la oferta turística, enfocada en el turismo de reuniones.

Como antecedentes se podrán observar opiniones y hechos que dieron lugar a los diferentes estudios realizados para medir la relevancia económica de las reuniones en México, la justificación, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos generales y específicos, se proseguirá con el marco conceptual y contextual en dónde se desarrollan los conceptos necesarios referentes a los temas de turismo de reuniones y mercadotecnia y se clarifica el entorno de esta investigación que se desarrolla en la Ciudad de México.

Más adelante se presenta el desarrollo de la metodología de la investigación que está conformada por un estudio de benchmarking y entrevistas de profundidad realizadas a expertos de la industria de reuniones, quienes a través de su experiencia han aportado las bases para el plan de mercadotecnia que se ha propuesto.

Posteriormente se muestra el plan de mercadotecnia que se elaboró con base en la investigación, en donde a través del desarrollo de la mezcla de mercadotecnia y en especial del marketing digital, se pretenden atacar las principales debilidades y amenazas que enfrenta la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México.

ANTECEDENTES

Hasta enero de 2020, antes de la pandemia de COVID-19, gracias a la globalización, los viajes con fines de negocios habían tomado gran relevancia dentro de la economía de muchos destinos; países como Francia, Estados Unidos, Alemania y Reino Unido encabezaban las listas de países con más eventos de turismo de reuniones y cómo referentes que marcaron tendencias en este mercado (ICCA, 2018a-2019).

Actualmente esta industria se encuentra sumamente afectada a nivel mundial a consecuencia de la pandemia, debido a que la actividad en sí implica reunir personas de diferentes países regularmente en espacios cerrados, situación que estuvo totalmente restringida en la mayoría de los destinos del mundo por casi un año.

Al día 31 de mayo de 2021 es posible encontrar algunos casos en dónde poco a poco los destinos avanzan con la reactivación de la industria de reuniones, sin embargo sigue existiendo un riesgo observado ya que la humanidad aún no logra vencer al virus y todavía muchas situaciones son inciertas respecto a la reactivación.

Otra situación que muchos países enfrentan es una crisis económica a consecuencia también de la pandemia que ocasionará la disminución en la participación de eventos de turismo de reuniones de forma presencial, el surgimiento de eventos híbridos también es un obstáculo en la generación de derrama económica en los destinos para el ramo de turismo, sin embargo la derrama se reflejará en el uso de empresas tecnológicas.

Diversas asociaciones pronostican que la pandemia a pesar de su gran golpe al turismo de reuniones no provocará el fin de los eventos presenciales, la modalidad de eventos presenciales volverá a estar presente a mediano o largo plazo en un 100% y como ejemplo se presenta el caso de IBTM Américas que se realizará en

agosto de 2021 en el Centro Citibanamex de la Ciudad de México o Fitur que se realizará en España en enero de 2022.

En México es posible observar que en 2001 se tenían registradas tan sólo 7,150 reuniones (OMT, 2005), en contraste con el número registrado en el estudio de relevancia económica publicado casi diez años después, en donde es posible observar un registro de 266,117 reuniones (CPTM, 2016), siendo evidente un acelerado crecimiento al que se debía dar importancia.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), “el término reunión se refiere al encuentro de un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta. El término “reunión” y su descripción recién señalada se aplican a un encuentro de 10 o más participantes por un mínimo de cuatro horas en un espacio contratado. Estas reuniones constan de convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, incentivos, reuniones empresariales y de negocios y otras reuniones que cumplen los criterios mencionados” (OMT, 2014:10).

Es muy importante identificar que lo que en un comienzo se llamó turismo de negocios, más adelante se redefinió como turismo de reuniones o turismo *MICE*; término que resulta de la unión de los vocablos en inglés *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*, en español respectivamente Congresos, Incentivos, Convenciones y Exposiciones (Yarto, 2017), para entender mejor como se encuentra clasificado el turismo de reuniones, en la Tabla A se describe cada uno de los cuatro elementos que conforman el término *MICE*:

TABLA A
Elementos del Turismo MICE.

Elemento	Descripción
Congreso (Meetings)	“toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional y/o académico en torno a un tema de interés. La iniciativa de realizar la reunión debe ser gremial o institucional, la convocatoria es abierta y la participación es voluntaria”
Convención (Convention)	“toda reunión gremial o empresarial cuyo objetivo es tratar asuntos comerciales entre los participantes en torno a un mercado, producto o marca. La iniciativa suele ser empresarial, la convocatoria es cerrada y la participación suele ser por invitación”
Exposiciones (Exhibitions)	“son eventos que se organizan con un propósito comercial o cultural para mostrar productos, servicios y/o documentos a un público objetivo”
Viaje de incentivo (Incentives)	“es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda la parte que les corresponde de estas metas fuera de lo común”

FUENTE: Elaborado con Base en Información del Glosario de Turismo de Negocios
(SECTUR, 2002).

Algunos académicos y expertos en la materia han abierto el debate sobre renombrar al turismo de reuniones como industria de reuniones y así abarcar todas las actividades relacionadas y no sólo a las actividades turísticas (Yarto, 2017), por lo que actualmente la mayoría de los documentos escritos en idioma

inglés identifican a este tipo de turismo como *Meeting Industry*, considerando así a toda la cadena productiva de los eventos, desde traducción simultánea, servicios de alimentos y bebidas, montaje de stands, hasta proveedores de decoración y edecanes, entre muchos otros.

Lew et al. dicen que “la industria *MICE* es predominantemente una industria de servicios que combina comercio, transporte, finanzas y viajes, que ha estado activa en Europa y América durante más de un siglo. Hoy en día, los países de todo el mundo están haciendo todo lo posible para animar el desarrollo económico nacional a través de ella y los investigadores han estudiado las características de este segmento y su crecimiento en muchos mercados globales” (Pearlman, 2016:58), en 2014 se presentó el Informe Global sobre la Industria de Reuniones, elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), en donde Taleb Rifai Secretario General de la OMT en funciones en ese tiempo, expresaba que “La industria de reuniones ha alcanzado su madurez, posicionándose en el núcleo del turismo como uno de los principales motores de desarrollo del sector y como un importante generador de ingresos, empleo e inversión” (OMT, 2014:4), Rifai también sugiere que el turismo de reuniones genera un mayor nivel de gasto de los turistas, reduce la estacionalidad de los destinos y contribuye a la divulgación de conocimientos (OMT, 2014).

Como antecedente al Informe Global elaborado por la OMT se presentaron diversos estudios realizados en diferentes destinos del mundo, que son mencionados a continuación:

En 2006 la OMT, junto con la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), la Asociación *Meetings Professionals International (MPI)* y *Reed Travel Exhibitions*, presentaron una iniciativa para medir la actividad económica del Turismo de Reuniones en cada país, como resultado *MPI Foundation Canada* en 2008 cuantificó la contribución económica de esta actividad en su país y en 2011 en Estados Unidos, el *Convention Industry Council (CIC)*,

divulgó el estudio titulado *The Economic Significance of Meetings to the U.S* (CESTUR, 2011).

Los estudios realizados en Canadá y Estados Unidos sirvieron como fundamento para que en México durante 2011 se presentara el primer análisis de este tipo, “este estudio buscó cuantificar la relevancia económica de las reuniones y su objetivo principal fue dimensionar el tamaño de mercado del turismo de reuniones en México” (CESTUR, 2011:5). El documento fue actualizado en 2016 mostrando un panorama de los cambios dentro de la industria de 2011 a 2015, así como una perspectiva para los próximos años (CPTM, 2016), no obstante hasta el año 2021 este estudio no ha sido actualizado, por lo que la información económica e indicadores más reciente son los presentados en 2016.

Si bien el gobierno de México no ha actualizado las mediciones del impacto del turismo de reuniones, nacional e internacionalmente existen organismos que hacen un esfuerzo por medir estos impactos desde el punto de interés de cada organización, una de ellas es la *International Congress and Convention Association* ICCA, en 2018 Nina Freysen, su presidenta en funciones, en el marco del aniversario número cincuenta y cinco de dicha asociación, pone como ejemplo y destaca el hecho de que al medir durante todo este tiempo el crecimiento de la industria se sienta un precedente y ejemplo para otras industrias, además de remarcar el constante compromiso de los diferentes actores de este segmento con el cambio y actualización constante de acuerdo con los cambios en la sociedad (ICCA, 2018).

Regresando a México, en 2018 durante la inauguración de la edición número 25 del Congreso Nacional de Turismo de Reuniones, celebrado en Zacatecas, el secretario de turismo en función, Enrique de la Madrid resaltó la importancia económica de esta industria, etiquetando al turismo de reuniones como una inversión social (SECTUR, 2018), en ese año todo indicaba que finalmente se daría el lugar que merece al turismo de reuniones, sin embargo ese mismo año

cambio la administración del gobierno federal, quienes propusieron nuevos planes para el turismo en donde no figuraba el turismo de reuniones.

Con el recuento de estos acontecimientos es posible vislumbrar la importancia que tiene este tipo de turismo para los destinos y la economía en general de los países, aun cuando en México este segmento se encuentra desatendido, esta investigación tiene como finalidad hacer un contrapeso a la falta de un estado del arte, presentando un plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México haciendo uso de la mercadotecnia digital buscando que alcance sus objetivos y como consecuencia la ciudad se posicione entre los líderes mundiales en turismo de reuniones.

Justificación

Anterior a la pandemia de COVID-19, el turismo de reuniones había sido uno de los principales ejes dentro de la industria turística en general, siendo al mismo tiempo uno de los principales motores de desarrollo para los destinos turísticos, durante 2015, el valor total de las reuniones en México se estimó en 24.97 mil millones de dólares, cantidad que corresponde al 17.5% de total del valor bruto de la producción del turismo en México y al 1.50% del PIB nacional (CPTM, 2016).

Recientemente la Asociación de Estados del Caribe, de la cuál México forma parte, mencionó que el Caribe es una región dependiente del turismo por lo que ha tenido la necesidad de involucrarse en el turismo de reuniones siguiendo el ejemplo de destinos como Cancún, Jamaica o Aruba y cada vez los esfuerzos son mayores para que más destinos y países de la región puedan lograr su desarrollo a través de este segmento (AEC, 2017).

Comparando el desarrollo histórico de esta industria en México, es posible observar que en 2001 se tenían registradas 7,150 reuniones (OMT, 2005), en contraste con el número registrado en el estudio de relevancia económica publicado casi diez años después, se observará un registro de 266,117 reuniones,

de las cuales 69% fueron reuniones corporativas o de negocios, el 13% congresos de asociaciones, 3% programas de incentivos, 2% exposiciones y el resto otro tipo de eventos (CPTM, 2016).

De esta forma se resalta al turismo de reuniones como una actividad relevante para los destinos turísticos, los cuales deben su éxito al buen funcionamiento de la entidad encargada de promover este segmento de turismo, conocidas como Oficina de Congresos y Convenciones o sus diferentes variaciones.

A pesar de la relevancia de esta industria, actualmente el estado del arte respecto a este segmento es limitado, sin olvidar que especialmente en México el turismo se encuentra en un estado de abandono en materia de política pública, presupuesto y promoción, en atención a lo cual esta propuesta de trabajo perteneciente a la línea general de aplicación del conocimiento de Innovación en la Administración del Turismo de la Maestría en Administración e Innovación del Turismo de la Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional aporta desde la perspectiva cualitativa, por medio del uso del *benchmarking* y de entrevistas de profundidad un plan de mercadotecnia enfocado en el marketing digital, para la recién reinaugurada Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México.

La mercadotecnia es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones en general, gracias a ella se logra el intercambio exitoso de productos o servicios, en el caso del turismo es fundamental, ya que éste pertenece al área de servicios y éstos a su vez cuentan con características más complejas que los productos tradicionales.

De acuerdo a la OMT la mercadotecnia es un tema de suma importancia en turismo de reuniones, ya que gracias a ella los destinos podrán mejorar su enfoque y realizar planeaciones que sean acordes con las tendencias actuales de los mercados y encontrar soluciones a las dificultades actuales, el turismo de reuniones a diferencia del turismo tradicional está enfocado en un mercado muy

específico y el producto que se ofrece no es el destino tradicional, si no una mezcla de elementos que contribuyan al éxito de los eventos realizados en el destino.

Del mismo modo es fundamental y de gran ayuda el uso de los medios digitales y la mercadotecnia digital para cumplir los objetivos de la planeación.

En los tiempos actuales en el marco de la pandemia la planeación de mercadotecnia es fundamental ya que se requerirán guías que contribuyan a la reactivación de los destinos y sobre todo que alguien dirija los proyectos y unifique a la industria local, en este caso la OCC de la Ciudad de México.

El desarrollo de este plan de mercadotecnia contribuye al estado del arte del turismo de reuniones como una guía que pueda ser aplicada en beneficio de la Ciudad de México y que pueda ser replicable por otras Oficinas de Congresos y Convenciones, Convenciones y Visitantes, etc, de todo el país que se encuentren considerando dentro de su estrategia turística la atracción de congresos, logrando ubicar a México como uno de los principales destinos en la industria del turismo de reuniones e incrementar la derrama económica, disminuir la estacionalidad, aumentar el gasto de los turistas y promover la difusión de conocimientos (OMT, 2014), beneficios que México podría poseer al enfocar sus esfuerzos en la atracción de este segmento del turismo.

Planteamiento del Problema

El turismo de reuniones ha sido un gran motor de desarrollo para los países y México no se encuentra exento de esto, a través de estudios, informes y rankings se conoce que México se encuentra en una situación que da paso a trabajar en ciertas área de oportunidad para obtener una mejor posición dentro de la industria del turismo de reuniones a nivel internacional, a pesar del contexto actual ocasionado por la pandemia de COVID-19 es posible destacar ciertas ventajas

competitivas del país que siguen vigentes desde hace algunos años como (CPTM,2016):

- Precios competitivos
- Ubicación estratégica y excelente conectividad
- Infraestructura versátil y de primer nivel
- Gran diversidad cultural y natural
- Una industria turística madura

De acuerdo a Porter (1987), las ventajas competitivas son un elemento que resultante principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, trasladando esto al turismo de reuniones se entiende como el valor que México puede ofrecer a sus visitantes.

Es necesario tener en cuenta que México también destaca en la industria automotriz, aeroespacial, TIC, electrónica y de energías renovables, es la segunda economía más grande de Latinoamérica y la número 14^a a nivel mundial (CPTM, 2016), lo anterior en conjunto con las ventajas competitivas y el buen posicionamiento que el país tiene actúan como una variable de decisión para la atracción de congresos, convenciones, exposiciones y viajes de incentivo, lo que convierte a México en un destino con potencial para desarrollarse en el segmento de turismo de reuniones.

Estos factores son muy importantes, ya que los encargados de tomar las decisiones respecto a la elección de sedes para eventos; toman en cuenta elementos como el desarrollo, conectividad y nivel de profesionalización de un destino para poder postularlo como una posible sede.

La realización de eventos de turismo de reuniones genera una gran derrama económica, por tanto resulta de gran interés medir ciertos parámetros, uno de ellos sería el número de congresos realizados en cada destino o país y el cual esta investigación considera como el principal indicador para medir la ubicación de

la Ciudad de México en esta industria a nivel mundial; esa medición se encuentra sustentada por la *International Congress and Convention Association (ICCA)*, asociación internacional de la cual México forma parte, que se encarga entre otras actividades de la cuantificación de congresos, publicando anualmente un ranking mundial con la información obtenida.

De acuerdo con información correspondiente a 2018, se observa a México a nivel mundial en el lugar número 24 de 117 países integrantes de la asociación y en el *ranking* de ciudades se encuentran nueve importantes destinos nacionales, de entre los cuales destaca la Ciudad de México en la posición número 45 de un total de 465 ciudades.

Analizando las áreas de oportunidad que surgen en función del ranking de ICCA, y de la Secretaría de Turismo federal (SECTUR) se ha detectado que la labor de atracción de congresos a una ciudad o destino específico pertenece a la Oficina de Convenciones y Visitantes u Oficina de Congresos y Convenciones.

La Secretaría de Turismo Federal (SECTUR), indica que las Oficinas de Congresos y Convenciones (OCC) u Oficinas de Convenciones y Visitantes (OCV) “deben cumplir con la función de llevar a cabo esfuerzos de promoción que se requieren para el incremento del flujo de turistas hacia los destinos” (SECTUR, 2006:16), además “tienen el objetivo de incrementar la derrama económica a través del desarrollo de la actividad turística” (SECTUR, 2006:17).

Por lo tanto cada destino debería contar con una oficina encargada de cumplir esta labor, sin embargo algunos destinos precisan de este tipo de oficinas o en algunos casos estas no están enfocadas en el segmento de turismo de reuniones.

La Ciudad de México (CDMX) durante algún tiempo no disponía con una Oficina de Congresos y Convenciones (OCC), es hasta febrero de 2019 que se anuncia la creación de ésta oficina, aunque algunos periodos administrativos atrás existió una OCC que por un tiempo relativamente corto estuvo en funciones.

El problema se hace presente en la escasez de información de la nueva Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, pues al mes de abril de 2021 carece de información pública, página web, redes sociales e incluso una estructura adecuada que permita cumplir las funciones básicas indicadas por la secretaría de turismo (SECTUR, 2006) como:

- Identificar y mantener actualizado el inventario turístico del destino.
- Establecer su potencial para la promoción turística del destino.
- Identificar los segmentos de mercado que tienen potencial en el destino.
- Determinar los canales de comercialización para el mercadeo del destino.
- Desarrollar la campaña de publicidad del destino.
- Presentar solicitudes para candidaturas de sede.
- Programar y coordinar viajes de familiarización.
- Participar en ferias y exposiciones de promoción turística.
- Entre otras.

Es importante hacer mención que durante algún tiempo, entre la existencia de la primera OCC y la actual, en la Ciudad de México algunas de las funciones de esta oficina como la promoción y atracción de eventos, estaban cubiertas por el Fondo Mixto de Promoción Turística del Distrito Federal, si bien esta oficina no estaba enfocada en turismo de reuniones ya que su objetivo era la atracción y organización de grandes eventos como el desfile anual del día de muertos o el gran premio de México, su manejo del turismo de reuniones no fue desfavorable.

Se pensó resolver el problema mediante un plan de mercadotecnia que sirva como guía para la reactivación de la OCC, fundamentado en que la Organización Mundial del Turismo (OMT) en el informe global de la industria de reuniones contiene un apartado en donde relaciona al marketing con el turismo de reuniones, menciona que es muy importante que los destinos mejoren su enfoque en esta materia atendiendo las tendencias y dificultades actuales (OMT, 2014), por lo que esta investigación ha desarrollado la mezcla de mercadotecnia haciendo énfasis

en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para poder consolidar a la Ciudad como un destino líder en turismo de reuniones, al ser tan extenso el segmento de las reuniones, esta investigación se centrará en la atracción de congresos internacionales, por tanto los indicadores sobre los que se han trabajado únicamente muestran el número de congresos y participantes en ellos.

Kotler y Armstrong (2017) indican que el plan de mercadotecnia tiene como finalidad dar enfoque y dirección a una marca, producto o servicio y como sucede en este caso al ser una dependencia de gobierno, se utilizará con la finalidad de promover iniciativas y fomentar el turismo de reuniones, siendo esta última afirmación la más afín a esta investigación.

De igual manera parte de las funciones de un plan de mercadotecnia es documentar una forma de alcanzar los objetivos de la empresa a través de actividades de marketing, de manera que para poder desarrollar esta planeación fue necesario analizar la información acerca del entorno, competencia y segmentos de mercado a que se atenderá, así como los datos internos de la organización (Kotler y Armstrong, 2017).

La estructura del Plan de *Marketing* es diferente en cada caso dependiendo de la situación de cada empresa, pero los elementos más comunes son los siguientes (Lamb, Hair y McDaniel, 2011):

- Resumen ejecutivo
- Situación actual de marketing
- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Objetivos y problemas
- Estrategia de marketing
- Programas de acción
- Presupuestos

- Controles

De este modo queda planteado el problema que se intenta resolver a través del desarrollo de esta investigación, por lo que a continuación se procede a delimitar la pregunta de investigación y objetivos de este documento.

Pregunta de Investigación

A partir del conocimiento del objeto de estudio y de la delimitación del problema se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué elementos deberán ser analizados para integrar un plan de mercadotecnia que permita consolidar a la Ciudad de México como un destino líder en atracción y organización de eventos de turismo de reuniones?

Objetivo General

Desarrollar un plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones que permita consolidar a la Ciudad de México como una de las ciudades líderes a nivel mundial en atracción y organización de eventos de turismo de reuniones.

Objetivos Específicos

- Determinar las fortalezas con que cuentan actualmente los destinos líderes mundialmente en la atracción y organización de congresos, que los han posicionado como destinos líderes en la industria de turismo de reuniones.
- Identificar las oportunidades y amenazas con que cuenta actualmente la Ciudad de México referentes a la industria de turismo de reuniones.
- Analizar las acciones tanto de la iniciativa pública (SECTUR CDMX, SECTUR Federal, Fondo Mixto de promoción Turística de la CDMX) como privada (recintos feriales, asociaciones y hoteles) que actualmente favorezcan el desarrollo de la industria de reuniones en la Ciudad de México.
- Integrar las 8 p's de mercadotecnia para obtener como resultado el plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México.

Capítulo 1 Marco Conceptual

Esta investigación ofrece un plan de mercadotecnia que pueda ser utilizado por la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México (OCC-CDMX), de tal forma que es muy importante que se presenten y desarrollen los conceptos relacionados a este campo de estudio.

A través de este marco conceptual se logra un mejor entendimiento del papel de la Oficina de Congresos y Convenciones, los elementos que conforman la industria de reuniones y los conceptos necesarios para entender como se compone un plan de mercadotecnia.

1.1 Turismo de Reuniones

Es de suma importancia entender qué es el turismo de reuniones; este término es un segmento del turismo tradicional y se explica a partir de la separación de ambos conceptos.

De acuerdo a las definiciones realizadas por diferentes organismos como la Organización Mundial del Turismo (OMT) se interpreta al turismo como una actividad que se realiza con diferentes motivos; ya sean culturales, religiosos, recreativos o médicos, etc, siempre fuera del lugar de residencia habitual; algunas definiciones son muy precisas en mencionar un período de tiempo específico, que sea mayor a veinticuatro horas y que sea menor a un año, aunque lo más importante es que exista una pernocta y uso de los servicios ofrecidos en el destino.

Ahora que se ha discernido al turismo se continua con el término “reunión”, que de acuerdo a distintas organizaciones lideradas por la OMT se ha establecido que es un término general que se refiere al encuentro de un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una reunión concreta (OMT,

2014), la OMT es muy específica en que la reunión debe contar con un mínimo de 10 personas y con una duración de más de 4 horas.

Eduardo Yarto, quien es una personalidad reconocida dentro de la industria de reuniones, ha presentado una definición integral que dice lo siguiente:

“El turismo de reuniones es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales. Este mercado, en su variante grupal, incluye numerosos segmentos y productos relacionados con la organización de reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes, a saber: convenciones, congresos, exposiciones, ferias y viajes de incentivos.” (Yarto, 2017:12).

Yarto (2017) también explica que anteriormente este segmento era conocido como congresos y convenciones o grupos y convenciones como se le denomina en hotelería, pero en los años noventa se decidió cambiar el nombre y algunas de las propuestas fueron nombrarlo reuniones grupales y turismo de negocios en grupo, aproximadamente entre el 2000 y 2006 se le nombró como turismo de negocios y a partir del 2007 por iniciativa de la OMT se cambia el término a turismo de reuniones que es cómo se le conoce actualmente.

Al investigar sobre turismo de reuniones, es común encontrar que algunos o la mayoría de autores, se refieren a él como turismo *MICE* o industria de reuniones, pero el concepto siempre abarcará los elementos básicos de este segmento, los cuáles son; congresos, convenciones, exposiciones y viajes de incentivo.

Con esta descripción acerca del turismo de reuniones se puede entender en que rama del turismo se desarrolla esta investigación y al mismo tiempo permite ver que tan grande puede llegar a ser este segmento; a continuación se explicaran detalladamente los elementos que componen el turismo de reuniones.

1.2 Turismo MICE

El término *MICE* es un acrónimo que tiene su origen en el idioma inglés y proviene de las palabras *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions* que en español significan Congresos, Incentivos, Convenciones y Exposiciones, estos cuatro elementos en conjunto integran al turismo de reuniones y de acuerdo con la Secretaria de Turismo cada elemento abarca lo siguiente:

1.2.1 Congreso

Se define como congreso (*Meetings*) a “toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional y/o académico en torno a un tema de interés. La iniciativa de realizar la reunión debe ser gremial o institucional, la convocatoria es abierta y la participación es voluntaria” (SECTUR, 2002:19).

Existen dos tipos de congreso, los nacionales y los internacionales, la diferencia entre ambos radica en que los nacionales únicamente rotan su sede en destinos dentro del país de origen de su comité organizador y los asistentes regularmente son locales, en caso de los congresos internacionales la diferencia es que las sedes rotan en diferentes destinos del mundo, mismas que son elegidas a través de una postulación realizada por parte del destino interesado ante el comité organizador del evento y los asistentes al igual que los ponentes pueden provenir de cualquier parte del mundo.

Al ser los congresos internacionales motivo de viaje para personas de todo el mundo se vuelven muy importantes para los destinos dado que las personas que participan de este tipo de eventos realizan un mayor gasto en comparación con los turistas tradicionales, lo que se ve reflejado en una mayor derrama económica para el destino.

1.2.2 Viaje de Incentivo

El viaje de incentivo (*Incentives*) “es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda la parte que les corresponde de estas metas fuera de lo común” (SECTUR, 2002:57).

1.2.3 Convención

Se define como convención (*Convention*) a “toda reunión gremial o empresarial cuyo objetivo es tratar asuntos comerciales entre los participantes en torno a un mercado, producto o marca. La iniciativa suele ser empresarial, la convocatoria es cerrada y la participación suele ser por invitación” (SECTUR, 2002:20).

1.2.4 Exposición

Las exposiciones (*Exhibitions*) “son eventos que se organizan con un propósito comercial o cultural para mostrar productos, servicios y/o documentos a un público objetivo” (SECTUR, 2002:26).

1.3 De Turismo de Reuniones a Industria de Reuniones

El llamar al turismo de reuniones como industria de reuniones es una tendencia global, todos o al menos la mayoría de los documentos, como los emitidos por la OMT, referentes al tema y que originalmente están escritos en idioma inglés se refieren al término como “*meetings industry*” y su traducción al español es industria de reuniones.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT) el término «industria de reuniones», en el contexto del turismo de negocios, reconoce la naturaleza industrial de esas actividades (OMT, 2019).

En México el término industria de reuniones comenzó a utilizarse regularmente a partir de 2011 y algunos actores hacen alusión a que esta actividad rebasa el ámbito turístico (Yarto, 2017).

Yarto (2017) aclara una diferencia y alcance a cada término. Hace mención que cuando se refiere a “industria” automáticamente se consideran todas las actividades y acciones implicadas en la realización de los eventos que se encuentren dentro de las categorías mencionadas previamente, las actividades que se pueden considerar dentro de este término son los viajes realizados para llegar al destino y los mismos dentro del destino, el hospedaje, los servicios de alimentos y bebidas, y todo lo relacionado a la producción del evento como montajes de escenografía, servicios audiovisuales, de traducción simultánea, de registro y montaje, etc. Él mismo dice que cuando el término se refiere a turismo de reuniones únicamente se enfoca en la parte del traslado del participante del evento, que abarca el trayecto desde su lugar de residencia al destino sede y viceversa, en pocas palabras las actividades relacionadas con el turismo tradicional.

Una vez comprendidas las diferencias y similitudes entre ambos términos es importante señalar en adelante durante el desarrollo de esta investigación se utilizarán ambos.

1.4 Principales Actores de la Industria de Reuniones

1.4.1 Hoteles

Durante la organización de un evento regularmente se utilizan hoteles que pertenecen a las categorías de 4, 5 estrellas y gran turismo, estas categorías son utilizadas para hospedar a funcionarios de alto nivel, conferencistas y asistentes que pueden costear la tarifa. En algunas ocasiones es necesario considerar un hotel de menor categoría para que todos los asistentes puedan tener acceso y facilidad de hospedaje, además de ser necesarios para hospedar al *staff* del evento (Yarto, 2017). Los hoteles no solo cumplen con la función de hospedar, si no que en muchas ocasiones sirven como sedes de los eventos, por lo que es necesario que cuenten con salones o espacios adecuados y dedicados a las reuniones.

De la misma forma se destaca que en su mayoría las personas asistentes a los eventos de turismo de reuniones son enviados en representación de la empresa u organización para la que laboran con un subsidio para sus gastos, por lo que al no depender totalmente de su ingreso económico personal es posible que se permitan gastar en servicios de hospedaje de mayor categoría como los mencionados previamente.

1.4.2 Recintos Feriales y Centros de Congresos

Estos lugares son espacios rentados que los organizadores pueden contratar para la llevar a cabo eventos, la diferencia entre ambos términos presentados radica en el tipo de eventos en que las instalaciones están especializadas, el primero es un lugar dedicado a realización de ferias comerciales o exposiciones y el segundo dedicado a recibir congresos y convenciones, aunque actualmente la mayoría de los recintos existentes cuentan con ambos espacios y el nombre para identificar al espacio puede ser cualquiera de los dos términos (Yarto, 2017).

Además de estar enfocados en albergar eventos de gran tamaño, que no caben en el salón de un hotel, estos lugares ofrecen servicios complementarios como servicios de alimentos y bebidas, seguridad, internet, estacionamiento, servicios sanitarios y de asesoría que facilitan el trabajo del *meeting planner*.

1.4.3 Meeting Planner

El *meeting planner* es el término en inglés utilizado para referirse al organizador de eventos, este término puede referirse a una persona física, moral o a un departamento dentro de una empresa dedicado exclusivamente a cubrir las necesidades específicas de organizar eventos (Yarto, 2017).

La función de un meeting planner es fundamental para la organización de las actividades, son ellos quienes la mayoría de las veces hacen el primer acercamiento con las oficinas de turismo de reuniones locales (OCCs) y regularmente el principal cliente de estas.

En la Figura 1.1 es posible observar todas las categorías de *meeting planner* a las que puede referir el concepto anterior.

FIGURA 1.1
Clasificación del *Meeting Planner* según su especialización.



FUENTE: Turismo de Reuniones (Yarto,2017).

1.4.4 Destination Management Companies (DMC)

Las *Destination Management Companies (DMC)* son empresas especialistas en los diferentes destinos que se encargan de facilitar la organización de eventos de turismo de reuniones, debido a que conocen el destino y a la proveeduría local (Yarto,2017).

1.4.5 Asociaciones

Las asociaciones relacionadas al turismo de reuniones se encargan de agrupar a los demás actores de la industria: como proveedores, organizadores y oficinas de turismo. Se dividen dos categorías; la primera son nacionales con origen en el

país e internacionales con representación en el país y la segunda son internacionales, pertenecientes al *Convention Industry Council (CIC)* (Yarto, 2017).

Dentro de las asociaciones presentes en México pertenecientes a la primer categoría, se encuentra la *International Congress and Convention Association (ICCA)*, ésta asociación internacional con presencia en México tiene como principal objetivo agrupar a los más importantes organizadores de congresos y convenciones, de acuerdo a la información publicada en su página web, entre sus funciones destaca la realización de estadísticas, programas de profesionalización y creación de redes de negocios y *networking*.

Para esta investigación, ICCA ha tomado un papel relevante, ya que se han utilizado como indicadores y parámetros los rankings anuales publicados por ellos, en donde contabilizan el número de congresos realizados en cada destino, país o región cada año.

ICCA en su página web también especifica que los congresos que contabiliza son únicamente los que cumplen con tres criterios muy específicos los cuales se mencionan a continuación:

- Que el evento tenga al menos 50 asistentes
- Que el evento sea organizado periódicamente, lo que significa que los eventos que se realizan una sola vez no son contabilizados en el ranking
- Que el evento se haya realizado en al menos tres países diferentes

Aunque el ranking que se ha utilizado no es una muestra total del número de congresos realizados en todo el mundo, es una referencia de los destinos con mayor realización de este tipo de eventos y sirve para tener un punto de comparación.

1.4.6 Gobierno

Continuando con los principales actores de la industria se reconocerá al gobierno, quien se encuentra presente a nivel federal a través de la Secretaría de Turismo (SECTUR) y a nivel estatal a través Secretaría de Turismo local (SECTUR CDMX) para el caso de la Ciudad de México, en el caso de otras entidades la representación estatal de turismo se puede conocer como Secretaría, coordinación o dirección (Yarto,2017).

1.4.7 Oficinas de Turismo de Reuniones

El principal actor en que se ha trabajado en esta investigación es la Oficina de Turismo de Reuniones, la cual puede conocerse de diferentes formas, entre ellas Oficina de Congresos y Convenciones.

La Secretaría de Turismo federal (SECTUR), señala que las Oficinas de Congresos y Convenciones (OCC) u Oficinas de Convenciones y Visitantes (OCV) “deben cumplir con la función de llevar a cabo esfuerzos de promoción que se requieren para el incremento del flujo de turistas hacia los destinos” (SECTUR, 2006:16), además “tienen el objetivo de incrementar la derrama económica a través del desarrollo de la actividad turística” (SECTUR, 2006:17).

La SECTUR en el documento Organización y Actividades de Mercadeo de Destinos Turísticos (2006:19-20), indica que estas oficinas de promoción conocidas comúnmente como OCV u OCC, tienen como funciones principales las siguientes:

- Identificar y mantener actualizado el inventario de la oferta turística del destino, concretamente en infraestructura, equipamiento y atractivos turísticos.

- Analizar y determinar el estado de los 3 elementos anteriores de la oferta turística con el fin de establecer su potencial para la promoción turística del destino.
- Identificar los segmentos de mercado que tienen potencial para la oferta turística del destino, destacando la ubicación geográfica y los hábitos de selección del destino.
- Determinar los canales de comercialización óptimos para el mercadeo del destino acorde a su perfil y mercado meta.
- Desarrollar la campaña de publicidad para dar a conocer el destino a través de sus productos turísticos.
- Prospeccionar, formular y presentar solicitudes para candidaturas de sede de eventos nacionales e internacionales.
- Generar y mantener actualizado el “*bidding book*” del destino.
- Programar y coordinar viajes de familiarización de tomadores de decisiones y líderes de opinión de los mercados potenciales.
- Prospeccionar y participar en ferias y exposiciones de promoción turística.
- Buscar sinergias para optimizar los esfuerzos de promoción del destino.
- Programar reuniones con prestadores de servicios turísticos de la plaza para identificación de áreas de oportunidad y generación de estrategias conjuntas.
- Implementar indicadores de medición de los resultados obtenidos por los esfuerzos de publicidad y promoción del destino.
- Gestión para el uso de instalaciones públicas

De acuerdo con el segmento en que se enfoca cada oficina, se pueden clasificar dos grupos:

Primero a las que atienden el segmento de turismo de negocios específicamente, buscando la captación de congresos, convenciones, ferias, exposiciones y viajes de incentivo.

Segundo a todas las oficinas que atienden a todos los segmentos turísticos del destino como turismo de negocios, deportivo, náutico, cultural o de salud (SECTUR, 2006).

Se resalta que la Oficina que corresponde a esta investigación, pertenece al primer grupo que se especializa en actividades de turismo de reuniones.

SECTUR (2006) en el documento previamente referenciado dice que en la práctica existen diferentes nombres para denominar a estos tipos de oficinas, los cuales cambian según la importancia de la actividad a que están enfocadas, por ejemplo:

- OCV Oficina de Convenciones y Visitantes, dan prioridad a las convenciones antes que a los visitantes.
- OVC Oficina de Visitantes y Convenciones, da prioridad a los visitantes antes que a las convenciones.
- OCC Oficina de Congresos y Convenciones, da prioridad a los congresos y convenciones y no se enfoca en los visitantes.
- OCE Oficina de Convenciones y Exposiciones, da prioridad a los segmentos mencionados.

El tipo de oficina con que se ha trabajado en esta investigación es Oficina de Congresos y Convenciones (OCC), siendo la existente actualmente en la Ciudad de México.

1.4.8 Proveedores de Servicios

El último participante dentro de la industria de reuniones son los proveedores de servicios, estas empresas no pertenecen directamente a la industria turística pero si a la industria de reuniones, son de gran importancia para la realización de este tipo de eventos. Las más importantes en esta categoría son las empresas de

audio y video, de montaje, proveedores de alimentos, servicios de registro, traducción simultánea y empresas de transporte, etc. (Yarto, 2017).

1.5 Informe Estadístico de ICCA

Año con año la *International Congress and Convention Association (ICCA)* realiza un conteo mundial del número de congresos que se han llevado a cabo, este conteo se encuentra dividido por países, por número de participantes, por ciudad y por regiones del mundo.

En las Tablas 1.1, 1.2 y 1.3 se presentan extractos de las categorías en que México figura, como país y ciudad en el reporte correspondiente al año 2019.

TABLA 1.1
Número de Congresos por País.

LUGAR	PAÍS	Nº DE REUNIONES	LUGAR	PAÍS	Nº DE REUNIONES
1	Estados Unidos	947	16	Austria	240
2	Alemania	642	17	Brasil	233
3	España	595	18	Argentina	232
4	Francia	579	19	Polonia	211
5	Reino Unido	574	20	Suiza	208
6	Italia	522	21	Tailandia	193
7	Japón	492	22	Dinamarca	192
8	China	449	23	Chinese Taipei	173
9	Holanda	355	24	México	172
10	Canadá	315	25	Grecia	166
11	Portugal	306		Republica	
12	Corea	273	26	Checa	162
13	Australia	265	27	Noruega	161
14	Suecia	257	28	India	158
15	Bélgica	252	29	Colombia	147
			30	Irlanda	146

FUENTE: *ICCA Statistics Report – Country & City Rankings* (ICCA,2019).

TABLA 1.2
Número de Congresos por Ciudad.

LUGAR	CIUDAD	Nº DE REUNIONES	LUGAR	CIUDAD	Nº DE REUNIONES
1	París	212	16	Copenhague	120
2	Viena	172	17	Bruselas	112
3	Madrid	165	18	Dublín	104
4	Barcelona	163	19	Estocolmo	103
5	Berlín	162	20	Budapest	100
6	Lisboa	152	20	Taipéi	100
7	Londres	150	22	Beijing	93
8	Singapur	145	22	Roma	93
9	Praga	136	24	Atenas	90
10	Bangkok	135	25	Montreal	87
11	Buenos Aires	133	25	Sídney	87
12	Hong Kong	129	27	Edimburgo	85
13	Ámsterdam	123	28	Shanghái	82
13	Tokio	123	29	Varsovia	76
15	Seúl	122	30	Toronto	75

LUGAR	CIUDAD	Nº DE REUNIONES
31	Oslo	74
32	Helsinki	71
32	Porto	71
34	Kuala Lumpur	68
35	Lima	67
35	Múnich	67
37	Melbourne	66
38	Vancouver	62
39	Milán	61
40	Sao Paolo	60
41	Kioto	59
41	Liubliana	59
41	Santiago de Chile	59
44	Dubái	55
45	Cracovia	53
45	México	53

FUENTE: *ICCA Statistics Report – Country & City Rankings* (ICCA,2019).

TABLA 1.3
Número de Participantes por Ciudad.

LUGAR	CIUDAD	Nº DE PARTICIPANTES	LUGAR	CIUDAD	Nº DE PARTICIPANTES
1	Barcelona	134,838	17	Dublín	51,313
2	París	126,243	18	Tokio	48,787
3	Viena	104,775	19	Sídney	48,272
4	Múnich	93,443	20	Hong Kong	47,630
5	Berlín	87,623	21	Beijing	42,972
6	Ámsterdam	85,549	22	Praga	42,451
7	Toronto	84,600	23	Rio de Janeiro	41,307
8	Copenhague	80,618	24	Estocolmo	40,198
9	Madrid	71,885	25	Kuala Lumpur	39,704
10	Singapur	69,261	26	Taipéi	39,669
11	Lisboa	67,382	27	Dubái	38,644
12	Buenos Aires	60,848	28	Atenas	36,841
13	Seúl	58,996	29	Vancouver	36,154
14	Londres	54,788	30	Las Vegas	36,022
15	Montreal	54,122	31	Roma	35,150
16	Bangkok	53,668	32	Ciudad de México	33,441

FUENTE: *ICCA Statistics Report – Country & City Rankings* (ICCA,2019).

La información extraída de las tablas 1.1, 1.2 y 1.3, revela que México se encuentra en un estado en donde es posible el desarrollo de ciertos elementos para colocarse entre los principales destinos organizadores de congresos y de eventos de turismo de reuniones en general.

1.6 Turismo de Reuniones y Mercadotecnia¹

La Organización Mundial del Turismo (OMT) en el informe global de la industria de reuniones contiene un apartado en donde relaciona al *marketing* con el turismo de

¹ Para esta investigación se considerará el término *Marketing* como sinónimo de Mercadotecnia

² *Bidding Book* es un documento en donde se recopila la información sobre el destino, como los principales centros de convenciones, hoteles, atractivos, conectividad aérea, así como cartas de presentación firmadas por las autoridades del país o ciudad y cómo la realización del evento en el destino contribuiría al desarrollo del evento.

reuniones, menciona que es muy importante que los destinos mejoren su enfoque en esta materia y plantea los elementos que los destinos deben trabajar para tener un mejor plan que sea acorde a las tendencias y dificultades actuales (OMT, 2014), los cuales se presentan a continuación:

- Desarrollo de marcas
- Posicionamiento
- Competencias centrales
- Nuevo consumidor

Para entender mejor la relación de lo propuesto por la OMT y desarrollar esta investigación, a continuación se presentan los conceptos fundamentales de mercadotecnia.

1.7 Mercadotecnia

En el mundo actual, gracias al aumento de la tecnología y la globalización, la gran mayoría de las empresas o entidades comerciales, reconocen la importancia de la mercadotecnia como “un proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello” (Kotler y Armstrong, 2017:5). Es importante entender la parte en que se menciona obtener valor a cambio, es una clara referencia al intercambio, lo que se puede explicar como “el consentimiento entre dos entidades de recibir un bien o servicio a cambio de otro”, (Fischer y Espejo, 2017:4).

Se puede entender el concepto de mercadotecnia como la clave para alcanzar las metas organizacionales a través de determinar las necesidades y deseos del mercado, proporcionando satisfacciones que diferencien a la organización del resto de empresas (Kotler y Armstrong, 2017).

A continuación se presentan tres definiciones de mercadotecnia, la primera correspondiente a la propuesta por la *American Marketing Association (AMA)*:

“Marketing es la actividad, conjunto de instrucciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general” (AMA, 2017).

Fischer y Espejo (2017) dicen que todas las definiciones resultan limitadas en ciertos aspectos, por lo que con base en las definiciones existentes han propuesto la siguiente:

“Mercadotecnia es la actividad humana que utiliza las técnicas de promoción, distribución y precio para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores a través del intercambio de bienes, servicios e ideas” (Fischer y Espejo, 2017).

Por otra parte Stanton, Etzel y Walker (2007) presentan su propia definición de mercadotecnia, la cual se observa a continuación:

“Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Si se siguieran recopilando definiciones se observaría que cada una agrega elementos y conceptos diferentes, que brindan una perspectiva de lo amplio que es este campo de estudio.

Directa o indirectamente las tres definiciones presentadas coinciden en el elemento del intercambio y en que buscan el beneficio de un consumidor final, por lo que es posible integrar el siguiente concepto:

Mercadotecnia es una actividad estratégica que a través de procesos tiene como objetivo el intercambio de diversos elementos con la intención de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Elaboración propia con base en diferentes conceptos, (2020).

Debido a que la definición propuesta por la *American Marketing Association (AMA)* es revisada y actualizada cada tres años por investigadores pertenecientes a dicha asociación, además de no mencionar ni productos ni servicios, si no ofertas como concepto neutro, es la definición que se ha empleado en el desarrollo de esta investigación.

Asimismo resulta necesario explicar un tipo específico de la mercadotecnia: el marketing de servicios. El turismo es una industria de servicios, y por lo tanto el turismo de reuniones también, por lo que a continuación para entender este concepto se expone la definición de servicio:

“Son actividades, económicas en que, (...) a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados” (Lovelock y Wirtz, 2009:15).

Teniendo claros ambos conceptos es posible entender que el marketing de servicios es la actividad que busca incentivar el intercambio de trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes o sistemas, a cambio de dinero o algún elemento del mismo valor, en donde no se adquiere la propiedad de cualquiera de los elementos antes mencionados.

1.8 Funciones de la Mercadotecnia

Un elemento fundamental del concepto de mercadotecnia es la satisfacción de necesidades del cliente y el intercambio, pero además de cubrir lo antes mencionado, la mercadotecnia se encarga de cumplir con ciertas funciones como:

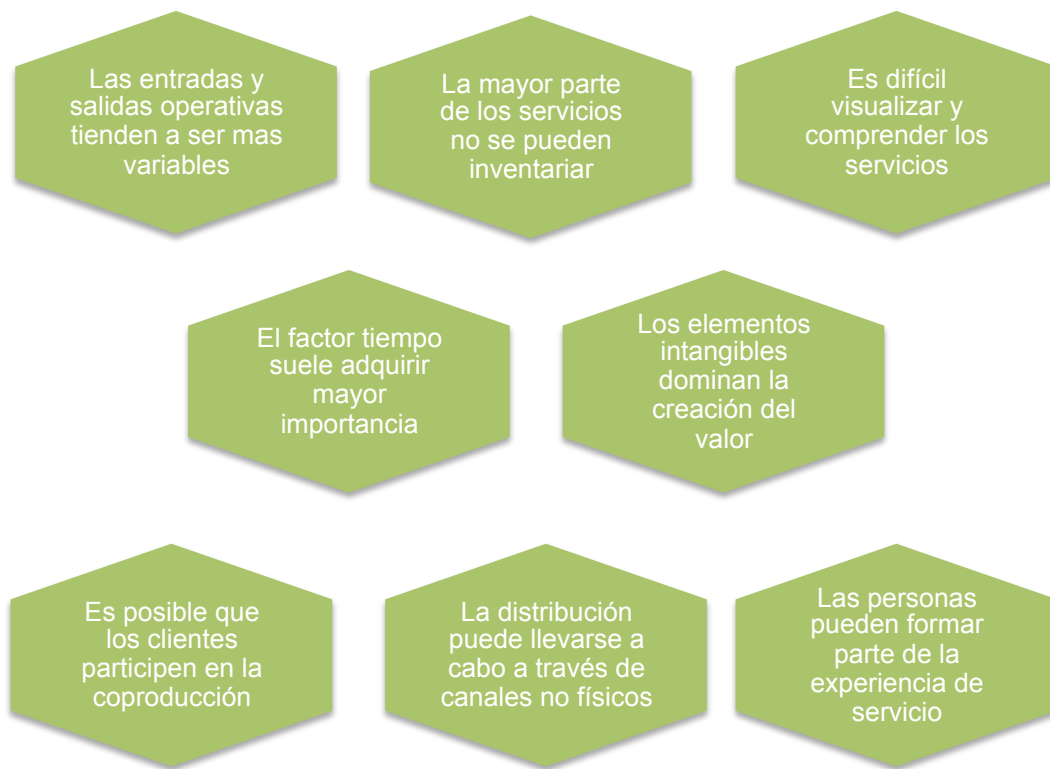
- Investigación de mercado, implica realizar estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia (Fischer y Espejo, 2017:15).
- Promoción, es dar a conocer el producto al consumidor al tiempo que se le persuade de adquirir productos que satisfagan sus necesidades (Fischer y Espejo, 2017:15).
- Decisiones Sobre el Producto, este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado (Fischer y Espejo, 2017:16).
- Decisiones del Precio, significa asignar al producto un precio que sea justo para las necesidades de la organización como del mercado (Fischer y Espejo, 2017:16).
- Venta, son todas las actividades que generan el impulso de compra en los clientes (Fischer y Espejo, 2017:16).
- Distribución o Plaza, son los intercambios que se dan entre mayoristas y detallistas para que el producto vaya del fabricante al consumidor (Fischer y Espejo, 2017:16).
- Posventa, es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto (Fischer y Espejo, 2017:16).

1.9 Mezcla de Mercadotecnia

Al trabajar con mercadotecnia se observa que la mayoría de las variables del entorno no son controlables, tradicionalmente para el sector de manufactura se

han seleccionado cuatro factores que el ofertante brinda a los consumidores, estos se conocen como las 4P o mezcla de mercadotecnia y cada “P” hace referencia a lo siguiente: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Fischer y Espejo, 2017). En el sector de servicios esta situación difiere de lo tradicional y se hace evidente a través de las diferencias presentadas en la Figura 1.2:

FIGURA 1.2
Diferencias de los servicios contra los productos tradicionales.



FUENTE: Elaborado con base en información del libro Marketing de Servicios (Lovelock y Wirtz, 2009).

Estas diferencias son motivo para determinar que los servicios requieren una mezcla de mercadotecnia más amplia y detallada que contenga los siguientes elementos; proceso, entorno físico, personas y productividad y calidad, los cuales están relacionados con la entrega del servicio que en conjunto con las 4Ps tradicionales reciben el nombre de 8Ps (Lovelock y Wirtz, 2009).

Para poder desarrollar una mejor mezcla de mercadotecnia es muy importante que se conozcan los deseos del mercado para saber que producto específico es necesario (Fischer y Espejo, 2017), a través de la aplicación de estrategias de análisis, planeación, aplicación y control que permitan conocer las condiciones del entorno (Kotler y Armstrong, 2017), la mezcla de mercadotecnia de Lovelock y Wirtz (2009) se integra por los siguientes 8 elementos, es importante destacar que originalmente las Ps se establecieron en idioma inglés, por lo que en español no coinciden:

1. Producto (*Product*)
2. Proceso (*Process*)
3. Entorno Físico – Evidencia Física (*Physical Evidence*)
4. Personas (*People*)
5. Productividad y Calidad (*Productivity*)
6. Precio (*Price*)
7. Plaza o Canales de distribución o Comercialización (*Place*)
8. Comunicación Integral de Mercadotecnia (*Promotion*)

A continuación se manifiestan a detalle cada uno de los elementos de esta mezcla de mercadotecnia:

1.9.1 Producto

Se consideran productos a los bienes tangibles como lo que regularmente se compra en el supermercado, sin embargo los servicios y las experiencias que cuentan con características de intangibilidad también son productos (Kotler y Armstrong, 2017).

Los productos de servicios son el núcleo de la estrategia de marketing (Lovelock y Wirtz, 2009), en pocas palabras sin un producto no se puede crear una estrategia de mercadotecnia (Lamb, Hair y McDaniel, 2011), un producto es cualquier bien que es ofrecido al mercado con la finalidad de satisfacer un deseo o necesidad

(Kotler y Armstrong, 2017) y también todo aquello que se recibe en un intercambio (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Con el aumento de la comercialización de productos y servicios, las empresas se esfuerzan más en ofrecer diferenciadores de otros productos o servicios similares, este diferenciador será conocido como experiencia (Kotler y Armstrong, 2017), un término que está de moda entre las nuevas generaciones, tal es el caso de empresas como *Starbucks* o *Apple*, en donde no solo se paga por el café o un celular, sino que se paga por elementos intangibles como experiencias o estatus.

Kotler y Armstrong (2017) presentan una forma de acomodar al producto en tres niveles y cada nivel representa mayor valor para quienes adquieren el producto:

- El primer nivel es el “valor fundamental” que el consumidor busca obtener del producto.
- El segundo nivel es el “producto real” que la persona adquiere y cubre la necesidad original de la persona
- El tercer nivel es el “producto aumentado”, en donde se incluyen los elementos adicionales que complementan la experiencia.

Es importante identificar que en esta investigación el producto con que se trabaja es la capacidad de un destino, el cuál de acuerdo con sus características se clasifica como servicio de tipo intangible y se busca ubicarlo en el tercer nivel de valor presentado previamente.

1.9.2 Proceso

Los procesos, hacen referencia a la forma en que una empresa realiza sus actividades, pero en caso de los servicios también se entienden como la forma en que el servicio es entregado al cliente, factor que se torna de gran relevancia debido a que un proceso de entrega mal diseñado o mal ejecutado puede provocar el fracaso de la empresa o el servicio ofrecido (Lovelock y Wirtz, 2019).

1.9.3 Entorno Físico – Evidencia Física

Se ha hecho referencia a la intangibilidad de los servicios, aunque en este elemento de la mezcla se destacará la parte tangible, en donde se engloban la apariencia del entorno, las características del lugar, la calidad de las instalaciones, mobiliario y equipo, entre otras cosas que ofrecen señales visibles del servicio en cuestión que serán de gran importancia en la impresión que los clientes reciben, una característica importante del entorno físico es que una vez que ha sido construido es difícil cambiarlo (Lovelock y Wirtz, 2019).

En esta investigación este elemento se traslada a gran escala y se podrá observar en el entorno físico de la misma Ciudad de México y más allá de las condiciones de la ciudad como las vialidades, el tránsito vehicular o la conectividad también se hace presente en las instalaciones de los diferentes prestadores de servicio que el turista de reuniones utiliza como los hoteles, centros de convenciones o restaurantes.

1.9.4 Personas

En el sector de los servicios uno de los elementos más importantes al momento de la evaluación de los clientes es que tan buena fue la atención por parte del personal, pues aunque se ofrezca la utilización de la tecnología más moderna o las instalaciones más lujosas, la interacción directa entre el personal y el cliente siempre está presente e influye directamente en la forma en que los clientes perciben el servicio (Lovelock y Wirtz, 2019), tradicionalmente México se ha caracterizado por ofrecer una gran calidez en los servicios, principalmente turísticos, que incluso se ha llegado a convertir en un factor para la toma de decisiones de viaje de gran cantidad de turistas internacionales.

1.9.5 Productividad y Calidad

La productividad y la calidad son dos elementos que algunos autores consideran elementos separados pero Lovelock y Wirtz (2019), plantean que estos elementos deben trabajarse en forma conjunta en el caso de los servicios.

El mejoramiento de la productividad hace referencia especialmente a estrategias de reducción de costos, en las que como consecuencia no se vea afectada la productividad de los empleados y no sea perceptible para los clientes, lo cual se podrá representar en mayores utilidades o en precios más bajos (Lovelock y Wirtz, 2019),

En cuanto al mejoramiento de la calidad es un elemento más complejo que deberá medirse desde la perspectiva del cliente buscando la satisfacción y la lealtad (Lovelock y Wirtz, 2019).

Ambos conceptos son de gran relevancia en los servicios ya que van ligados uno con otro, en el caso de esta investigación, debido a las características del producto es más relevante el concepto de calidad, ya que un producto de mala calidad provocará la insatisfacción y la posibilidad de que los turistas de negocios decidan no regresar a un evento en la Ciudad de México.

1.9.6 Precio

El precio es el siguiente elemento de la mezcla de mercadotecnia, regularmente se considera que el precio es la cantidad de dinero que se intercambia para obtener un producto, si se analiza más a fondo este proceso se podrá observar que el factor del dinero puede ser sustituido por elementos que aporten un valor similar que no necesariamente sea monetario (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Un elemento de gran importancia dentro de este concepto es la determinación del precio, lo cual está directamente relacionado al producto que se está vendiendo

(Stanton, Etzel y Walker, 2007), por lo que una experiencia satisfactoria en el caso de los servicios puede ser motivo para determinar un precio elevado.

El precio a diferencia de los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia es el único que genera utilidades y no representa un costo para la organización (Kotler y Armstrong, 2017), sin embargo desde la perspectiva del consumidor un precio puede ser considerado como un costo que se deberá pagar para obtener un beneficio deseado (Lovelock y Wirtz, 2009).

Para esta investigación se identifica que el producto con el cual se trabajará no permite asignarle un precio expresado de forma monetaria.

1.9.7 Plaza o Canales de Distribución o Comercialización

El término plaza o canal de distribución, hace referencia a una estructura u organizaciones por las que un producto o servicio deberá pasar para estar disponible para el consumidor final, a esta estructura también se le conoce por el nombre de canal de *marketing* (Kotler y Armstrong, 2017).

Existen dos factores determinantes al referirnos al referirnos a la entrega o distribución de un servicio; primero la rapidez y segundo la comodidad del lugar en donde se entrega (Lovelock y Wirtz, 2009).

A continuación se presentan los principales canales de distribución más utilizados en servicios, consumo y negocios (Stanton, Etzel y Walker, 2007), área en donde se ubica el producto con el cual se trabaja en esta investigación:

- Productor – Consumidor
- Productor – Detallista o Minorista – Consumidor
- Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor
- Productor – Agente - Detallista – Consumidor
- Productor – Agente – Mayorista - Detallista – Consumidor

1.9.8 Comunicación Integral de Mercadotecnia

Como último elemento de la mezcla de mercadotecnia se encuentra la comunicación integral de mercadotecnia, nueva forma de conocer a la promoción, ningún programa o estrategia de marketing podrá alcanzar el éxito sin una comunicación efectiva con el mercado meta (Lovelock y Wirtz, 2009).

Es posible entender a la promoción como un factor que aumenta el atractivo de los productos y al mismo tiempo contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa (Stanton, Etzel y Walker, 2007), lo que se podrá entender como aumento de ventas o fidelidad de los clientes que se reflejará al alcanzar las metas propuestas por la organización.

Uno de los principales objetivos de las empresas actuales es la existencia de buenas relaciones con los clientes, por lo que ya no es suficiente solo vender productos, por este motivo las empresas han buscado formas de crear estos lazos y lo han logrado a través de la promoción en su forma de comunicación (Kotler y Armstrong, 2017), hoy es posible observar que marcas como *Netflix* o *Spotify* mantienen una comunicación directa con sus clientes, buscando generar buenas relaciones al crear empatía con la forma de vida de los mismos.

Lovelock y Wirtz (2019), refieren que dentro del marketing de servicios la comunicación debe tratar de educar a los nuevos clientes respecto al servicio ofrecido y lo que pueden obtener tratando de estimular las ventas o fomentar el consumo.

Este elemento de la comunicación integral de mercadotecnia ha tenido grandes cambios en los últimos años debido a los constantes cambios del mundo, pero en especial esto se puede relacionar con tres factores principales (Kotler y Armstrong, 2017):

- Los consumidores actuales tienen mayores necesidades de comunicarse y no se conforman con la información brindada por la empresa, si no que buscan en otros medios más información.
- Las estrategias de marketing están cambiando, actualmente los esfuerzos del marketing se enfocan en crear relaciones más estrechas con los clientes y se están alejando del marketing masivo.
- La tecnología digital y el social media han tomado un papel de suma importancia, ya que en la actualidad existe una comunicación directa entre las empresas y los consumidores.

Debido a los cambios en las formas y métodos de comunicación y al avance de la tecnología cada día es más complicado que una organización logre mandar un mensaje claro, se vuelve muy complicado realizar una integración de todos los canales que posee la empresa, la existencia de nuevos canales como el *social media* es una gran oportunidad, pero también se ha convertido en un gran desafío.

Como resultado, se ha planteado el uso de este nuevo concepto llamado comunicaciones integradas de *marketing*, en el cual se busca que el mensaje transmitido sea el mismo que se proporcione en cada interacción a través de todos los canales de la organización (Kotler y Armstrong, 2017). Las comunicaciones integradas de marketing están conformadas por 5 elementos que se observan en la Figura 1.3.

FIGURA 1.3
Mezcla de la Comunicación Integral de Mercadotecnia.



FUENTE: Marketing (Kotler y Armstrong, 2017).

Publicidad

Se puede entender a la publicidad como una actividad que busca estimular la demanda de productos a través de comunicaciones persuasivas creativas que están dirigidas a grupos específicos a través de diferentes medios de comunicación (Fischer y Espejo, 2017), los objetivos principales de la publicidad son tres; informar, persuadir y recordar (Kotler y Armstrong, 2017) como se observa en la Tabla 1.4.

TABLA 1.4
Objetivos de la Publicidad.

Publicidad Informativa	Publicidad Persuasiva	Publicidad como Recordatorio
Comunicar valor al cliente.	Crear preferencia de marca.	Mantener relaciones con los clientes.
Crear una imagen de marca y de la organización.	Alentar el cambio hacia una marca.	Recordar a los consumidores que tal vez necesiten el producto en un futuro cercano.
Informar al mercado acerca de un nuevo producto.	Cambiar la percepción de los clientes acerca del valor del producto.	Recordar a los consumidores dónde pueden comprar el producto.
Explicar el producto.	Persuadir a los clientes de comprar de inmediato.	Mantener la marca en la mente de los clientes cuando no sea temporada.
Sugerir nuevos usos de un producto.	Crear compromiso del cliente con la marca.	
Describir los servicios y apoyo disponibles.	Constituir una comunidad de marca.	
Corregir impresiones falsas.		

FUENTE: Marketing (Kotler y Armstrong, 2017).

Se identifican como instrumentos de promoción los spots de radio, televisión, los anuncios en revistas, periódicos, los banners digitales de sitios web, los anuncios espectaculares, entre otros que cumplen con esta finalidad, en la Tabla 1.5 es posible identificar las ventajas y limitaciones de los principales medios.

TABLA 1.5
Perfiles de los Principales Tipos de Medios.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos, bajo costo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; apela a los sentidos.	Costos absolutos elevados; gran saturación; exposición fugaz; menos selectividad del público

Medio	Ventajas	Limitaciones
Medios digitales y social media	Alta selectividad; bajo costo; impacto inmediato; Capacidad para involucrar	Bajo impacto potencia; el público controla el contenido y la exposición
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptabilidad; alta credibilidad	Vida corta; baja calidad de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar
Correo directo	Alta selectividad del público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite la personalización	Costo relativamente alto por exposición; imagen de “correo no deseado”
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida y alta posibilidad de varios lectores del mismo ejemplar	Necesidad de comprar el espacio para un anuncio con mucha anticipación; costo elevado; no hay garantía de ubicación
Radio	Buena aceptación local; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo	Sólo audio; exposición fugaz; poca atención; públicos fragmentados
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; poca competencia de mensajes; buena selectividad de ubicación	Poca selectividad de públicos; limitaciones creativas

FUENTE: Marketing (Kotler y Armstrong, 2017).

Ventas personales

Este elemento destaca a la fuerza de ventas, quienes son conocidos tradicionalmente como vendedores, esta fuerza de ventas es de gran importancia en la mayoría de las empresas, pues son los responsables de agregar valor para los clientes y al mismo tiempo crear relaciones a largo plazo pues su función es vender directamente a los clientes siendo ellos el representante directo de la empresa (Kotler y Armstrong, 2017). En el contexto de esta investigación, al no contar con un producto tangible, se puede identificar a la fuerza de ventas como los colaboradores de la OCC de la Ciudad de México encargados de brindar respuesta a los cuestionamientos realizados por clientes potenciales, quienes de acuerdo a la estructura de Oficinas similares, podrían pertenecer al departamento de mercadotecnia, promoción o relaciones públicas.

Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta usada por la publicidad y las ventas personales (Kotler y Armstrong, 2017), para incentivar o corto plazo la venta de un producto, ofreciendo un valor adicional para el comprador (Fischer y Espejo, 2017). En pocas palabras esta herramienta tradicionalmente se representa en la acción de comprar un producto que tiene un descuento, pero es posible encontrarla presente en cualquier de las siguientes situaciones (Kotler y Armstrong, 2017):

- Las muestras
- Los cupones
- Reembolsos de efectivo
- Paquetes con precio global
- Premios
- Especialidades publicitarias (productos promocionales)
- Promociones en punto de venta

- Concursos, sorteos y juegos

Esta herramienta se puede presentar como *marketing* de eventos, comúnmente conocida como patrocinio, la cual es una de las formas de promoción con mayor crecimiento ya que de esta manera se puede obtener gran visibilidad del mercado al tener una presencia de marca constante en donde es posible incluir medios digitales para maximizar los beneficios (Kotler y Armstrong, 2017), en el caso del turismo de reuniones este tipo promoción de ventas a través de patrocinios es una de las formas más utilizadas para promocionar a los destinos ante posibles futuros clientes.

Relaciones públicas

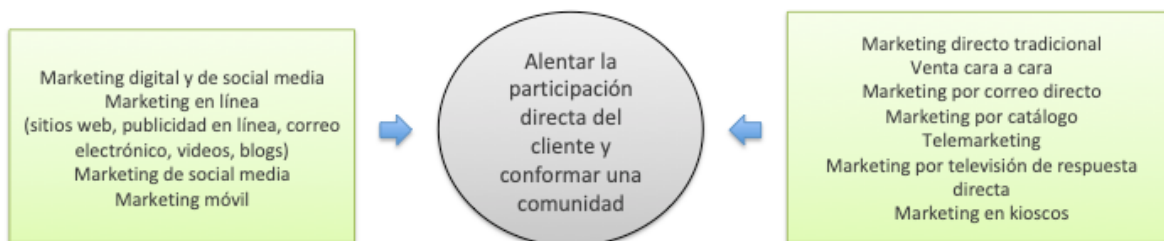
Las relaciones públicas son actividades realizadas en muchas ocasiones por un departamento específico de la organización, que busca principalmente mantener buenas relaciones con el medio externo a la empresa, así como incentivar el uso del producto que ofrece la empresa, las siguientes funciones son la principales realizadas por estos departamentos (Kotler y Armstrong, 2017):

- Entablar relaciones con la prensa
- Difundir información favorable del producto
- Hacer cabildeo
- Entablar relaciones con inversionistas
- Actividades de desarrollo

Marketing directo o digital

Este elemento de la comunicación integral de marketing como el resto de los elementos consiste en establecer conexiones directas entre la empresa y el cliente. La Figura 1.4 presenta las formas de marketing directo tradicional y digital.

FIGURA 1.4
Formas de Marketing Directo y Digital.



FUENTE: Marketing (Kotler y Armstrong, 2017).

Debido a las necesidades de los mercados actuales esta forma de marketing se ha convertido en la forma con mayor crecimiento, anteriormente el *marketing* directo se realizaba a través de ventas por catálogo, por correo tradicional y a través de *telemarketing*, pero en la actualidad se ha orientado más al uso de las TIC, lo que da como resultado un nuevo término, *marketing* digital (Kotler y Armstrong, 2017), es interesante resaltar que esta investigación se enfoca en la forma digital más que en la tradicional por lo que a continuación se describen los principales canales utilizados en el marketing digital:

Marketing en línea

Comercio electrónico: es cualquier transacción realizada a través de internet, las cuales de acuerdo a sus características es posible sub clasificar en los siguientes formatos (Fischer y Espejo, 2017):

- *Business to business (B2B)* - Negocio a negocio
- *Business to consumer (B2C)* - Negocio a consumidor
- *Consumer to consumer (C2C)* - Consumidor a consumidor
- *Government to consumer (G2C)* - Gobierno a consumidor

Estos formatos se conforman por las entidades que realizan la transacción, siendo la mas común la forma *business to consumer*, no obstante para esta investigación corresponde la forma *government to consumer*.

Sitios web y comunidades web de marca: estos dos elementos se diferencian ya que el primero busca la atracción de clientes y busca incentivar una compra, en contraste con el segundo que busca presentar el contenido de la marca con la finalidad de atraer consumidores que congreguen una comunidad sin el objetivo de vender a través del sitio electrónico (Kotler y Armstrong, 2017), siendo este segundo formato el que se toma como referencia para el desarrollo de este plan de mercadotecnia.

Publicidad en línea: se ha convertido en el medio promocional más importante y al que las empresas dedican alrededor del 30% del presupuesto de marketing digital, es posible encontrarlo a través de dos formas; *banners* alojados en páginas web relacionadas o con información similar a la que maneja la empresa y anuncios relacionados con búsquedas que se presentan al momento de navegar en un buscador específico, Google por ejemplo (Kotler y Armstrong, 2017), ambas formas de publicidad en línea son consideradas en el desarrollo de esta investigación.

Correo electrónico: este medio de marketing se puede considerar como una de las maneras más eficaces de comunicación, ya que permite enviar mensajes directos, precisos y personalizados de manera masiva, siendo una evolución del correo tradicional actualmente este medio permite el envío de contenido interactivo que busca ganar la lealtad del cliente (Kotler y Armstrong, 2017), es posible identificar esta forma de marketing en los correos enviados por diversas marcas en donde comparten datos de interés o promociones en la mayoría de situaciones.

Blogs: son foros de formato electrónico en las cuales las marcas comparten contenidos diferentes a los presentados en sus sitios web, en donde la finalidad es crear conversaciones relacionadas al giro de la empresa en las cuales cualquier

persona puede presentar su opinión, para las empresas es de suma importancia ya que les permite saber lo que los consumidores piensan de ellos (Kotler y Armstrong, 2017).

Social Media

Social Media o redes sociales son plataformas que funcionan a través de internet, en donde es posible mantener una comunicación personalizada y en tiempo real con los clientes o incrementar el tráfico hacia el sitio web, a través de texto, audio, video, fotografía o multimedia (Fischer y Espejo, 2017), actualmente el uso de *social media* se ha extendido de forma exponencial a nivel mundial, contando una gran variedad de plataformas para la interacción social a distancia.

Este fenómeno se consolidó con la aparición de Facebook en 2004, plataforma que hoy en día es la que cuenta con mayor alcance a nivel mundial con más de 2,500 millones de usuarios activos, seguido por YouTube con alrededor de 2,000 millones de usuarios (Kemp, 2020), de acuerdo con el reporte digital 2020 realizado por la empresa *we are social* en colaboración con *hootsuite*.

En la Tabla 1.6 es posible encontrar la descripción y las principales funciones de las redes sociales más utilizadas por las organizaciones para la comunicación con sus clientes.

TABLA 1.6
Descripción de las Principales Redes Sociales.

Plataforma	Descripción
Facebook	Plataforma que permite compartir información a través de publicaciones o transmisiones de video en tiempo real realizadas por un administrador, que está en constante comunicación con las personas que interactúan y siguen la página, permite compartir texto, imágenes, videos o ligas a

Plataforma	Descripción
	<p>páginas web, además de ser posible la realización de comentarios o reacciones a través de iconos que representan el estado de ánimo del seguidor.</p>
<p>YouTube</p>	<p>Plataforma que permite compartir videos, ya sean pre producidos o en tiempo real, a través de un canal creado por la empresa, en donde es posible suscribirse de forma gratuita para recibir el contenido compartido por la empresa y las personas tengan la posibilidad de comentar compartir, o indicar que es de su agrado el contenido.</p>
<p>Instagram</p>	<p>Plataforma que permite a través de un perfil compartir imágenes y videos cortos o videos en tiempo real en la cual los seguidores podrán realizar comentarios o indicar si les gusta el contenido.</p>
<p>Twitter</p>	<p>Plataforma que permite compartir mensajes con un máximo de 140 caracteres que da oportunidad de que otras personas sigan la cuenta, interactúen, o compartan los mensajes con sus seguidores propios, el mensaje puede ser a través de imagen, video, texto, o ligas a páginas web.</p>
<p>Linkedin</p>	<p>Plataforma dedicada al ámbito profesional en donde es posible que la empresa comparta información de interés común y que las personas puedan comentar o compartir opiniones, además de funcionar como una plataforma para el reclutamiento de recursos humanos.</p>

FUENTE: Elaborado con Base en Fischer y Espejo, 2017.

Marketing móvil

Como última forma de marketing digital se encuentra el marketing móvil, categoría que hace referencia a todos los mensajes de marketing que se generan entre las empresas y los consumidores a través de dispositivos móviles, es posible entender que un dispositivo móvil puede ser un teléfono inteligente, tabletas electrónicas o cualquier dispositivo portátil que permita el acceso a internet (Kotler y Armstrong, 2017), esta forma se hace presente en las adecuaciones de contenido que son necesarias para la correcta visualización, específicamente las aplicaciones y sitios web en formato móvil.

Hoy en día es común encontrar que la mayoría de las marcas, principalmente de *retail* y algunos servicios cuentan con la disponibilidad de aplicaciones que facilitan el acceso a sus contenidos a través de los teléfonos inteligentes, que permiten por ejemplo pedir un *Uber* desde cualquier punto de una ciudad o comprar artículos sin la necesidad de acudir a una tienda física, lo que es posible gracias a las aplicaciones móviles que ofertan las empresas.

Cada elemento de la mezcla de mercadotecnia es de gran importancia para el cumplimiento del objetivo de esta investigación, ya que son el medio para desarrollar el plan de mercadotecnia que permita a la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México cumplir de forma exitosa sus funciones y colocar a la ciudad entre los principales realizadores de congresos.

1.10 Ventajas de la Planeación de la Mercadotecnia

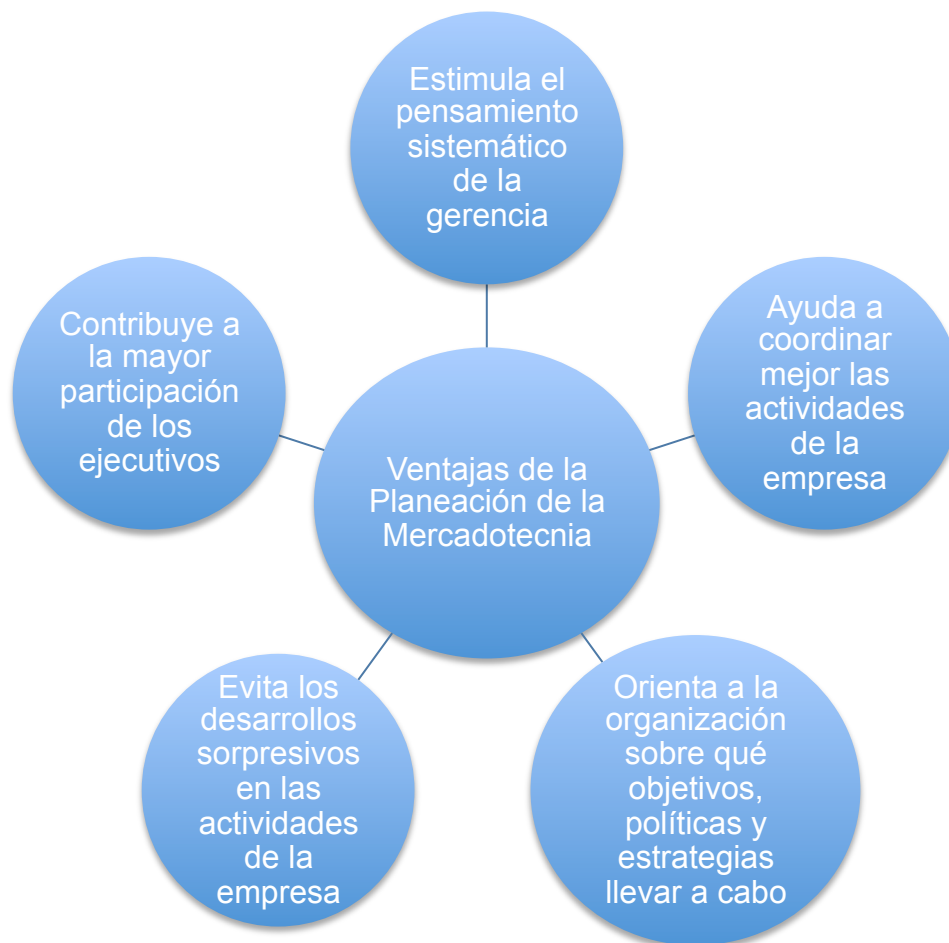
La planeación es el primer elemento del proceso administrativo, que al combinarse con la mercadotecnia aporta ciertas ventajas.

Hasta este punto de este marco conceptual es posible observar la importancia de la mercadotecnia en cualquier organización para alcanzar el éxito y cumplir sus objetivos, aunque si se desean maximizar los beneficios será necesario recurrir a

la planeación, lo cual aportará entre otras cosas protección, rentabilidad a largo plazo y crecimiento de la empresa y sus recursos (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

La Figura 1.5 presenta las principales ventajas que aporta a una organización la planeación de la mercadotecnia y a continuación se describe cada una de las ventajas.

FIGURA 1.5
Ventajas de la Planeación de la Mercadotecnia.



FUENTE: Mercadotecnia (Fischer y Espejo, 2017).

Al estimular el pensamiento sistemático de la gerencia será posible que los líderes de las organizaciones puedan conducir la empresa a la meta de sus objetivos de una forma ordenada, sencilla y eficiente.

El coordinar de forma eficiente las actividades de la empresa aportara diversos beneficios para los colaboradores por ejemplo en la disminución de los tiempos asignados a cada tarea o una distribución optima y equitativa del trabajo.

La planeación de la mercadotecnia aporta a las organizaciones diferentes ventajas, pero una de las principales es la definición de objetivos, políticas y estrategias acordes a la filosofía organizacional, lo cual será un factor determinante para alcanzar las metas de la empresa de forma exitosa.

La planeación por si sola es un elemento muy importante para el desarrollo de casi todas las actividades, pues es en donde se decide que camino se necesita tomar, en el caso de la mercadotecnia planear evitará que se realicen desarrollos sorpresivos de las actividades que puedan provocar el fracaso de la actividad o pérdida de dinero.

La última ventaja presentada en la Figura 1.5, menciona que la planeación también contribuirá a una mayor participación de los ejecutivos, lo que se podrá entender como la intervención de los líderes de todos los departamentos de la empresa en la elaboración del plan.

1.11 Plan de Mercadotecnia

La planeación de la mercadotecnia ayuda a una organización a alcanzar sus metas considerando las condiciones del mercado (Lamb, Hair y McDaniel, 2011), esas condiciones se pueden identificar a través de la mezcla de mercadotecnia que se desarrolla en esta investigación, de igual forma un plan de mercadotecnia también se conforma por cuatro elementos que se obtienen al responder las preguntas ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Quién? (Fischer y Espejo, 2017), tanto

para el análisis de la mezcla de mercadotecnia, como para la resolución de los cuestionamientos es de total importancia la capacidad de toma de decisiones.

Es posible decir que el plan de mercadotecnia en si es el documento físico en donde se plasman los elementos anteriores, a través de una estructura que se irá modificando de acuerdo a las características de la entidad en donde se está desarrollando (Fischer y Espejo, 2017), la elaboración de un plan de mercadotecnia escrito será necesaria debido a que el desarrollo completo puede ser un proceso largo y complejo y la mayoría de los detalles pueden ser olvidados si se comunica de forma oral (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Cohen (2006) plantea que la realización de un plan de mercadotecnia no solo implica una cuestión teórica, si no que requiere una combinación de factores entre los que destaca el esfuerzo, la imaginación y sobre todo integrar conocimientos de mercadotecnia con otras disciplinas.

Este permite realizar un análisis de elementos internos y externos que afectan a la empresa, para tener un punto de comparación entre la situación actual y lo que se espera obtener para el futuro y sobre todo indicará a modo de guía las actividades que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Lamb, Hair y McDaniel, 2011), contar con un plan de marketing no asegurará el éxito organizacional, pero no contar con él si representará un fracaso anunciado (Ruiz-Almeida *et al*, 2015).

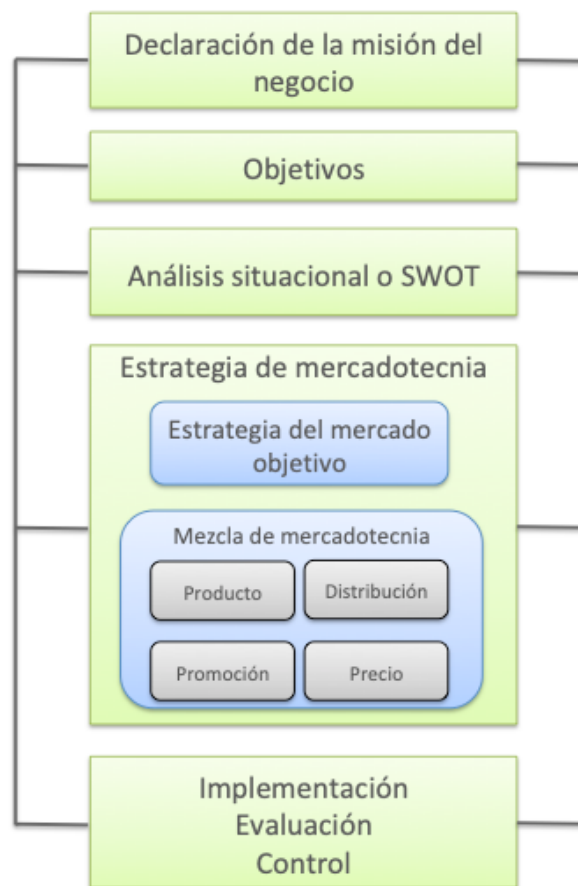
1.12 Elementos del Plan de Mercadotecnia

La conformación de un plan de mercadotecnia no siempre será la misma para todos los casos, sin embargo diversos autores como Lamb, Hair, McDaniel o Kotler han escrito guías o documentos que indican los elementos básicos que deberá contener el documento, como lo propuesto por Cohen (2006), que sugiere la realización del plan a través de 9 pasos:

- Paso 1 Planear el desarrollo del plan de mercadotecnia
- Paso 2 Explorar el entorno
- Paso 3 Establecer meta y objetivos
- Paso 4 Desarrollar la estrategia de mercadotecnia
- Paso 5 Desarrollar las tácticas de mercadotecnia
- Paso 6 Pronosticar el plan de mercadotecnia
- Paso 7 Calcular ratios financieros importantes para el plan de mercadotecnia
- Paso 8 Presentar el plan de mercadotecnia
- Paso 9 Implementación

En el caso de la propuesta de Lamb *et al.* presentado en la Figura 1.6 es posible identificar que los elementos que ellos consideran tienen cierta similitud a lo presentado por Cohen, debido a la naturaleza de la planeación de mercadotecnia, para esta investigación se ha trabajado con el diagrama presentado en la Figura 1.6, pues presenta una estructura más factible de adaptar a un producto con características de servicio e intangibilidad como lo es la Ciudad de México.

FIGURA 1.6
Elementos de la Planeación Estratégica de la Mercadotecnia.



FUENTE: Marketing (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Los elementos de la planeación en la Figura 1.6 se encuentran interrelacionados, el primero consiste en la definición de la misión de la empresa, lo cual será posible identificar al responder la pregunta ¿En qué negocio estamos?, la respuesta debe estar fundamentada por el análisis de dos factores importantes, el primero los beneficios buscados por los consumidores tanto actuales como potenciales y segundo las condiciones ambientales existentes y futuras, además es importante que la misión este más enfocada en el consumidor que en el producto, por último será necesario fijar una visión a largo plazo que permita establecer un límite de tiempo sobre todo lo que se desea alcanzar (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Lamb *et al.* (2011) indican que el segundo paso para la realización del plan de mercadotecnia es la definición de los objetivos del plan, los objetivos son enunciados que describen que se logrará a través de las actividades de marketing y se desarrollan considerando las características observadas en la Tabla 1.7.

TABLA 1.7
Características de los Objetivos de Mercadotecnia.

Característica	Descripción
Realista	El objetivo deberá ser real, alcanzable y posible de acuerdo con las características y la situación externa de la empresa.
Medible	Al proponer el objetivo deberá establecerse una cantidad cuantitativa de lo que se desea lograr, esto con la finalidad de determinar con mayor facilidad el éxito o fracaso del mismo.
Tiempo específico	Será necesario especificar en el objetivo una fecha de inicio y fin, con la finalidad de facilitar la medición histórica de los resultados y no perderse de la planeación original.
Comparable	El objetivo deberá permitir la comparación, de ahí la importancia de las características anteriores como que sea medible y con un tiempo específico, lo que permitirá la comparación con otros periodos o situaciones.

FUENTE: Marketing (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Para continuar con el desarrollo del plan de mercadotecnia es necesario realizar un análisis situacional o *SWOT*, como se encuentra indicado en la Figura 1.7, acrónimo proveniente del inglés *strengths* (S), *weaknesses* (W), *opportunities* (O)

y *threats* (T), mismo que en español es conocido como FODA que significa; fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A), el cual permitirá conocer el ambiente actual de los productos o servicios que se desean comercializar, separándolos en factores internos y externos (Lamb, Hair y McDaniel, 2011), como se presenta en la Figura 1.7.

FIGURA 1.7
Componentes del Análisis de Situación FODA.



FUENTE: Marketing (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Continúa con la estrategia de mercadotecnia, la cual está conformada por la determinación del mercado objetivo o *target market* y por la mezcla de mercadotecnia descrita previamente en esta investigación.

El *target* identifica al segmento o segmentos de mercado en que la empresa se desea enfocar, un segmento es un grupo de personas que comparten características, especialmente hábitos de consumo (Lamb, Hair y McDaniel, 2011), el target se podrá clasificar en tres opciones:

- Mercado completo
- Múltiples mercados
- Único mercado

En *target* que se ha utilizado para definir este plan de mercadotecnia, será del tipo múltiples mercados, ya que el enfoque está en dar a conocer el producto con los organizadores de eventos a nivel internacional, considerando que los tomadores de decisiones provienen de diferentes culturas, tienen diferentes edades y trabajan para empresas u organizaciones de diferentes giros.

El último elemento de un plan de mercadotecnia de acuerdo con el esquema presentado por Lamb *et al.* (2011), será la implementación, evaluación y control.

- Implementación es la parte en donde se ejecuta lo que previamente se plasmó en el documento escrito.
- Evaluación consiste en medir si los objetivos del plan se han cumplido durante el periodo de tiempo especificado.
- Control provee mecanismo para evaluar los resultados de marketing para aplicar las correcciones pertinentes.

Estos elementos son muy importantes en una organización ya que es el momento en donde se pondrá en marcha y revisará la parte práctica del documento físico, en cualquier organización será muy importante analizar los resultados y todo el proceso de implementación, con el fin de aportar las conclusiones y analizar si se cumplió con el objetivo establecido.

Esta investigación no considera estos últimos elementos debido a que el objetivo es únicamente generar una propuesta de plan de mercadotecnia y la decisión de implementación corresponde a la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México y al no considerar implementación tampoco será posible realizar una evaluación y control.

1.13 Accesibilidad a la Información

Al trabajar en beneficio de la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México (OCC), la cual es un organismo público descentralizado, se está obligado de acuerdo con el artículo 201 de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión (LFTR), a contar en sus portales de internet con funciones de accesibilidad para personas con discapacidad.

Este elemento de accesibilidad se vuelve muy importante ya que para el desarrollo de la cuarta “P” de la mezcla de mercadotecnia o mejor conocida como comunicación integral de mercadotecnia se busca crear una comunicación directa entre la empresa y el consumidor por lo que es necesario el uso de páginas web y medios digitales y se deberá considerar que entre los receptores del mensaje es posible que existan personas con alguna limitación que les impida el reconocimiento de la información (Hilera y Campo, 2015).

Para lograr que el contenido de los medios digitales que se ha obtenido del plan de mercadotecnia que produjo esta investigación llegue a toda persona, se deberán cumplir las disposiciones generales de accesibilidad web (CDHCU, 2020), presentadas a continuación (Andrade, 2015):

Las Instituciones deberán considerar las características necesarias de Accesibilidad Web en el diseño de los aplicativos tecnológicos para sus sitios de Internet y en sus contenidos digitales

Los aplicativos y sitios web para ser accesibles deberán estar alineados con el principio de progresividad y contar con los elementos de Accesibilidad establecidos en los estándares internacionales más actualizados de la W3C, específicamente las Pautas de Accesibilidad de Contenido de Internet WCAG, a efecto de cumplir con el Nivel de Conformidad AA como mínimo y teniendo siempre en cuenta el concepto de ajustes razonables, y con la

Declaración de Accesibilidad Web de manera visible en la página principal del sitio web.

Los sitios web, aplicativos web y contenidos digitales que en ellos se publiquen, deberán atender también los siguientes principios del nuevo modelo de comunicación digital centrados en las personas usuarias y sus necesidades; Construidos para la inclusión, es decir, que resulten accesibles para todas las personas; Simples, es decir, con mensajes de comunicación claros; Útiles, con contenidos que resulten de provecho o beneficio para las personas, y abiertos y transparentes.

La "Declaración de Accesibilidad" deberá contener: Mensaje institucional sobre la Accesibilidad Web en el sitio, en una zona visible; Señalar cuáles son las pautas y el nivel de cumplimiento; Señalar un número de contacto a través del cual las personas con discapacidad puedan recurrir en caso de dudas o requerimientos específicos.

Los diferentes tipos de contenidos digitales en los sitios deberán ofrecer alternativas de accesibilidad Web para discapacidad motriz, visual y auditiva.

Respecto a la arquitectura general del sitio, ésta deberá estar estructurada de forma que permita una navegación simple e intuitiva y que organice la información de manera coherente para que sea fácil de encontrar.

Capítulo 2 Marco Contextual

Para poder proponer el plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, será necesario entender el contexto en el cual se trabajara, debido a esto en este capítulo se presentarán diferentes elementos que revelan la situación actual de la ciudad la cual se ubica en la capital de México, tiene una población aproximada de 8.9 millones de habitantes contabilizados hasta el último censo (INEGI, 2015), su principal idioma es el español y se encuentra dividida en 16 delegaciones presentadas en la Figura 2.1.

FIGURA 2.1
Mapa de ubicación de la Ciudad de México.



FUENTE: INEGI, 2020.

La Ciudad de México es el principal centro político, económico, social, académico, cultural, financiero y turístico del país, en 2018 la ciudad aportó el 16.4% del

Producto Interno Bruto (PIB) nacional lo cual representa 3,631,195 millones de pesos, destacando principalmente en la actividad terciaria y siendo la principal economía del país (INEGI, 2019a).

De igual forma cuenta con una amplia oferta especializada, tanto para el turismo de reuniones como para el resto de los segmentos del turismo, lo que convierte a este destino en un punto focal para los organizadores de eventos internacionales.

2.1 Turismo de Reuniones en México

De acuerdo con el Estudio de la Relevancia Económica de las Reuniones en México, actualizado en 2016 por el Consejo de Promoción Turística de México, es posible observar algunos puntos destacables como los mencionados a continuación (CPTM, 2016):

- Crecimiento.
- Mayor competitividad en la organización de eventos.
- Menos intervención del gobierno y más participación privada.
- Estímulo fiscal tasa 0 para organizadores extranjeros.

Del mismo modo durante la inauguración de XXVI Congreso Nacional de la Industria de Reuniones, el Secretario de Turismo Federal Miguel Torruco Marqués destacó que el turismo de reuniones representa al país una derrama anual de 35 mil millones de dólares que equivalente al 1.8% del producto interno bruto (SECTUR, 2019).

Aunque las cifras presentadas por el Secretario indican que el turismo de reuniones es una industria que aportaba de forma positiva a la economía, la situación actual del país provocó que se dejara de lado al turismo en general, desde la desaparición del Consejo de Promoción Turística de México con sus oficinas en el extranjero, el descuido total en la promoción, la falta de políticas públicas, programas de capacitación y las fallas en las páginas oficiales de turismo

han provocado que el trabajo realizado en años anteriores sean esfuerzos en vano, a todo lo anterior se sumó la situación de emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, que ha sacado a relucir la falta de apoyos fiscales y económicos para el rescate de las diferentes industrias, lo que ha provocado que el turismo y en especial el turismo de reuniones se encuentre en un momento difícil.

2.2 Espacios para Eventos de Turismo de Reuniones en la Ciudad de México

La ciudad de México como principal destino del país posee una gran oferta para el turismo de reuniones, parte de ésta son los espacios para la realización de congresos y convenciones. En la Ciudad es posible encontrar gran cantidad de éstos espacios, de los que destacan tres de talla internacional, en los que actualmente se concentra la mayor cantidad de eventos de turismo de reuniones, estos son: Centro Citibanamex, Expo Santa Fe y WTC.

Estos tres recintos cuentan con servicios como organización de eventos, centro de negocios, internet, telefonía, colganteo, iluminación, seguridad, alfombrado, servicios médicos, audio y video, mamparería, estacionamiento, cajeros automáticos y restaurantes, servicios que son necesarios para satisfacer las necesidades del mercado internacional.

En la Tabla 2.1 se presentan los recintos ubicados en la Ciudad de México en donde es posible observar el espacio rentable que ofrecen estos lugares.

TABLA 2.1
Recintos Feriales Ubicados en la Ciudad de México.

Nombre	Ubicación	Espacio	Página Web
Centro Internacional de Exposiciones y Convenciones WTC	Centro	Mas de 30,000 m ² techados	www.exposwtc.com
Centro Citibanamex	Poniente	Mas de 34,000 m ² techados	www.centrocitibanamex.com
Expo Santa fe	Poniente	Mas de 32,000 m ² techados	www.exposantafe.com.mx
Expo Reforma	Centro	No disponible	www.exporeforma.com.mx

FUENTE: Elaborado con Base en Información de The Meetings Guide to Mexico, 2019.

Es posible mencionar que a pesar de la oferta de espacios en la Ciudad de México, el recinto ferial más grande del país se encuentra en la ciudad de Guadalajara, que lleva por nombre Expo Guadalajara y cuenta con un espacio rentable de más de 60,000 metros cuadrados.

2.3 Conectividad Aérea de la Ciudad de México

La conectividad de un destino es muy importante para tener un mayor número de visitantes, aun cuando la conectividad puede ser por vía aérea, terrestre o marítima, esta investigación se enfocará únicamente en la conectividad aérea debido a que por la ubicación geográfica de la ciudad y el mercado en el que se interesa el turismo de reuniones es la forma de hacer de la Ciudad de México un destino accesible desde otros estados del país o desde cualquier parte del mundo.

La Tabla 2.2 y 2.3 presentan respectivamente el número de vuelos registrados, así como la cantidad de extranjeros que llegaron a la Ciudad de México por vía aérea, las cifras pertenecen a registros en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, del mismo modo es posible en ambas tablas observar un aumento anual

en los números presentados, sin embargo debido a la pandemia de COVID-19, tanto en los vuelos como en la cantidad de llegadas se podrá observar un decrecimiento relevante reflejado en las cifras de 2020.

TABLA 2.2
Número de Vuelos Anuales Registrados en la Ciudad de México.

Vuelos	2016	2017	2018	2019	2020
Nacionales	289,765	280,683	283,011	296,485	159,856
Internacionales	120,360	133,703	140,463	135,883	60,713
Total	410,125	414,386	423,474	432,368	220,569

FUENTE: Elaborado con base en el Reporte de Actividad Turística de la Ciudad de México, 2020.

TABLA 2.3
Llegada de Extranjeros por el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Número de Pasajeros	2016	2017	2018	2019	2020
Extranjeros	3,884,240	4,498,496	4,858,708	4,989,201	1,634,322

FUENTE: Elaborado con base en el Reporte de Actividad Turística de la Ciudad de México, 2020.

2.4 Oferta Hotelera para Reuniones de la Ciudad de México

La Organización de Congresos internacionales implica la movilización de personas de todo el mundo hacia el destino sede en donde se realiza el evento, la duración promedio de cada congreso es de tres días, lo que implica que los asistentes

tendrán la necesidad de hospedarse en hoteles cercanos a la sede, para este mercado se ofrecen hoteles de categoría gran turismo, 5 y 4 estrellas.

La Ciudad de México ofrece hospedaje de cadenas hoteleras nacionales e internacionales de gran nivel como Presidente Intercontinental, Four Seasons, Camino Real, Hilton, St Regis, Barceló, Sheraton, Grupo Habita, entre otros.

La Tabla 2.4 y 2.5 presentan la oferta total de hospedaje y cuartos respectivamente de las categorías aptas para el mercado de turismo de reuniones con más de 200 hoteles y casi 30,000 cuartos disponibles, se podrá observar que a pesar de la pandemia de COVID-19, durante 2020 se presenta un ligero crecimiento en número de hoteles y como consecuencia en número de cuartos.

TABLA 2.4
Número de Hoteles en la Ciudad de México.

Categoría	2017	2018	2019	2020
Gran Turismo	N/A	N/A	N/A	N/A
5 estrellas	98	115	99	100
4 estrellas	126	107	125	129

FUENTE: Elaborado con Base en el Reporte de Actividad Turística de la Ciudad de México, 2020.

TABLA 2.5
Número de Cuartos de Hotel en la Ciudad de México.

Categoría	2017	2018	2019	2020
Gran Turismo	N/A	N/A	N/A	N/A
5 estrellas	16,914	16,883	17,129	17,424
4 estrellas	12,999	12,651	12,775	13,331

FUENTE: Elaborado con Base en el Reporte de Actividad Turística de la Ciudad de México, 2020.

2.5 Oferta Turística para los Asistentes a Congresos en la Ciudad de México

La oferta turística de un destino es muy importante como factor motivador del viaje para el turismo de placer, para el turismo de reuniones este motivador no es menos importante, puesto que los organizadores de eventos buscan opciones de sede que sean del agrado de la mayoría de los asistentes al evento.

El territorio de la Ciudad de México gracias a sus más de 2,000 años historia, diversidad y multiculturalidad, ofrece opciones para todo tipo de personas siendo además la puerta hacia al resto del país. A continuación se presenta lo mas representativo de la oferta turística.

2.5.1 Sitios Arqueológicos

La historia de la Ciudad comienza con el asentamiento de civilizaciones prehispánicas, previo a la llegada de los españoles, que se desarrollaron en el territorio de la actual Ciudad de México, dejando como testigo de ese tiempo los restos de sus construcciones y forma de vida.

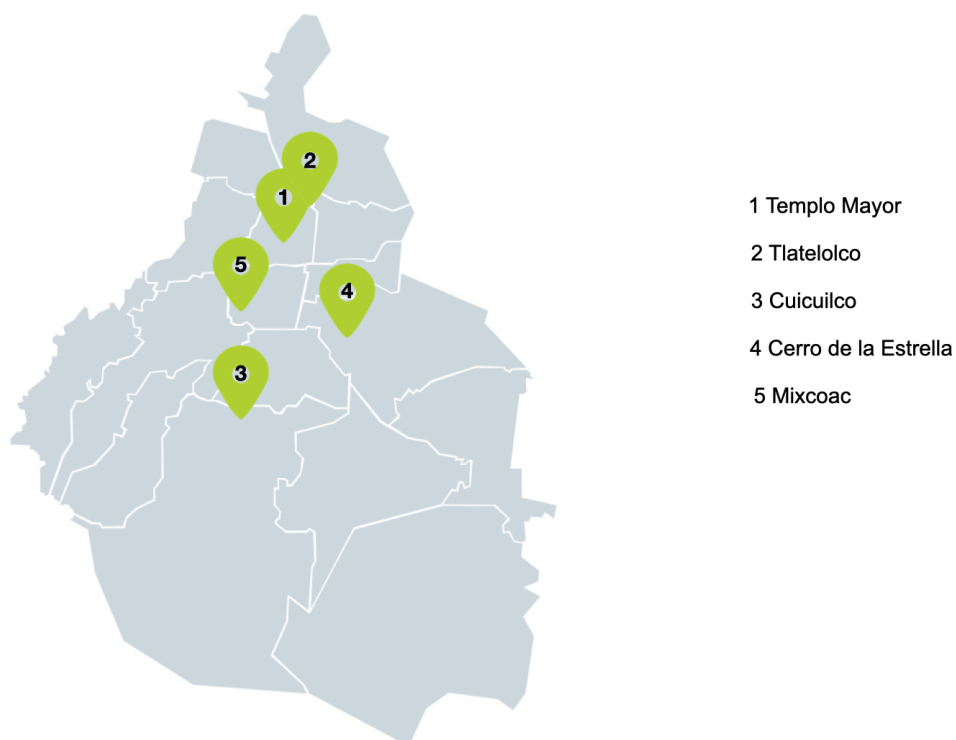
Estos vestigios denominados Zonas Arqueológicas, se encuentran protegidos por el Instituto de Antropología e Historia (INAH) y la Ciudad de México posee 4 que son enlistados en la Tabla 2.6 y se pueden ubicar en la Figura 2.2.

TABLA 2.6
Zonas Arqueológicas Ubicadas en la Ciudad de México.

Sitio Arqueológico	Ubicación
Templo Mayor	Alcaldía Cuauhtémoc
Tlatelolco	Alcaldía Cuauhtémoc
Cuicuilco	Alcaldía Tlalpan
Cerro de la Estrella	Alcaldía Iztapalapa
Mixcoac	Alcaldía Benito Juárez

FUENTE: Elaborado con Base en Información del INAH, 2020.

FIGURA 2.2
Ubicación de Zonas Arqueológicas.



FUENTE: Elaborado con Base en Información del INAH, 2020.

Un caso especial al referirse a sitios arqueológicos en la Ciudad de México es Teotihuacán, que aunque geográficamente se ubica en el Estado de México, es visitado por los turistas internacionales que visitan la Ciudad de México, este sitio arqueológico es de los más importantes del país y del mundo.

2.5.2 Gastronomía

La gastronomía mexicana conocida en todo el mundo es producto de la fusión de diferentes periodos a lo largo de la historia, con ingredientes prehispánicos, platillos preparados en los conventos durante el virreinato, la influencia francesa del Porfiriato o la llegada de la comunidad libanesa al país dan como resultado platillos que impresionan por sus sabores, texturas, colores y aromas como el pozole, tamales, moles o los famosos tacos al pastor.

La oferta tradicional ha destacado en los últimos años, desde pequeños restaurantes hasta en los lugares más exclusivos de la ciudad, de acuerdo al listado de los 50 mejores restaurantes del mundo, emitido cada año por un medio internacional, en la Ciudad de México durante 2019, se encontraron 2 de los mejores; Pujol, propiedad del Chef Enrique Olvera en la posición número 12 y Quintonil del Chef Jorge Vallejo en la posición número 24, ambos ofreciendo un estilo moderno de cocina tradicional mexicana (The World's 50 Best Restaurants, 2020).

En contraste diversos factores como la falta de tiempo o el antojo han provocado que ciertos platillos conocidos como comida callejera se hayan convertido en representantes gastronómicos de la Ciudad de México (García, 2016), la universidad Claustro de Sor Juana, a través de su revista gastronómica enlista los 10 platillos mas representantes del folclor ciudadano:

1. Tlacoyos de masa de maíz rellenos de frijol, papa, haba, requesón o chicharrón
2. Quesadillas de masa de maíz rellenas de queso y diversos guisados

3. Gorditas de masa de maíz rellenas de chicharrón o requesón
4. Sopes de masa de maíz rellenos de frijol
5. Huaraches de masa de maíz rellenos de frijol
6. Flautas de pollo o carne deshebrada
7. Caldo de gallina
8. Elotes y Esquites
9. Tacos de canasta
10. Tacos al pastor

En este listado es posible identificar al maíz como un ingrediente común de la gastronomía de la Ciudad de México, ingrediente de origen prehispánico que mas tarde fue aportado al resto del mundo.

Asimismo existe una gran variedad de platillos tradicionales, gracias a la multiculturalidad de la ciudad hoy es posible encontrar una amplia oferta de restaurantes especializados en comida internacional de la más alta calidad.

2.5.3 Museos

Los museos son instituciones importantes para preservar la historia y la memoria de una sociedad, especializados en diferentes áreas como pintura, historia, ciencia o acontecimientos sociales la Ciudad de México cuenta con aproximadamente 160 espacios dedicados a este fin.

La mayoría de estos lugares se ubican en la zona centro y sur, específicamente en las delegaciones Miguel Hidalgo, Benito Juárez y Coyoacán de acuerdo con el listado del Sistema de Información Cultural (Secretaría de Cultura, 2020), la Tabla 2.7 presenta una muestra de la oferta de los museos ubicados en las zonas turísticas más representativas de la ciudad.

TABLA 2.7
Principales Museos de la Ciudad de México.

Nombre	Tipo	Zona	Alcaldía
Museo Casa del Risco	Arte	San Ángel	Álvaro Obregón
Museo de Arte Carrillo Gil	Arte	San Ángel	Álvaro Obregón
Soumaya Plaza Loreto	Arte Gráfico	San Ángel	Álvaro Obregón
Museo de El Carmen	Arte Religioso	San Ángel	Álvaro Obregón
Casa Estudio de Diego Rivera y Frida Kahlo	Biográfico	San Ángel	Álvaro Obregón
Polyforum Siqueiros	Arte	Nápoles	Benito Juárez
Casa Frida Kahlo	Arte	Coyoacán	Coyoacán
Museo Universitario de Arte Contemporáneo	Arte Contemporáneo	Coyoacán	Coyoacán
Museo Diego Rivera – Anahuacalli	Arte Prehispánico	Coyoacán	Coyoacán
Casa de León Trotsky	Biográfico	Coyoacán	Coyoacán
Universum Museo de las Ciencias	Ciencia	Coyoacán	Coyoacán
Museo Nacional de las Intervenciones	Historia	Coyoacán	Coyoacán
Memoria y Tolerancia	Acción Social	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Nacional de Arquitectura	Arquitectura	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Antiguo Colegio de San Ildefonso	Arte	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Palacio de Iturbide	Arte	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Nacional de Arte MUNAL	Arte	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Panteón de San Fernando	Arte	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Mural Diego Rivera	Arte	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Palacio de Bellas Artes	Arte	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Kaluz de Arte Mexicano	Arte	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo de Arte de la SHCP	Arte	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo José Luis Cuevas	Arte Contemporáneo	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Franz Mayer	Arte Decorativa	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo de la Caricatura	Arte Gráfico	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Nacional de la Estampa	Arte Gráfico	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo del Estanquillo	Arte Gráfico	Centro Histórico	Cuauhtémoc

Nombre	Tipo	Zona	Alcaldía
Museo de Arte Popular MAP	Arte Popular	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Pinacoteca del Templo de la Profesa	Arte Religioso	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Manuel Tolsá	Biográfico	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo de la Luz	Ciencia	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Palacio de la Escuela de Medicina	Ciencia	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo del Pulque y las Pulquerías	Cultura Popular	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo del Calzado	Cultura Popular	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo de la Charrería	Cultura Popular	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Mexicano del Diseño	Diseño Gráfico	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Interactivo de Economía MIDE	Economía	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Centro de la Imagen	Fotografía	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Archivo de la Fotografía	Fotografía	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Palacio Nacional	Historia	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo Postal	Historia	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo de Sitio del Templo Mayor	Historia	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo de la Ciudad de México	Historia	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo de la Tortura	Historia	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo del Telégrafo	Telecomunicaciones	Centro Histórico	Cuauhtémoc
Museo del Juguete Antiguo México	Cultura Popular	Colonia Doctores	Cuauhtémoc
Mundo Chocolate Museo MUCHO	Cultura Popular	Colonia Juárez	Cuauhtémoc
Museo de lo Increíble Ripley	Entretenimiento	Colonia Juárez	Cuauhtémoc
Museo de Cera de la Ciudad de México	Entretenimiento	Colonia Juárez	Cuauhtémoc
Casa Guillermo Tovar de Teresa	Arte Decorativa	Colonia Roma	Cuauhtémoc
Museo del Objeto MoDo	Cultura Popular	Colonia Roma	Cuauhtémoc
Museo del Tequila y el Mezcal	Cultura Popular	Garibaldi	Cuauhtémoc
Museo Interactivo de la Bolsa Mexicana de Valores	Economía	Reforma	Cuauhtémoc
Museo Nacional de San	Arte	Tabacalera	Cuauhtémoc

Nombre	Tipo	Zona	Alcaldía
Carlos			
Museo Nacional de la Revolución	Historia	Tabacalera	Cuauhtémoc
Museo de Sitio de Tlatelolco	Historia	Tlatelolco	Cuauhtémoc
Ex Convento del Desierto de los Leones	Parque Nacional	Cuajimalpa	Cuajimalpa
Basílica de Guadalupe	Arte Religioso	Gustavo A. Madero	Gustavo A. Madero
Museo Nacional de Antropología	Antropología	Chapultepec	Miguel Hidalgo
Casa Luis Barragán	Arquitectura	Chapultepec	Miguel Hidalgo
Museo de Arte Moderno	Arte	Chapultepec	Miguel Hidalgo
Museo Tamayo Arte Contemporáneo	Arte Contemporáneo	Chapultepec	Miguel Hidalgo
Museo de Historia Natural y Cultura Ambiental	Ciencia	Chapultepec	Miguel Hidalgo
Papalote Museo del Niño	Ciencia	Chapultepec	Miguel Hidalgo
Museo Nacional de Historia Castillo de Chapultepec	Historia	Chapultepec	Miguel Hidalgo
Museo del Caracol - Galería Histórica	Historia	Chapultepec	Miguel Hidalgo
Museo Jumex	Arte	Polanco	Miguel Hidalgo
Soumaya plaza Carso	Arte	Polanco	Miguel Hidalgo
Museo Casa de la Bola	Arte Decorativa	Tacubaya	Miguel Hidalgo
Museo del Tiempo	Arte Decorativa	Tlalpan	Tlalpan
Museo de Sitio de Cuicuilco	Historia	Insurgentes Sur	Tlalpan
Museo Dolores Olmedo	Arte	Xochimilco	Xochimilco

FUENTE: Elaborado con Base en Información del Sistema de Información Cultural, 2020.

2.5.4 Patrimonio de la Humanidad

Desde 1972 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se ha encargado de proteger algunos "lugares de la Tierra con un valor universal excepcional" (UNESCO, 2020), México a nivel país posee 35 de estos lugares, de los cuales 3 se encuentran en la Ciudad de México y son enlistados en la Tabla 2.8 y se podrán ubicar en la Figura 2.3.

TABLA 2.8
Patrimonios de la Humanidad en la Ciudad de México.

Patrimonio	Ubicación	Desde
Centro histórico de la Ciudad de México y Xochimilco	Alcaldía Cuauhtémoc / Xochimilco	1987
Casa-Taller de Luis Barragán	Alcaldía Miguel Hidalgo	2004
Campus central de la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México	Alcaldía Coyoacán	2007

FUENTE: Elaborado con Base en Información de la UNESCO, 2020.

FIGURA 2.3
Ubicación de Patrimonios de la Humanidad.



FUENTE: Elaborado con Base en Información de la UNESCO, 2020.

2.5.5 Otros

Fórmula 1 - Gran Premio de la Ciudad de México

Desde 2015, año en que regreso a México el evento, se ha caracterizado por romper récords de asistencia e incluso ha recibido el galardón como mejor evento del año, por 5 años consecutivos, por parte de la Federación Internacional de Automovilismo (FIA), siendo el primer país en obtener este logro (Corporación Interamericana de Entretenimiento, 2019).

Celebración del Día de Muertos

La celebración del día de muertos además de ser considerada por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO, 2020), es una festividad que representa la fusión entre el culto a la muerte de las culturas prehispánicas y la celebración católica del día de todos los santos, día en que se recuerda a los familiares difuntos.

Esta celebración se hizo mundialmente famosa en 2016 debido a su aparición en la película de James Bond “Spectre”, misma que fue grabada en el centro histórico de la Ciudad de México, por lo que se recreó un desfile similar al que aparece en la cinta (DAPR, 2016), el cual ha sido replicado año con año y recibe visitantes nacionales y extranjeros.

NFL

El fútbol americano ha estado presente desde hace algún tiempo en el gusto de los mexicanos, después de 11 años de que la *National Football League (NFL)* no programara un juego de futbol americano en México (El Universal, 2019), en 2016 regresó con un juego especial al Estadio Azteca, el cual se ha realizado anualmente en el lunes mas cercano al fin de semana largo en donde se conmemora la Revolución Mexicana, este evento reúne tanto a la afición mexicana como a la afición estadounidense de donde esta liga es originaria, lo que representa una gran derrama económica generada en torno al evento.

Buscando complementar la experiencia de viaje a la Ciudad de México se hace mención de un producto que facilita el recorrido de la ciudad al estilo de los autobuses Hop-on Hop-off encontrados en las ciudades más importantes del mundo.

Este producto se puede encontrar a través de dos empresas diferentes, Turibus y Capital Bus, ambas ofreciendo rutas predeterminadas y temáticas por diferentes

zonas de la ciudad mostrando parte de la cultura popular como la lucha libre, cantinas, bares o tiendas de lujo como las ubicadas en la calle Masaryk en Polanco, además de agregar la visita a la zona arqueológica de Teotihuacán que es considerada Patrimonio de la Humanidad.

2.6 Estadísticas de Llegada de Turistas Internacionales

Este indicador permite observar indirectamente diversas variables como la promoción del destino, la conectividad o la percepción de seguridad, entre otros elementos, en donde el crecimiento se puede interpretar como una buena señal de la situación del destino.

La Tabla 2.9 presenta las cifras de la llegada de turistas hospedados en hoteles de la Ciudad de México de los últimos tres años, en donde es posible observar un crecimiento anual del 2 y 19 por ciento respectivamente, lo que se refleja en un aumento significativo en la llegada de turistas internacionales durante 2019, sin embargo este indicador si sufrió modificaciones como consecuencia de la pandemia de COVID-19, presentando una caída de más del 50% en 2020 respecto a la información de 2019.

TABLA 2.9
Llegada de Turistas Internacionales Hospedados en Hotel.

	2017	2018	2019	2020
Internacionales	3,113,640	3,163,907	3,755,044	1,116,767

FUENTE: Elaborado con Base en el Reporte de Actividad Turística de la Ciudad de México, 2020.

2.7 Gasto Promedio de Turistas Hospedados en Hotel

Analizar este indicador es parte relevante de esta investigación, ya que uno de los fines del turismo de reuniones es incrementar la derrama económica en el destino. Al analizar la Tabla 2.10 es posible observar la brecha existente entre el gasto promedio de turistas nacionales e internacionales.

Aunque para definir el tamaño de la derrama económica es necesario considerar otros factores como los gastos de organización, este indicador demuestra que el aporte del gasto de los turistas internacionales contribuye en gran parte a aumentar el impacto económico positivo en el destino, a pesar de las afectaciones en la llegada de turistas a la Ciudad de México como consecuencia de la pandemia de COVID-19, se podrá observar que el gasto promedio en general tanto de turistas internacionales como nacionales no se vio tan afectado durante 2020, sin embargo disminuyó 4 y 3 dólares respectivamente al compararlo con 2019.

TABLA 2.10
Gasto Promedio de Turistas Hospedados (dólares).

Turistas	2017	2018	2019	2020
Internacional	873.7	978.3	957.6	952.9
Nacional	200.8	196.6	212.8	209.8

Fuente: Elaborado con Base en el Reporte de Actividad Turística de la Ciudad de México, 2020.

2.8 Entorno Actual (COVID-19)

Hacia finales del año 2019 se descubrió en China la existencia de un nuevo virus llamado COVID-19, que provoca síndrome respiratorio agudo, que de forma rápida se extendió a todo el mundo, afectando de gran manera a países como España, Italia, Francia, Irán, China, Estados Unidos y México, entre otros, llegando a provocar la muerte, hasta el 21 de mayo de 2021 de más de 3,432,672 personas a nivel mundial (Google, 2021), entre las medidas de los diferentes gobiernos del mundo para contener esta enfermedad se presencié el confinamiento de la población, el cierre de establecimientos no esenciales, cancelación de vuelos e incluso cierres de fronteras.

Los estragos de la pandemia son el decrecimiento de la economía, la pérdida de empleos e inestabilidad especialmente en el sector turismo, afectando no solo a empleados sino también a gran cantidad de empresas quienes verán limitados sus recursos económicos destinados a la organización y realización de eventos de turismo de reuniones.

Como parte de los planes para aminorar los resultados de la pandemia se contempla una nueva normalidad, que involucrará no solo a la economía, sino también a una nueva forma de vida cotidiana y sobre todo nuevas formas de viajar.

Una movilidad segura y libre de COVID-19 será la clave para una recuperación realista del turismo nacional y sobre todo internacional (Adamuz, 2020), pues contextualizando esta investigación, el segmento de turismo de reuniones tiene como mercado principalmente a los turistas internacionales que asisten a eventos de negocios, en razón de lo cual México deberá encontrar la forma de brindar certidumbre no solo al segmento de reuniones sino a todo el turismo, pues esta

industria, una de las principales del país, representando el 8.7% del PIB total (INEGI, 2019).

Durante la emergencia sanitaria en la Ciudad de México desde el 27 de abril de 2020 y hasta el 31 de mayo de 2021, el centro de convenciones Citibanamex, uno de los más importantes de la ciudad y del país, ha funcionado como unidad temporal para atención de pacientes con COVID-19.

Como parte de una futura reactivación económica se presentó un plan gradual hacia la nueva normalidad en la Ciudad de México, que establece estrategias para la reanudación de actividades, que deberá ser de manera progresiva y con las medidas sanitarias necesarias para evitar riesgos de contagio.

Los centros de convenciones únicamente podrán reanudar actividades cuando el semáforo epidemiológico se encuentre en naranja, lo cual sucedió en mayo de 2021, después de más de un año de estar fuera de servicio y se permitirá únicamente una operación al 30% de su aforo.

La Ciudad de México en colaboración con diferentes instituciones y asociaciones como la Secretaría de Turismo CDMX, Asociación de Hoteles de la CDMX, AMAV, CANIRAC, HSMAI, ATR, entre otras, han presentado un manual de prevención higiénica para reuniones y congresos, las empresas que participen en la reactivación deberán de registrarse en el sitio web que se indica en el manual.

En el manual se desglosan diferentes temas como la lista de medidas de prevención en salud, de contagios dentro de la empresa, como se deben hacer las barreras preventivas de acceso tanto para proveedores como para asistentes a los eventos y sobre todo una guía de que hacer cuándo se presenta un caso sospechoso dentro de las instalaciones.

Para una correcta reapertura se deberá colocar en los recintos señalética que indique todas las medidas de prevención y seguir al pie de la letra las siguientes medidas generales(SECTUR CDMX, 2021):

- Medidas interpersonales generales de 1.5 metros
- Lavado de manos o uso de gel antibacterial
- Toser o estornudar en la parte interna del codo
- Evitar tocarse los ojos, nariz y boca
- Uso correcto de cubrebocas
- Evitar el uso de corbatas, barba y bigote, pelo largo suelto, joyas y uñas largas
- Fácil acceso a agua y jabón
- Disponibilidad de pañuelos desechables y botes de basura
- Revisión diaria de las medidas higiénicas
- Limpieza de superficies
- Evitar el uso de elementos para compartir como revistas, etc.
- Ventilación correcta de los espacios
- Uso de pagos con tarjeta u online

Estas medidas sanitarias son obligatorias para las empresas de exposiciones en centros de convenciones de la Ciudad de México y deben de ser cumplidas por los asistentes y organizadores de exposiciones, proveedores y personas vinculadas al sector para lograr una reactivación exitosa.

La crisis sanitaria ha ocasionado que esta industria se vea muy afectada debido a la cancelación de eventos masivos, pero esto no quiere decir que la industria está detenida, muchos organizadores han comenzado a dar un nuevo enfoque a las propuestas de realización de eventos, con el uso de la tecnología los eventos virtuales e híbridos han tomado gran relevancia, desde funciones de teatro y conciertos, programas de radio y televisión, hasta reuniones corporativas son ejemplos de cómo se puede iniciar la reactivación en la realización de congresos

internacionales hasta que las condiciones sanitarias permitan volver a un estado similar previo a la pandemia.

A nivel mundial como ejemplo de una reactivación de la industria de reuniones se puede encontrar a Japón, quienes han logrado realizar un correcto manejo de la pandemia y un rastreo de focos de contagio, lo que les ha permitido iniciar con una reactivación segura que comenzó desde finales de 2020, entre sus restricciones se permiten reuniones de hasta 5,000 asistentes con la implementación de estrictas medidas sanitarias, todo lo anterior se ha logrado gracias al trabajo en equipo de diferentes organizaciones entre las cuales se encuentran la Oficina Nacional de Turismo y el *Congress and Convention Bureau* de Japón, además de las medidas sanitarias adicionales implementadas por cada recinto y como caso de éxito han realizado la *Tourism Expo Japan* que a lo largo de 4 días reunió a más de 24,000 asistentes sin registrar focos de contagio, siendo esto un gran mensaje hacia una próxima reapertura total (Hosteltur, 2021), sin embargo al no ser oficial el fin de la pandemia a nivel mundial, ninguna medida asegura que la industria de reuniones se pueda reactivar al 100%, es importante mencionar que al día 31 de mayo de 2021 y en vísperas de la realización de los Juegos Olímpicos que se realizarán en Japón en julio de 2021, a pesar de los avances en vacunación en países como Estados Unidos y la mayoría de países europeos, existen muchas amenazas sobre nuevas cepas y una nueva propagación del virus, tal es el caso de la India, país en dónde una devastadora nueva ola de contagios ha demostrado que el fin de la pandemia no se encuentra cerca y como consecuencia se crea cierta incertidumbre sobre la reactivación económica.

Capítulo 3 Metodología y Desarrollo del Trabajo de Tesis

Para el desarrollo de esta tesis se ha utilizado la investigación cualitativa, misma que se refleja en los instrumentos utilizados que permiten una mejor comprensión de la situación estudiada en esta investigación (Núñez, 2016), se utilizó el método inductivo, lo que facultó la realización de ajustes en el transcurso de la investigación y la interpretación de los datos mediante la comprensión de la situación (Bautista, 2011).

Se complementó con el método de acción participación, permitiendo analizar los hechos y conceptualizar la problemática para planificar las acciones pertinentes (Bautista, 2011), el diseño corresponde a una investigación no experimental, de diseño transversal, de tipo descriptivo (Münch y Ángeles, 2017).

Como instrumentos de recolección de información se utilizó el *benchmarking* funcional, que de acuerdo a la definición de Spendolini, “comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo, de organizaciones que podrán ser o no competidores directos de la organización, en donde el objetivo (...), es identificar las mejores prácticas que se hayan ganado un reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo al *benchmarking*” (Spendolini, 1994:24), recientemente la *American Productivity and Quality Center* (2012) lo definió como la práctica de aceptar que otras organizaciones son mejores, pero que nuestra organización será capaz de igualarlos y superarlos; por lo que el *benchmarking* funcional ha servido para comparar la situación de las oficinas de turismo de reuniones en la Ciudad de México, con los principales destinos líderes a nivel mundial.

Los destinos que se analizaron en el *benchmarking* son la ciudad de París en Francia, misma que se posicionó como el destino con más reuniones y la segunda con más asistentes a nivel mundial y Buenos Aires en Argentina, la cual se ubicó como el destino con más reuniones de América Latina y la ciudad de Barcelona en

España como el destino con más asistentes a reuniones a nivel mundial dentro del ranking 2019 de ICCA.

Para complementar el enfoque cualitativo también se realizaron entrevistas de profundidad a expertos en el área de turismo de reuniones de México, quienes con sus aportaciones y experiencia han contribuido al desarrollo de este documento, ampliando y reforzando la investigación.

Se considera como variable independiente a la Ciudad de México como destino para turismo de reuniones y como variable dependiente al plan de mercadotecnia que se ha propuesto para la Oficina de Congresos y Convenciones.

Matriz de Congruencia

En la Tabla 3.1 se presenta la matriz de congruencia, herramienta que ayuda a ver de forma clara y concisa los elementos de esta investigación.

TABLA 3.1
Matriz de Congruencia.

Planteamiento del problema	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Justificación	Metodología	Variables
<p>La realización de eventos de turismo de reuniones genera una gran derrama económica, por lo que resulta de gran interés medir ciertos parámetros, uno de ellos es el número de congresos realizados en cada destino o país, esa medición se encuentra sustentada por la <i>International Congress and Convention Association (ICCA)</i>.</p>			<p>El turismo de reuniones es uno de los principales ejes dentro de la industria turística en general, siendo al mismo tiempo uno de los principales motores de desarrollo para los destinos turísticos, durante 2015, el valor total de las reuniones en México se estimó en 24.97 mil millones de dólares, cantidad que corresponde al 17.5% de total del valor bruto de la producción del turismo en México y al 1.50% del PIB nacional .</p>	Investigación cualitativa.	Variable independiente Ciudad de México como destino para turismo de reuniones.
<p>De acuerdo a información correspondiente a 2018, se observa a México a nivel mundial en el lugar número 24 de 117 países y la Ciudad de México en la posición número 45 de un total de 465 ciudades.</p> <p>La labor de atracción de congresos a una ciudad o destino específico pertenece a la Oficina de Convenciones y Visitantes u Oficina de Congresos y Convenciones.</p>	¿Qué elementos deberán ser analizados para integrar un plan de mercadotecnia que permita consolidar a la Ciudad de México como un destino líder en atracción y organización de eventos de turismo de reuniones?	Desarrollar un plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones que permita consolidar a la Ciudad de México como una de las ciudades líderes a nivel mundial en atracción y organización de eventos de turismo de reuniones.	<p>Esta propuesta de trabajo perteneciente a la línea general de aplicación del conocimiento de Innovación en la Administración del Turismo de la Maestría en Administración e Innovación del Turismo de la Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional pretende aportar desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa, un análisis de destinos que se realizará y servirá como apoyo para sustentar una propuesta de plan de mercadotecnia para la recién creada Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México.</p>	Dentro del método cualitativo se manejarán como instrumentos el <i>benchmarking</i> funcional y entrevistas a expertos.	Variable dependiente Plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convencione.
<p>La Ciudad de México no contaba con una Oficina de Congresos y Convenciones (OCC), es hasta febrero de 2019 que se anuncia la creación de ésta oficina. El comienzo del problema observado se hace presente en la escasez de información de la OCC, pues al mes de noviembre de 2020 carece de información pública, página web, redes sociales e incluso una estructura adecuada que permita cumplir sus funciones básicas.</p> <p>Esta investigación tiene como objetivo proponer un plan de mercadotecnia que permita a la recién creada Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, a través del desarrollo de la mezcla de mercadotecnia y el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para consolidar a la Ciudad como un destino líder en turismo de reuniones.</p>			<p>El desarrollo de este plan de mercadotecnia planea contribuir al campo del turismo de reuniones en primera instancia como una guía que pueda ser aplicada en beneficio de la Ciudad de México, y en segunda que pueda ser replicable por otras Oficinas de Congresos y Convenciones, Convenciones y Visitantes, etc, de todo el país, con la finalidad de atraer más congresos a los destinos mexicanos, logrando ubicar a México como uno de los principales destinos en la industria del turismo de reuniones y obtener los beneficios que aporta esta industria como incrementar la derrama económica, disminuir la estacionalidad, aumentar el gasto de los turistas y promover la difusión de conocimientos.</p>	<p>El diseño corresponde a una investigación no experimental, de diseño transversal, de tipo descriptivo.</p> <p>La muestra será de tipo “no probabilística” y se obtendrá a través de un muestreo propositivo o intencional que se utiliza cuando se necesitan casos particulares para la investigación.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se presenta el desarrollo de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información, visibilizando los resultados que se obtuvieron de cada uno.

3.1 Benchmarking

Benchmarking es una herramienta fundamental en la búsqueda externa de ideas, estrategias y métodos para el perfeccionamiento de una organización, consiste en un proceso sistemático y continuo para evaluar y comparar los servicios y los procesos de trabajo de las organizaciones identificadas como representantes de las mejores prácticas (Marciniak, 2017).

En función de la información obtenida del *ranking* 2019 de la ICCA se han identificado las ciudades poseedoras de las mejores prácticas referentes al turismo de reuniones a nivel internacional, dentro de ellas se encuentran; París-Francia, Buenos Aires-Argentina y Barcelona-España, teniendo en total tres destinos que conforman el análisis.

La ciudad de París ubicada en Francia es uno de los destinos más icónicos del mundo, ubicado en la parte central de Europa, tiene acceso desde diferentes ciudades del continente, ofrece un destino atractivo e instalaciones de primer nivel, por segundo año consecutivo la ciudad registró el mayor número de congresos internacionales y la segunda ciudad con más asistentes a congresos de acuerdo con el ranking presentado por la ICCA.

Buenos Aires ubicado en Argentina, es una de las ciudades más modernas y seguras de Sudamérica, que de acuerdo con el ranking de la ICCA es la ciudad con mayor número de congresos internacionales en Latinoamérica aunque a nivel mundial se encuentra en la posición número 11 y en el número 14 en cuanto a la cantidad de asistentes, pero de igual manera encabeza el ranking a nivel Latinoamérica, encontrándose por arriba de la Ciudad de México.

Barcelona en España que comparte algunas características con París debido a su ubicación, se encuentra en la posición número 4 de la categoría de ciudades con más congresos y en el número 1 de la cantidad de asistentes, encontrándose dentro de los primeros lugares en ambas categorías del ranking.

Como elementos para obtener el *benchmarking* se analizó la siguiente información de cada una de las ciudades: página web, redes sociales, acciones de principales actividades, estructura, nombre y especialización, producto, oferta para reuniones y conectividad del destino, mismo que se puede observar en la Tabla 3.2.

TABLA 3.2
Benchmarking.

	París	Buenos Aires	Barcelona
Nombre y especialización	<i>Paris Convention and Visitors Bureau</i>	<i>Buenos Aires Conventions and Visitors Bureau</i>	<i>Barcelona Turisme Convention Bureau</i>
Página web	https://en.convention.parisinfo.com	http://www.buenosairesbureau.com	http://www.barcelonaconventionbureau.com/es/
Redes sociales	Facebook Instagram Twitter Linkedin Comparte las de la marca ciudad	Facebook Twitter Instagram Redes sociales propias	Facebook Twitter Instagram YouTube Pinterest Comparte las de la

	París	Buenos Aires	Barcelona
			marca ciudad
Principales actividades de la oficina	<p>Dar la bienvenida e informar al visitante.</p> <p>Promover la oferta de turismo de negocios y ocio parisino a operadores y medios de comunicación y apoyar las propuestas de la capital para albergar importantes congresos nacionales e internacionales.</p> <p>La oficina es una plataforma única de intercambio entre los profesionales del turismo parisinos para hacer contactos durante eventos de networking e información.</p> <p>La oficina brinda un servicio personalizado de venta y reserva de tickets para organizadores de eventos.</p> <p>La oficina anima a las asociaciones a elegir a la ciudad como sede de su congreso apoyando</p>	<p>Asistir y asesorar en cada etapa de la planificación y ejecución, la postulación inicial, la búsqueda de sede, los proveedores y la solicitud de apoyo institucional para asegurar la convocatoria y rentabilidad del evento.</p> <p>Pone a disposición material de promoción turística y un servicio de escritorio informativo en los eventos masivos, sin costo.</p> <p>Difunde todos los congresos que se realizan en la ciudad en su sitio web y en otros medios de comunicación propios.</p> <p>Participación en las principales ferias internacionales del segmento MICE para difundir los</p>	<p>Promoción de la ciudad como sede de congresos, convenciones y viajes de incentivo, así como el asesoramiento gratuito y neutral a profesionales interesados en organizar su reunión en Barcelona.</p> <p>Asesoría de organización:</p> <p>Sede, alojamiento y proveedores para tu congreso, reunión o viaje de incentivo.</p> <p>Programas de actividades para viajes de incentivo.</p> <p>Programas culturales y de ocio para delegados y acompañantes.</p> <p>Visitas a la ciudad y excursiones.</p> <p>Suministro de planos y folletos turísticos de la ciudad para los participantes.</p> <p>Enlace con los organismos e</p>

París	Buenos Aires	Barcelona
<p>durante la candidatura y una vez elegida la sede.</p> <p>La oficina participa en eventos de promoción del destino nacionales e internacionales en donde se dan a conocer las novedades de la oferta para reuniones de la ciudad.</p>	<p>servicios e instalaciones de Buenos Aires como destino para turismo de reuniones.</p> <p>Promocionar e impulsar el negocio de eventos, congresos y convenciones para posicionar a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como el destino más importante de Latinoamérica.</p> <p>Constituir una organización con identidad propia y reconocida en el ámbito nacional e internacional como actor clave en la promoción de la Ciudad de Buenos Aires como destino para la realización de congresos, convenciones, ferias y eventos.</p>	<p>instituciones de la ciudad para servicios municipales y de protocolo.</p> <p>Coordinación de visitas de inspección.</p> <p>Publicación gratuita de tus eventos.</p> <p>Soporte logístico y económico a candidaturas de congresos:</p> <p>Planificación del proceso de candidatura.</p> <p>Confección del dossier de candidatura.</p> <p>Cesión del material gráfico y audiovisual necesario.</p> <p>Colaboración en la sesión de presentación de la candidatura.</p> <p>Cooperación en la promoción de congresos una vez adjudicados.</p> <p>Coordinación con las autoridades locales.</p> <p>Coordinación de las visitas de inspección</p> <p>Participar en los</p>

	París	Buenos Aires	Barcelona
			principales encuentros del sector alrededor del mundo.
Producto	<p>París, una ciudad legendaria, ha inspirado a artistas, fotógrafos y músicos a lo largo de los siglos. Víctor Hugo describió el París de la clase trabajadora en Los miserables; Apollinaire inmortalizó el puente Mirabeau en su poema y Joe Dassin compuso una canción titulada "Les Champs Elysées". En estos días, marcas de lujo como Cartier y Dior se inspiran en la belleza de París para sus diseños.</p> <p>París es un escenario popular para las películas francesas, como Amelie, con sus muchas escenas filmadas en Montmartre.</p> <p>La ciudad también ha aparecido en películas internacionales; es una de las favoritas de los cineastas</p>	<p>Buenos Aires es una ciudad multifacética y cosmopolita.</p> <p>Son muchas las cosas que representan la ciudad y sus habitantes, se destacan el tango, el folclore, el fútbol, la carne, los mates y el dulce de leche; símbolos indiscutidos de los argentinos.</p> <p>También es la cuna de figuras de gran reconocimiento mundial como: Diego Maradona, Carlos Gardel, Evita, Julio Bocca, Jorge Luis Borges, Julio Cortázar, Mercedes Sosa, Raúl Soldi, entre otros.</p> <p>Desde sus comienzos, Buenos Aires, tuvo la particularidad de</p>	<p>Barcelona tiene la medida ideal: ni demasiado grande, ni demasiado pequeña.</p> <p>Facilidad para acercarse a los lugares más interesantes, ya sea pedaleando por su extensa red de carril bici, caminando o en transporte público. Y es que en Barcelona, ¡todo está a mano!</p> <p>Por el clima, la dieta, pero sobre todo por el carácter, en Barcelona se entiende el verdadero significado de la palabra "Mediterráneo".</p> <p>Su espíritu cosmopolita y dinámico flota en el aire y se vive en sus calles.</p>

París	Buenos Aires	Barcelona
<p>estadounidenses como El Código Da Vinci.</p> <p>Además de su famoso atractivo histórico, la Ciudad de la Luz es también una vibrante capital del siglo XXI, con sus exposiciones de fama mundial, gastronomía moderna y tiendas y terrazas concurridas.</p> <p>París encabeza la lista de destinos de congresos; La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), declaró recientemente a París como "la ciudad líder mundial para la celebración de congresos internacionales".</p> <p>En 2019, París acogió a 922.900 congresistas y esta actividad generó 1.480 millones de euros.</p> <p>Con 237 congresos internacionales tomados en cuenta por la asociación</p>	<p>convertirse en un crisol de razas, en virtud de las grandes corrientes inmigratorias que llegaron al país desde diversas partes del mundo, principalmente de Italia, España y Francia con su cultura y costumbres.</p> <p>Razón por la cual, la Ciudad encierra una belleza particular y una historia en cada uno de sus barrios.</p> <p>Buenos Aires ofrece múltiples opciones para que los turistas puedan disfrutar de su viaje, paseos gastronómicos, cines, teatros, shows tradicionales e internacionales, deporte, arte, ferias, bares, son sólo algunas de las alternativas que brinda para que cada visitante tenga una estadía divertida e inolvidable.</p>	<p>Recorre sus calles y disfruta de los cinco kilómetros de playa mediterránea que delimitan la ciudad.</p> <p>Más de 2000 años de historia, vestigios romanos, tesoros góticos o sorpresas. Pasear por Barcelona es un auténtico viaje en el tiempo.</p> <p>Picasso, Miró, Dalí, Gaudí, Tàpies... ellos fueron una vez la vanguardia mundial y su laboratorio particular, Barcelona, esa fiebre creativa e inquietud propia de los catalanes, sigue hoy latente en la ciudad y se refleja en los edificios, las exposiciones, el diseño y el arte que encontrarás en el sitio más insospechado.</p> <p>La ciudad tiene excelentes</p>

París	Buenos Aires	Barcelona
<p>(1.084 congresos en total), París se sitúa por delante de Lisboa y Berlín.</p>	<p>Buenos Aires es considerada uno de los destinos más seguros de América Latina y ofrece al turista una estructura que asegura una estadía sin contratiempos.</p>	<p>comunicaciones aéreas con la gran mayoría de ciudades españolas y europeas, así como importantes rutas intercontinentales.</p>
<p>La gastronomía francesa ha sido añadida a la lista del patrimonio inmaterial mundial de la UNESCO.</p>	<p>Según la International Congress and Convention Association (ICCA), Buenos Aires es la ciudad con mayor cantidad de congresos de todo el continente americano (a nivel global, se ubica en el puesto N° 11).</p>	<p>Ya sea para grandes congresos o para reuniones más íntimas, en Barcelona encontrarás el equipamiento ideal.</p>
<p>La cocina va de la mano con la creatividad y la habilidad, tiene una amplia y variada selección para elegir: restaurantes gourmet dirigidos por chefs con estrellas Michelin, así como elegantes brasseries a precios más asequibles para almuerzos de empresa y cenas en grupo: la opción ideal para probar los clásicos culinarios franceses.</p>	<p>Este prestigio se sustenta en el profesionalismo de sus instalaciones y servicios, y en el compromiso del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires y el Buenos Aires Convention & Visitors Bureau (BAC&VB).</p>	<p>Una gran oferta hotelera moderna y acogedora. En Barcelona se tiene muy presente la protección del medio ambiente y los recursos, así como el entorno social y la preservación de la cultura y tradiciones. Por eso, se ha convertido en la primera ciudad del mundo en obtener el certificado Biosphere o, lo que es lo mismo,</p>
<p>Muchos de los grandes nombres de la cocina francesa tienen escuelas de cocina en París: Lenôtre, Alain Ducasse, Cyril Lignac y Guy Martin organizan una gama de cursos diferentes</p>		

París	Buenos Aires	Barcelona
<p>que incluyen clases de cocina y sesiones de degustación, con formatos ideales para la formación de equipos.</p> <p>Con su historia y su impresionante arquitectura, los monumentos de París contribuyen sin duda al encanto de la capital francesa.</p> <p>La Torre Eiffel, la Catedral de Notre Dame, la Basílica del Sacré Cœur y el Arco de Triunfo son los cuatro monumentos más conocidos.</p> <p>En cuanto a los museos, París tiene 144 de ellos. El Louvre, el más antiguo de París, es también el museo más visitado del mundo, con cerca de 10 millones de visitantes al año, el Musée National d'Art Moderne, el Musée d'Orsay y el Palacio de Versailles cerca de París también son cada vez más populares entre los visitantes internacionales.</p>		<p>la garantía de que Barcelona gestiona la actividad turística de forma responsable y sostenible.</p> <p>Barcelona es también una ciudad sin barreras, preparada para recibir visitantes con discapacidad que trata la accesibilidad desde el punto de vista del urbanismo, transporte, tecnologías de la información, edificios y espacios públicos.</p>

	París	Buenos Aires	Barcelona
Oferta para reuniones	<p>121,646 habitaciones y 2,056 hoteles en 2019.</p> <p>17 centros de congresos y exposiciones, un centenar de salas de reuniones y mil lugares clásicos, modernos e inusuales con capacidad para acomodar de 10 a 10,000 personas.</p> <p>También hay una gran cantidad de lugares originales disponibles para alquiler privado para organizar un evento memorable: museos, barcos, teatros, mansiones, parques, jardines, grandes almacenes, etc.</p> <p>Excluidos los lugares de culto, los 20 museos y monumentos más visitados de París están disponibles para alquiler privado para albergar eventos corporativos.</p>	<p>3 predios feriales con una superficie total de exhibición de 150.000 m2.</p> <p>Varios complejos para eventos de menor magnitud que permiten una gran versatilidad.</p> <p>Salones de hoteles de 5 y 4 estrellas de categoría internacional.</p> <p>Hoteles de 5 a 3 estrellas con las comodidades y servicios necesarios para los viajeros, entre los que se encuentran las más prestigiosas cadenas internacionales con una capacidad de 30,000 habitaciones.</p>	<p>13 centros de convenciones con instalaciones para el desarrollo de reuniones independientemente del volumen de participantes.</p> <p>512 hoteles ponen a disposición del visitante 45.275 habitaciones de todas las categorías.</p> <p>Barcelona dispone de 39 recintos sorprendentes y singulares, desde emplazamientos con historia y carácter como el Gran Teatre del Liceu o el Palau de la Música Catalana, al concepto de espacio innovador del Valkiria Hub Space.</p>
	Información relevante sobre la situación de restricciones	Información relevante sobre la situación de	Información relevante sobre la situación de

	París	Buenos Aires	Barcelona
Elementos destacables de la página web	<p>ocasionadas por COVID-19.</p> <p>Buscador de recintos de acuerdo con características.</p> <p>Oferta de recintos para eventos híbridos y digitales.</p> <p>Datos de contacto del equipo de la oficina.</p> <p>Oferta de PCO's.</p> <p>Listas de proveedores de servicios.</p> <p>Opciones para planear eventos en la ciudad.</p> <p>Opciones para incentivos.</p> <p>Información descargable (mapas, folletos, guías).</p> <p>Formato para Request For Proposal (RFP).</p> <p>Opción de idioma (inglés y francés).</p>	<p>restricciones ocasionadas por COVID-19.</p> <p>Oferta de recintos.</p> <p>Oferta de PCO's, DMC's y proveedores.</p> <p>Opción de idioma (español e inglés).</p> <p>Formulario de contacto.</p>	<p>restricciones ocasionadas por COVID-19.</p> <p>Testimoniales.</p> <p>Buscador de recintos de acuerdo con características.</p> <p>Buscador de espacios para otro tipo de eventos de acuerdo con características.</p> <p>Buscador de hoteles de acuerdo con características.</p> <p>Buscador de restaurantes de acuerdo con características.</p> <p>Opción de idioma (español, inglés, catalán, francés y alemán).</p> <p>Opciones de oferta de DMC, PCO y servicios.</p> <p>Opciones de incentivos.</p> <p>Información de contacto.</p>

	París	Buenos Aires	Barcelona
			Calendario de congresos.
Accesibilidad a la Información	<p>La página no cuenta con opciones de accesibilidad, únicamente contiene información escrita y visual.</p> <p>Sin embargo proporciona información de la accesibilidad de la ciudad.</p>	<p>La página no cuenta con opciones de accesibilidad, únicamente contiene información escrita y visual.</p>	<p>La página no cuenta con opciones de accesibilidad, únicamente contiene información escrita y visual.</p> <p>Sin embargo proporciona información de la accesibilidad de la ciudad.</p>
Opciones de movilidad y conectividad.	<p>2 aeropuertos internacionales (CDG y Orly), con más de 14,000 vuelos semanales.</p> <p>Red ferroviaria conectada con las principales ciudades europeas.</p> <p>16 líneas de metro y tren hacia otras ciudades del mismo país.</p> <p>Red de transporte público (autobuses y tranvía).</p> <p>Servicios de taxis y autos con chofer</p>	<p>2 aeropuertos internacionales con más de 700 vuelos semanales.</p> <p>Servicio de taxis.</p> <p>Autos privados con chofer.</p> <p>Autobuses públicos.</p> <p>Red de metro y tren local.</p>	<p>El aeropuerto de Barcelona, Josep Tarradellas Barcelona-El Prat.</p> <p>Aeropuertos locales como el de Catalunya, Girona, Reus y Lleida-Alguaire.</p> <p>Conexiones ferroviarias directas con destinos como París, tren de alta velocidad con Madrid y más de treinta destinos de España.</p> <p>Red de trenes de</p>

	París	Buenos Aires	Barcelona
	solicitados por aplicación.		<p>cercanías.</p> <p>Autobuses con conexiones nacionales e internacionales.</p> <p>Puerto de cruceros más importante del Mediterráneo y conexiones con las Islas Baleares.</p>

Fuente: Elaborado con información de las páginas web de las oficinas de convenciones de París, Buenos Aires y Barcelona (2021).

3.2 Análisis de *benchmarking*.

Al estudiar la información presentada en el *benchmarking*, con base en la observación se puede llegar a diferentes deducciones, conclusiones y afirmaciones.

Es importante recordar que las ciudades presentadas en el *benchmarking* fueron elegidas de acuerdo con los resultados del ranking presentado por la ICCA en 2019 y que la información presentada proviene únicamente de las páginas web de las oficinas de congresos y convenciones o equivalentes de dichos destinos, a continuación se presenta el análisis de cada oficina:

CVB de París

- El diseño de la página es minimalista con colores neutros como azul marino, blanco y gris.
- Tiene buen uso de imágenes.
- Tiene información muy valiosa para los organizadores de eventos como el buscador de recintos, la sección de proveedores y el formato de RFP.
- No tiene redes sociales propias.
- La ciudad es un producto sólido y bien posicionado que se vende fácilmente y con fácil acceso.
- Las funciones de la oficina están totalmente enfocadas en el segmento de turismo de reuniones.
- Presenta el contacto directo del equipo de trabajo de la oficina.
- La página no muestra opciones de accesibilidad del contenido para personas con discapacidad, sin embargo proporciona información de la accesibilidad de la ciudad.

CVB de Buenos Aires

- Es la más atractiva en el tema de diseño, uso de colores e imágenes.
- La información es de difícil acceso.
- La información no es lo suficientemente clara.
- Tiene redes sociales propias
- La página no cuenta con las herramientas suficientes para los organizadores de eventos.
- El producto no está tan posicionado a nivel mundial en comparación con París, aunque es un destino con mucho potencial, sin embargo su principal acceso es vía aérea.
- El contacto con el equipo de trabajo de la oficina no es tan directo.
- La página no muestra opciones de accesibilidad del contenido para personas con discapacidad.

Barcelona CB

- La página no tiene un diseño tan sencillo, es un poco anticuado y con colores poco atractivos.
- La información no está tan accesible, sin embargo está muy completa y de gran utilidad para los organizadores de eventos, como el buscador de recintos, hoteles o restaurantes.
- La oficina no tiene redes sociales propias, las comparte con la marca ciudad.
- Tiene los medios de contacto directo con el equipo de trabajo de la oficina.
- La ciudad es un producto bien posicionado y de fácil acceso.
- Las funciones de la oficina están enfocadas totalmente en el segmento de turismo de reuniones.
- La página no muestra opciones de accesibilidad del contenido para personas con discapacidad, sin embargo proporciona información de la accesibilidad de la ciudad.

Con las afirmaciones anteriores se puede concluir que los 3 casos analizados comparten similitudes en las funciones y actividades de las oficinas y en el tipo de información que debería contener el sitio web.

Se pueden rescatar elementos de las 3 páginas como los buscadores por características, los calendarios de eventos, el formulario del RFP, redes sociales propias e información de contacto clara.

Es importante que exista un posicionamiento adecuado de la ciudad, aunque esto no es responsabilidad directa de la oficina de congresos y convenciones, es importante para obtener ventajas competitivas para el destino que beneficien al segmento de reuniones.

La información obtenida ha sido de gran utilidad al momento de proponer el plan de mercadotecnia, ya que como indica la finalidad del benchmarking, se han retomado las buenas prácticas de las oficinas analizadas.

3.3 Entrevista

Las entrevistas forman parte del quehacer investigativo al permitir un acercamiento más profundo y descriptivo a ciertos sucesos sociales en voz de sus participantes y protagonistas (Güereca, Blásquez y López, 2016).

Para dar énfasis a la situación actual de la Ciudad de México en el contexto de la industria de reuniones y complementar el enfoque cualitativo se utilizaron entrevistas de profundidad a expertos y personalidades reconocidas que aportaron una perspectiva desde la iniciativa privada al no ser posible concertar encuentros con los representantes encargados del turismo de reuniones en la SECTUR-CDMX.

Las entrevistas se caracterizan porque el investigador lleva el control de la conversación al dirigir las secuencias y las respuestas, el cuestionario se diseña previamente y tiene un orden, contenido e incluso opciones de respuesta. Con la entrevista es posible obtener una descripción del contexto en que se ubican los expertos entrevistados (Güereca, Blásquez y López, 2016).

Con la finalidad de obtener la información deseada se ha diseñado la entrevista, misma que se encuentra en el Anexo 1 de este documento, dicho instrumento se encuentra conformado por 12 preguntas abiertas de respuesta libre que los expertos entrevistados proporcionaron.

Para esta investigación se eligieron por sus conocimientos a tres expertos que representan diferentes áreas de la industria de reuniones, de quienes se presenta su perfil ejecutivo a continuación.

Francisco Cachafeiro De La Loza

Licenciado en administración de empresas por la Universidad de Valle de México ha impulsado la reactivación de la industria de reuniones post-pandemia durante su cargo como presidente de Meeting Professional International MPI en su capítulo México durante el periodo 2020 - 2021.

Cuenta con más de 23 años de experiencia en la industria de reuniones y es Socio fundador de Corad Meeting Planner desde 1996, gracias a su profesionalismo cuenta con una cartera de clientes de nivel internacional como farmacéutica Bayer.

A lo largo de su carrera ha iniciado 18 marcas dedicadas al turismo de reuniones, de las cuales actualmente 4 siguen activas.

Hugo Rosas Guzmán

Meeting planner, actual director general de LKD Events es egresado de Universidad Nacional Autónoma de México.

Cuenta con más de 28 años de experiencia en la organización de congresos, convenciones y exposiciones, inició colaborando como director de operaciones de Centros de Convenciones y Exposiciones como: Exhibimex, World Trade Center México y Expo Bancomer Santa Fe.

Ha participado activamente en la industria de reuniones en México como presidente de AMPROFEC en el periodo 2012 – 2014, VP de educación de MPI en el periodo 2020 – 2021, socio fundador de PCO Meetings y como vocero del Comité Nacional de la Industria de Reuniones de 2013 a 2014.

Cuenta con importantes certificaciones otorgadas por asociaciones de la industria de reuniones como el Certificado en Organización de Exposiciones otorgado por

AMPROFEC, *Certified Meeting Professional* otorgada por el EIC y *Certified in Exhibition Management* otorgada por IAEE.

Arik Staropolsky,

Director general de STA Consultores es experto en planeación y estrategia turística, egresado de la licenciatura en economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y maestro en ciencia política por la Universidad de Londres, cuenta con un diplomado en Ciencia Política por el ITAM.

Tiene más de 20 años de experiencia en turismo, a lo largo de su carrera ha trabajado como asesor del subsecretario de promoción turística en la Secretaría de Turismo (SECTUR Federal) de 1998 a 2001, gerente de información de mercados en el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) de 2005 a 2007, director adjunto de investigación de mercados e inteligencia comercial para Estados Unidos en la oficina en Washington del CPTM de 2008 a 2010 y director general del Centro de Estudios Superiores en Turismo de 2010 a 2013.

En 2016 como iniciativa de STA Consultores en conjunto con *Global Meetings and Tourism Specialists* creó el Portal Estratégico de Información de la Industria de Reuniones (PEiR).

Actualmente es consultor certificado por las Naciones Unidas en turismo, miembro de la Comisión Especializada no Permanente de Turismo de la Organización de Estados Americanos (OEA), integrante del Comité Científico de la Red del Conocimiento de la Organización Mundial de Turismo (OMT), y Miembro del Registro del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de Evaluadores Acreditados (RCEA) en temas de turismo.

En el Anexo 2 de este documento se podrá encontrar la transcripción de las entrevistas realizadas.

3.4 Resultados de las entrevistas aplicadas.

A pesar de tener un listado de preguntas preestablecidas, al momento de realizar las entrevistas en algunos casos el entrevistado se prestó para ampliar el contenido y ofrecer un contexto a cada pregunta, por lo que la entrevista como se tenía planeada se tuvo que modificar en el momento.

Al no existir la facilidad de obtener la información desde el interior de la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, fue de gran importancia la aportación y conocimiento de expertos que desde la iniciativa privada y fuera de la administración de la OCC, manejan la industria de turismo de reuniones, proporcionando una perspectiva diferente a esta investigación y contribuyendo con el sustento de este documento para las propuestas integradas en el plan de mercadotecnia.

A continuación se presenta una síntesis de cada una de las entrevistas realizadas:

Francisco Cachafeiro

En México hasta antes de la llegada del actual gobierno el turismo en general se encontraba bien posicionado pero debido a situaciones como la desaparición del Consejo de Promoción Turística de México, el crecimiento se desaceleró, el tema de la pandemia agudizó el problema aún más.

La grave situación del turismo de reuniones es que debido a la crisis provocada por la pandemia se hacen menos eventos y en su mayoría son virtuales por lo que la derrama que antes generaban ahora es mucho menor y las empresas luchan por mantener su nómina.

Un gran problema de las OCV's en México es que no tienen recursos para actuar, los pocos recursos que tienen apenas son suficientes para su operación y sus funciones son meramente representativas.

Lo que el gobierno debería estar haciendo es homologar los protocolos de bioseguridad a nivel nacional para dar certidumbre a los organizadores y a los clientes y permitir que los eventos puedan comenzar a reactivarse como ya ocurre en ciertos destinos del país.

Las asociaciones privadas han estado tomando la iniciativa para la reactivación a causa de la total desatención por parte del gobierno.

En México hay algunas OCV's como la de Guadalajara que hacen un buen papel, el problema de la mayoría de este tipo de oficinas es que son dirigidas por gente que no llega del turismo, no entienden el modelo, ni como se maneja y en Guadalajara no ocurre esto, dicha oficina es manejada por expertos en el tema y es evidente la diferencia.

Es importante que en México vuelva a existir un organismo como el CPTM con su área de turismo de reuniones, aunque estas funciones las empiezan a hacer asociaciones como en el caso de la Ciudad de México la ATR que intenta generar leads y negocio a nivel internacional.

Asociaciones como MPI están tratando de generar contenido educativo para sus socios, para la reactivación de las empresas, sobre como reenfocar una empresa con base en las nuevas tendencias de la industria en el tiempo post pandemia y otros beneficios.

El turismo de reuniones es una actividad tan amplia pero el problema es que los que están dentro no lo han sabido difundir y las autoridades no lo han sabido registrar.

Hugo Rosas

El turismo de reuniones estaba en auge antes de la pandemia, aunque las mediciones estaban un poco atrasadas (2016), existen otras como la de ICCA que reporta el número de congresos en el que México se encuentra aproximadamente en el lugar 24, indicadores como ese mostraban una industria con mucho auge.

La necesidad de seguirse reuniendo a pesar de la pandemia ha impulsado el uso de herramientas y eventos digitales, gracias a esto muchas empresas han logrado sobrevivir, eventualmente se regresará a la forma presencial que genera la derrama económica en los destinos, se sabe que los turistas de negocios gastan 7 veces más que los de *leisure*.

El reto de los eventos virtuales y de las empresas que los producen es grandísimo pero gracias este tipo de eventos es que la industria no ha desaparecido a causa de la pandemia.

El retorno a un punto similar al de antes de la pandemia en cuanto a realización de eventos presenciales se espera para finales de 2022 sin embargo en cuanto número de ingresos se espera hasta finales de 2023 o principios de 2024.

El turismo de reuniones se encuentra totalmente desatendido y nunca se ha logrado tener la atención más allá de un secretario de turismo, el éxito de México en la industria se debe a los esfuerzos de la iniciativa privada, sin embargo en el camino se dieron cuenta que se podría hacer más con apoyo del gobierno como en el caso de muchos otros destinos y en algún momento se logró algo de apoyo pero es más el tiempo en que no se ha tenido.

Para este tipo de turismo no es suficiente con los atractivos turísticos ni la infraestructura, que aunque son importantes también son necesarias industrias sólidas y un trabajo de promoción exhaustivo que ahora no existe.

Las OCV's que mejor funcionan son organismos mixtos entre iniciativa privada y gobierno como lo es el caso de Guadalajara, Monterrey, Mérida o León, son un enlace con el gobierno local por eso deben tener recursos no sólo económicos, aunque el problema es que en México en general no se les da la importancia que les dan en otros países y muchas veces en cada cambio de administración gubernamental la estructura no soporta el cambio y eso provoca que se pierda el trabajo realizado.

El problema en la Ciudad de México es que no se le ha dado prioridad al turismo de reuniones, no existió un centro de convenciones hasta 1995 y una OCC hasta el 2000 y esta última no tenía recursos para trabajar, poco a poco ha ido tomando relevancia pero en parte es gracias a los esfuerzos de la iniciativa privada.

No es suficiente que existan las OCC's, si no que sean lo suficientemente sólidas para soportar el cambio de gobierno, que se hagan planes a largo plazo y que tengan presupuesto para poder ejecutar sus planes de trabajo.

Muchos destinos se han ido preparando y tal es el caso de Argentina que hace 10 años no figuraba en las listas de turismo de reuniones y hoy está por arriba de México, gracias a la organización y trabajo en equipo.

El éxito de muchas oficinas se debe a diferentes factores como el tema económico, de educación, desarrollo, la fortaleza turística, la infraestructura del destino y los modelos mixtos de administración de las oficinas entre gobierno e iniciativa privada que incluso les permiten crear fideicomisos que les permiten fondearse y dar el seguimiento al trabajo desde que se gana el evento hasta después de realizarse.

Arik Staropolsky

Antes de la pandemia habían sido bastante buenos años para el turismo de reuniones, con sus obvias áreas de oportunidad y un crecimiento que no puede saberse porque la última medición se realizó en 2016, la pandemia re configuró todo.

La industria se está reconfigurado por completo ya que mucha gente se dio cuenta que los viajes para reuniones o juntas ya no son tan necesarios con las nuevas tecnologías

El gasto en la industria antes de la pandemia estaba conformado por un 49.8% de temas turísticos y el resto por cuestiones no turísticas como la producción del evento, etc, con la nueva configuración se espera que reduzca aún más el gasto turístico y se aumente el gasto en tecnología, la ventaja es que los eventos serán más accesibles para más personas.

Se va a requerir de mayor creatividad por parte de los organizadores de eventos para crear programas con actividades para los asistentes virtuales y los presenciales así como valores agregados para quienes vayan al destino.

Se ve difícil regresar a una modalidad totalmente presencial a corto plazo, aunque seguramente a largo plazo si sucederá.

El turismo de reuniones requiere una mercadotecnia industrial en dónde se necesita llegar a quien toma la decisión de llevar los eventos a México, vender con argumentos técnicos, capacidades del destino, la mercadotecnia en este caso no debe apelar a las emociones si no a la lógica y a como beneficia al organizador realizar el evento en México.

En México no se ha terminado de entender la capacidad máxima de este tipo de turismo y es fundamental el trabajo en equipo entre gobierno e iniciativa privada para lograr eventos exitosos.

El modelo de administración de las OCV's será fundamental para el éxito de la oficina, en muchos casos los modelos mixtos entre iniciativa privada y gobierno son los que mejor funcionan, en otros países existen modelos en donde los socios hacen aportaciones por lo que obtienen diferentes beneficios y esos modelos resultan exitosos.

El problema en la Ciudad de México es que aunque ha existido la oficina no ha tenido brazos, ni recursos, solo ha funcionado en el papel, cuando paso al FMPT y se le asignó un poco de recursos funcionó pero después desapareció nuevamente y no se han presentado nuevos resultados.

Es importante que los destinos creen un buen modelo de atracción congruente con lo que tiene que ofrecer, en la Ciudad de México se observa un gran volumen de reuniones debido a los esfuerzos de hoteles y centros de convenciones por llenar sus espacios.

Capítulo 4 Resultados y su Discusión - Plan de Mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México como Propuesta

Durante el desarrollo de esta investigación se recopiló la información necesaria para sustentar la propuesta de un plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México.

Al realizar el *benckmarking* y las entrevistas, se descubrieron y confirmaron situaciones muy interesantes respecto al turismo de reuniones, como que la pandemia de COVID-19 afectó de gran manera a la industria de reuniones al no permitir seguir reuniendo a las personas, siendo éste el principal objetivo de la actividad.

La reconfiguración de la industria al sustituir eventos presenciales por eventos virtuales, que se están convirtiendo en híbridos y a mediano y largo plazo regresaran a ser nuevamente presenciales, sin embargo mientras esto no suceda los destinos dejarán de percibir los beneficios que aporta este tipo de turismo para las economías locales, aunado a esto la disparidad en cuánto a reactivación a nivel nacional, ya que al no ser la misma situación en todo el territorio se crea cierta desconfianza en los organizadores de eventos.

Un factor del cual depende el éxito o fracaso de las oficinas de turismo de reuniones es la forma de administración, como se descubrió en las entrevistas, una forma de administración mixta entre iniciativa privada y gobierno es la forma más sana y el camino para asegurar el éxito de la oficina, ya que las oficinas que dependen al 100% del gobierno se pueden encontrar con ciertos obstáculos como la falta de financiamiento.

Y en una situación en que coincidieron los tres expertos entrevistados es la falta de atención a este segmento por parte del gobierno, lo cual no es un problema reciente, ya que nunca se ha logrado que las autoridades respalden este tipo de

turismo, sin embargo hay administraciones en dónde este problema se ha agudizado.

De esta manera la investigación realizada sirve para sustentar el plan para la OCC, que se encuentra conformado por un resumen ejecutivo, un análisis de la situación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia que aporta una posible alternativa de trabajo para que la OCC de la Ciudad de México alcance sus objetivos, cabe destacar que esta investigación únicamente funge como propuesta por lo que no se aplican ni la implementación ni la evaluación.

4.1 Resumen ejecutivo

En el país y en el mundo antes de la pandemia por COVID-19 se observaba un crecimiento en turismo de reuniones por lo que resultaba necesaria la existencia de organismos que fungieran como intermediarios y facilitadores para el turismo de reuniones.

La reinauguración de la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México durante 2019 dio una perspectiva de crecimiento para la industria de reuniones en la Ciudad.

El surgimiento de la crisis sanitaria a nivel mundial, causada por el virus SARS-COV2, provocó que el turismo de reuniones se reconfigurará no sólo en México, sino en todo el mundo.

Para contrarrestar el cambio ahora más que nunca ante la crisis que enfrentan las economías y el turismo que hasta mayo de 2021 no ha terminado es de gran importancia el establecimiento y desarrollo de planes que permitan a las organizaciones adaptarse a la nueva normalidad post-pandemia.

En este documento se presenta una propuesta de plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, la cual se conforma por una breve reseña que hace visible la existencia en el pasado de otras oficinas de turismo de reuniones en la Ciudad de México.

Como parte de esta planeación y con base en la información publicada por SECTUR Federal en el documento Organización y Actividades de Mercadeo de Destinos Turísticos se presenta una propuesta de misión, visión y objetivos para la Oficina de Congresos y Convenciones.

Se muestran los objetivos que se buscan cumplir con la implementación de esta propuesta de plan de mercadotecnia y continúa brindando un contexto actual de la Oficina de Congresos y Convenciones que antecede a un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la misma.

Con la información recabada a través de esta investigación se procede a presentar el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia que corresponde a la clasificación de servicios en donde interviene Producto, Proceso, Entorno Físico o Evidencia Física, Personas, Productividad y Calidad, Precio, Plaza o Canal de Comercialización y Comunicación Integral de Mercadotecnia.

A través del desarrollo de la mezcla de *marketing* es posible realizar esta propuesta de plan de mercadotecnia y presentar conclusiones y recomendaciones que contribuirán al cumplimiento de los objetivos de la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México.

4.2 La Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México

La Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México (OCC-CDMX) es una dependencia del gobierno de la Ciudad de México, que trabaja en equipo con el Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México y la Secretaría

de Turismo local (SECTUR-CDMX), buscando impulsar el turismo de reuniones y agrupar a los diferentes actores de la industria para que por medio de congresos, convenciones, exposiciones y viajes de incentivo contribuir al desarrollo económico de la capital.

La Oficina de Congresos y Convenciones existió hace algunos años, aunque operó únicamente por un período de gobierno y al concluir fue cerrada, en la siguiente administración 2012-2018 se reasignó su presupuesto a un área diferente en el Fondo Mixto de Promoción Turística que indirectamente cumplía las funciones de la OCC, con el inicio de la administración 2018-2024 fue reinaugurada en 2019 y su objetivo es ser de ayuda para los organizadores de eventos que buscan tener como sede a la Ciudad de México o para ayudar a que los tomadores de decisiones que se encargarán de elegir las futuras sedes tengan en mente a la Ciudad de México como una posible opción.

Entre las principales actividades de la Oficina de Congresos y Convenciones, se encuentra la elaboración de propuestas del destino para la realización de eventos, la postulación de candidaturas ante asociaciones para solicitar la sede de próximos eventos, organización de visitas de inspección y viajes de familiarización, gestión ante autoridades, promoción, creación de ferias y apoyo logístico.

Con el apoyo de la OCC es posible que los eventos maximicen sus beneficios, obteniendo el mayor provecho a los programas educativos y logrando una mezcla perfecta con todo lo que la Ciudad de México puede ofrecer a los asistentes, como un acercamiento a la cultura, una de las mejores gastronomías del mundo, más de 500 años de historia, una ciudad moderna y las mejores instalaciones para hacer eventos únicos e inolvidables.

4.3 Misión y Visión de la OCC

Misión

Que la Ciudad de México sea considerada por los organizadores de eventos, como un destino moderno, cosmopolita, seguro y con gran potencial para la realización de eventos nacionales e internacionales, logrando incrementar el número de eventos de turismo de reuniones realizados en la capital del país.

Visión

Ofrecer la mejor atención, asesoramiento, ayuda y experiencias de forma personalizada a los organizadores de eventos de turismo de reuniones para facilitar su trabajo y obtener eventos espectaculares que den a conocer a la Ciudad como un destino único en un futuro cercano, llegando a mercados de diferentes industrias de todo el mundo.

4.4 Objetivos de la OCC

- Diseñar un plan para dar a conocer a la Ciudad de México, como un destino apropiado para la realización de eventos de turismo de reuniones.
- Postular ante las asociaciones que organizan su congreso a nivel internacional para que puedan considerar a la Ciudad de México como sede del evento.
- Organizar viajes de familiarización para que los *meeting planner* de las diferentes industrias se convenzan de realizar sus eventos en la Ciudad de México.
- Atender las solicitudes de apoyo para la realización de convenciones en la Ciudad de México.
- Presentar un proyecto para la realización de nuevas ferias acordes a la industria local de la Ciudad de México.

- Gestionar trámites necesarios antes las autoridades correspondientes para facilitar la realización de eventos de turismo de reuniones en la Ciudad de México.

4.5 Objetivos del Plan de Mercadotecnia

- Analizar a través de una herramienta FODA el contexto actual de la Ciudad de México.
- Desarrollar la mezcla de mercadotecnia de acuerdo con el contexto de la Ciudad de México.
- Enfocar la estrategia en el marketing digital que pertenece a comunicación integral de mercadotecnia (promoción).
- Proponer estrategias y recomendaciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la oficina.

4.6 Contexto de la Oficina de Congresos y Convenciones

La Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México se reinauguró en febrero de 2019, había funcionado anteriormente por un breve periodo en donde sus esfuerzos fueron de ayuda para el desarrollo del segmento de turismo de reuniones en la Ciudad.

La actual oficina enfrenta un gran reto, la pandemia de COVID-19, misma que ha causado grandes afectaciones al turismo de reuniones y al turismo en general, las medidas de distanciamiento social utilizadas para prevenir la propagación del virus han provocado que la industria de los eventos se haya reconfigurado, pasando de tener una mayoría eventos presenciales a eventos híbridos o virtuales.

Sin duda este cambio permanecerá por un largo tiempo hasta que sea seguro nuevamente volver a reunir a las cantidades de asistentes que se acostumbraba, sin embargo debido al mundo globalizado los eventos han seguido realizándose

por lo que se han tenido que desarrollar nuevos formatos para su realización, por lo que ahora habrá una mayor competencia entre los destinos.

Ahora más que nunca es necesario que la Oficina de Congresos y Convenciones trabaje conjuntamente con SECTUR-CDMX y el Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México para que a la par del turismo tradicional y la economía en general, el turismo de reuniones comience gradualmente con su reactivación, misma que desde el interior de la OCC se puede comenzar con la implementación de este plan de mercadotecnia.

De la misma forma es importante una reactivación del turismo de reuniones en la CDMX, ya que muchos otros destinos en México y el mundo ya han comenzado con su reactivación.

Es importante destacar que la pandemia aún no ha terminado, por lo que la reactivación debe ser sumamente cuidadosa para evitar ser un foco de contagio y un posible rebrote del virus que se expanda nuevamente.

En el marco contextual de esta investigación se presentan las principales medidas sanitarias que deberán seguir al pie de la letra los miembros de la industria de reuniones para que las empresas puedan volver a operar en la nueva normalidad.

A continuación se presenta el análisis FODA en dónde con mayor detalle se pueden identificar los obstáculos y las ventajas a los que se enfrenta la OCC.

4.7 FODA

La herramienta FODA es un elemento de gran utilidad para analizar una situación, ya que está conformada por cuatro elementos como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que a su vez se encuentran divididos en internos y externos, siendo las fortalezas y las debilidades los elementos internos en los que recae la responsabilidad de la oficina; y las oportunidades y amenazas los

elementos externos en donde la oficina no puede interferir. Sin embargo será de utilidad identificarlos para generar estrategias que aminoren su impacto o aprovechen el suceso, el marco conceptual y contextual, el *benchmarking* y las entrevistas de profundidad han contribuido en gran parte a la identificación de estos elementos FODA, mismos que se pueden observar en la Tabla 4.1.

TABLA 4.1
Análisis FODA de la OCC.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con las autoridades de la Ciudad de México 	<ul style="list-style-type: none"> • La CDMX es un producto bien posicionado como destino turístico y en un nivel medio como destino de reuniones • Centro económico y financiero del país • Gran oferta cultural y de entretenimiento • Ciudad llena de historia • La ciudad tiene instalaciones de primer nivel para realizar eventos de turismo de reuniones • Hay excelentes proveedores de servicios y <i>meeting planners</i> para organizar eventos de gran calidad • Restaurantes de lujo con reconocimiento internacional • Tiendas y boutiques de lujo y diseñadores • Hoteles de las cadenas y marcas más prestigiosas • El tipo de cambio hace los precios aún más accesibles para los extranjeros • La ubicación de la ciudad y del país hacen el destino muy accesible • El destino tiene conectividad internacional y nacional • Estímulo económico de no pago de IVA para organizadores extranjeros

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de dirección • Falta de estructura laboral • Falta de planes de trabajo • Falta de medios digitales • Falta de planes de promoción • Falta de planes de atracción de eventos • Falta de presencia en ferias • Falta de un presupuesto de operación • Falta de estrategias de marketing • Falta de imagen pública • Falta de bases de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • La CDMX es uno de los estados más afectados del país por la pandemia de COVID-19 • No se ha planteado un buen plan de reactivación económica a consecuencia de la pandemia • Los eventos han reconfigurado su formato ante la pandemia • La gente prefiere asistir a los eventos de forma virtual • Vacunación lenta para evitar la dispersión del COVID-19 • Situación del país complicada debido a factores políticos • Falta de apoyo al turismo por parte del gobierno federal • La sobresaturación del aeropuerto y gran tiempo de espera para salir del aeropuerto • Inseguridad • Tránsito pesado • Gran competencia con otros destinos en el mercado de turismo de reuniones • Países y destinos más avanzados en su reactivación post-pandemia

Fuente: Elaboración Propia, con base en la observación e investigación realizada entre 2019 y 2021 del contexto del turismo de reuniones en la Ciudad de México (2021).

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- Fortalezas

Es posible y curioso observar que únicamente se identifica una fortaleza en la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, sin embargo

puede convertirse en un factor que facilite los procesos para reducir muchas de las amenazas pues beneficiará en la agilización de procesos o reducción de tiempo.

- Debilidades

Las primeras dos debilidades son fundamentales para lograr un cambio general en la OCC, ya que ambas se relacionan con el equipo que estará llevando a cabo las responsabilidades de la oficina, si no se atacan estas dos debilidades, difícilmente se podrá llevar a cabo éste o cualquier otro intento de cumplir satisfactoriamente los objetivos de la OCC.

El resto de las debilidades se estarán atacando con la implementación de este plan de mercadotecnia, esperando que se transformen en fortalezas en un futuro próximo.

- Oportunidades

Las oportunidades identificadas en este FODA son una ventaja para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, estas características brindan diferentes valores agregados, lo que facilitará el trabajo del equipo de la OCC para promocionar a México como destino de reuniones.

- Amenazas

Cómo se ha mencionado previamente, las amenazas no son responsabilidad de la OCC, al contrario dificultan el trabajo del equipo de la oficina para cumplir sus funciones, sin embargo si es posible que la OCC aproveche su fortaleza de cercanía con el gobierno de la Ciudad de México para tener en cuenta al turismo de reuniones en los planes de reactivación económica, además el penúltimo elemento de esta categoría es posible disminuirlo a través de este plan de mercadotecnia ya que el desarrollo de la mezcla se realizó con ayuda de un

benchmarking en donde se analizaron las buenas prácticas de destinos similares o mejores a la Ciudad de México en relación a turismo de reuniones.

4.8 Mezcla de mercadotecnia

Una vez que se tienen identificados el contexto, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los que se enfrenta la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, facilita desarrollar la mezcla de mercadotecnia que se presenta a continuación y se conforma por: producto, proceso, entorno físico o evidencia física, personas, productividad y calidad, precio, plaza o canal de comercialización y comunicación integral de mercadotecnia.

Estos elementos de la mezcla de mercadotecnia se desarrollaron gracias a la información obtenida en el *benchmarking* y las entrevistas de profundidad, pues con ello se da sustento a lo propuesto a continuación.

4.8.1 Producto

En este plan de marketing para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México se manifiesta una situación diferente a la que se podría observar en una empresa en donde se cuenta con productos definidos, en este caso el producto que la OCC comercializará es la Ciudad de México como destino para realizar el turismo de reuniones.

La Ciudad de México por si misma ya es un producto con cierto reconocimiento, es una de las ciudades más grandes de Latinoamérica, es el centro político y económico de todo el país, tiene un pasado prehispánico todavía visible, más de 500 años de historia y al mismo tiempo es una ciudad moderna con servicios e instalaciones de lujo, una gastronomía variada y algunos de los mejores restaurantes a nivel mundial.

Sin embargo para la comercialización por medio de la OCC, es necesario agregar los elementos que la hacen ideal para el turismo de reuniones, cómo sus tres centros de convenciones que en conjunto ofrecen más de 90,000 m² de espacio techado para eventos, más de 200 hoteles de categorías entre 4 estrellas y gran turismo que además de ofrecer el servicio de hospedaje cuentan con salones e instalaciones para albergar eventos de turismo de reuniones, proveedores de servicios que ofrecen una gran variedad de soluciones para eventos, como alimentos y bebidas, montaje de stands, traducción simultánea, seguridad, audio y video, entre muchos otros que son de gran importancia para la comercialización de este producto.

De acuerdo con sus características este producto es considerado como intangible, ya que se incluye todo lo existente en la ciudad, desde sus instalaciones como el aeropuerto, las calles, los hoteles y centros de convenciones, su historia y cultura, hasta la calidad en el servicio ofrecido por los proveedores de servicios individuales.

No es posible para la OCC controlar todos los elementos ya mencionados, sin embargo, una de sus principales funciones es manejar la forma en que se presenta el producto al mercado y contribuir a través de la profesionalización a ofrecer mejores servicios.

Este producto es único, a pesar de la existencia de otros destinos de turismo de reuniones, tanto nacionales como internacionales que podrían considerarse productos similares o sustitutos, por lo que es necesario agregar un elemento diferenciador conocido como experiencia, con lo que se espera que las personas que visitan la Ciudad de México por motivos de turismo de reuniones tengan una vivencia única.

De acuerdo con las entrevistas se podría colocar a la ciudad de Guadalajara a nivel nacional como el principal destino competidor para la CDMX, al ser el que mejor maneja el tema de turismo de reuniones.

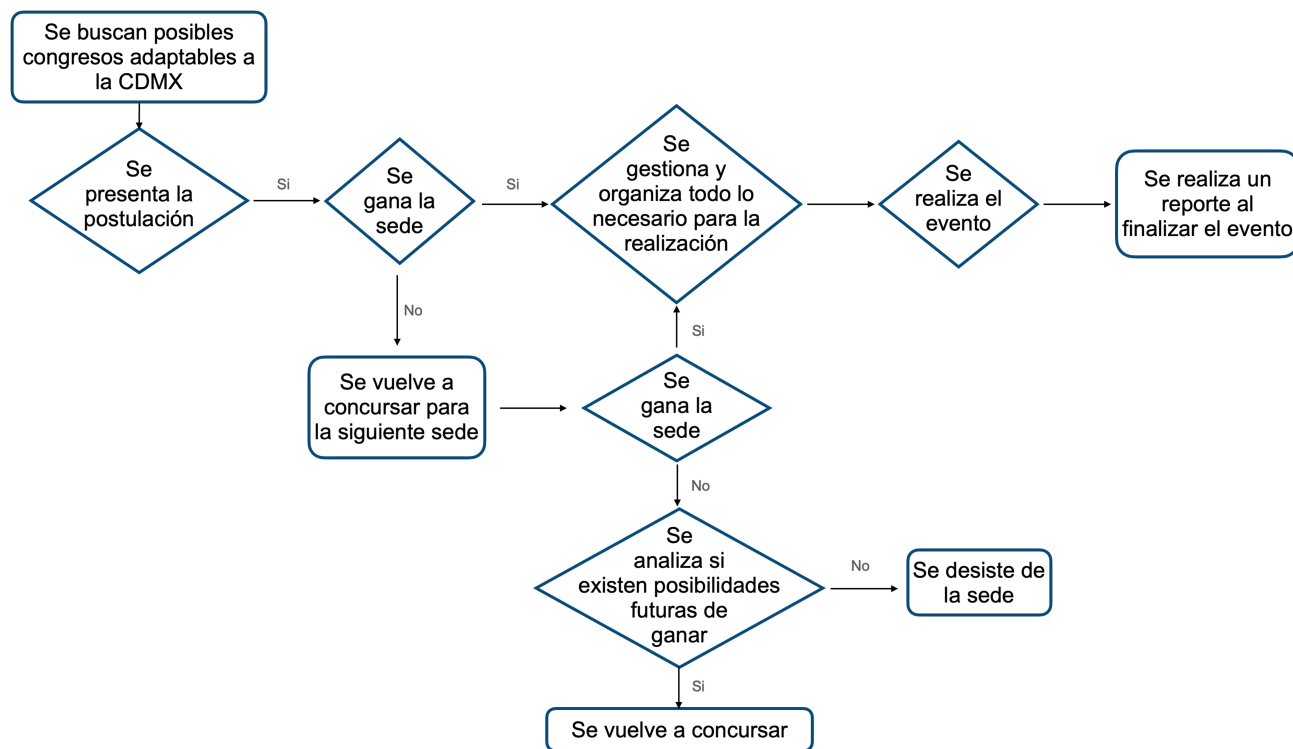
4.8.2 Proceso

Como parte de la mezcla de mercadotecnia se presentan las propuestas de los diferentes procesos que se deben realizar para cada tipo de evento buscando cumplir los objetivos de la OCC, estos procesos se encuentran representados en la Figuras 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6 de este documento agrupados de acuerdo con el tipo de evento de turismo de reuniones como se muestra a continuación:

- Congresos

En la figura 4.1 se representa el proceso de concurso o candidatura para sedes de congresos, que si bien aplica a eventos de tipo nacional e internacional, son de mayor prioridad los de origen extranjero ya que los turistas de reuniones provenientes del extranjero contribuirán a una mayor derrama económica en el destino.

FIGURA 4.1
Proceso de Concurso Para Sedes de Congresos.

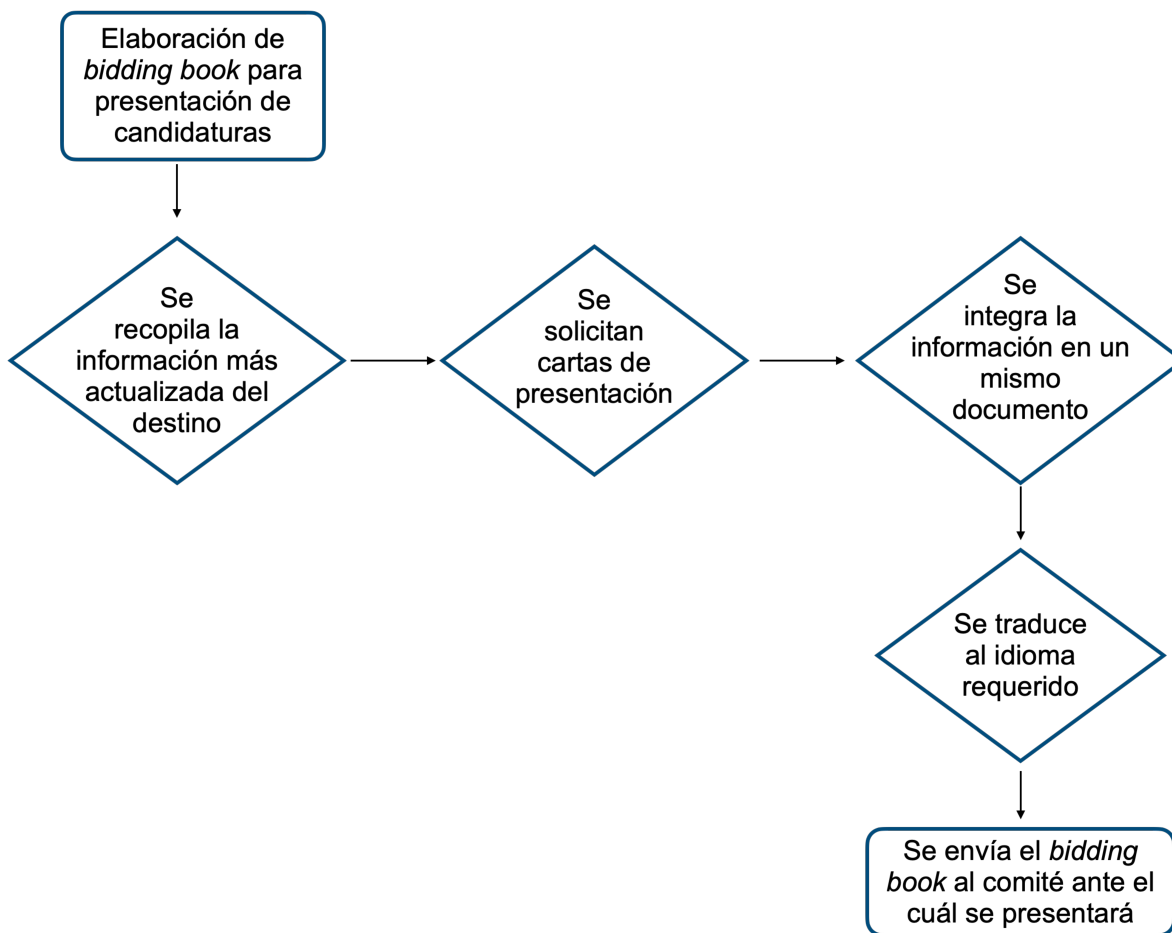


Fuente: Elaboración Propia (2021).

Como parte del proceso de presentación de candidaturas, se presenta el proceso de la Figura 4.2 en donde se explica la elaboración de un *bidding book*².

² *Bidding Book* es un documento en dónde se recopila la información sobre el destino, como los principales centros de convenciones, hoteles, atractivos, conectividad aérea, así como cartas de presentación firmadas por las autoridades del país o ciudad y cómo la realización del evento en el destino contribuiría al desarrollo del evento.

FIGURA 4.2
Proceso de Elaboración de *Bidding Book*.

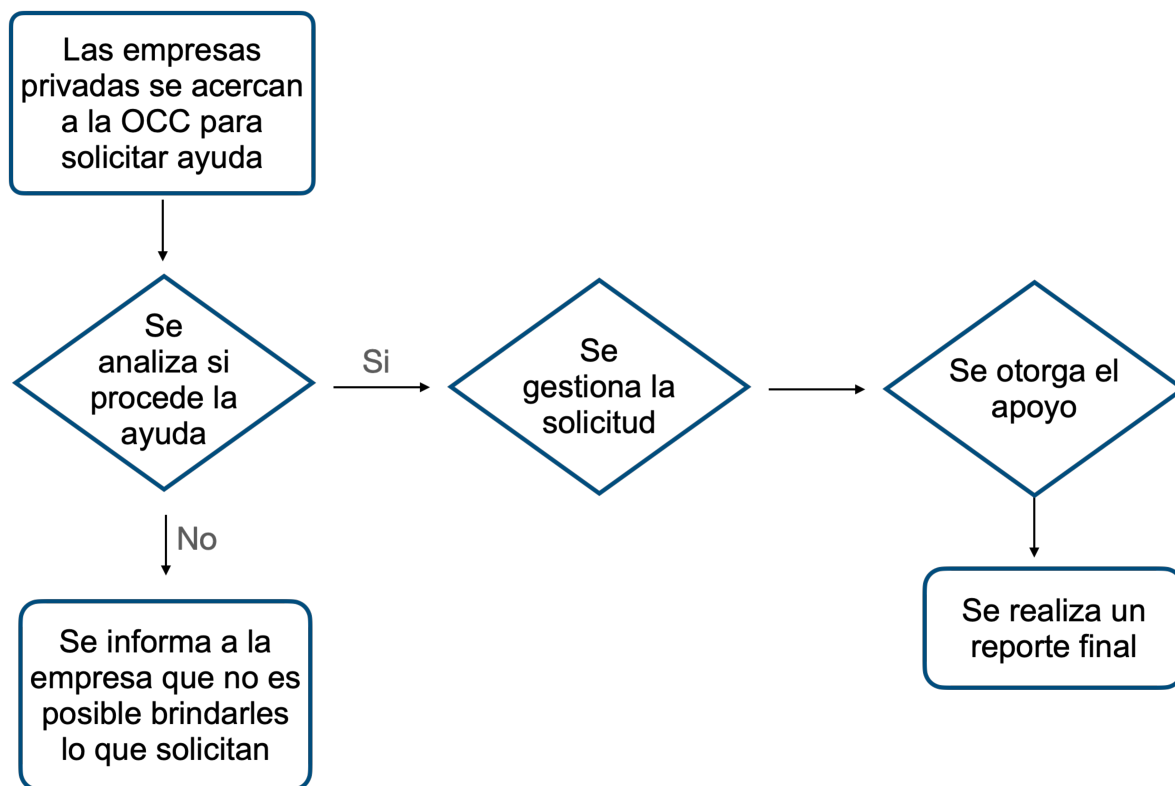


Fuente: Elaboración Propia (2021).

- Convenciones

Respecto a las convenciones, en la figura 4.3 se observa el proceso de trabajo en esta categoría del turismo de reuniones.

FIGURA 4.3
Proceso de Trabajo con Convenciones.



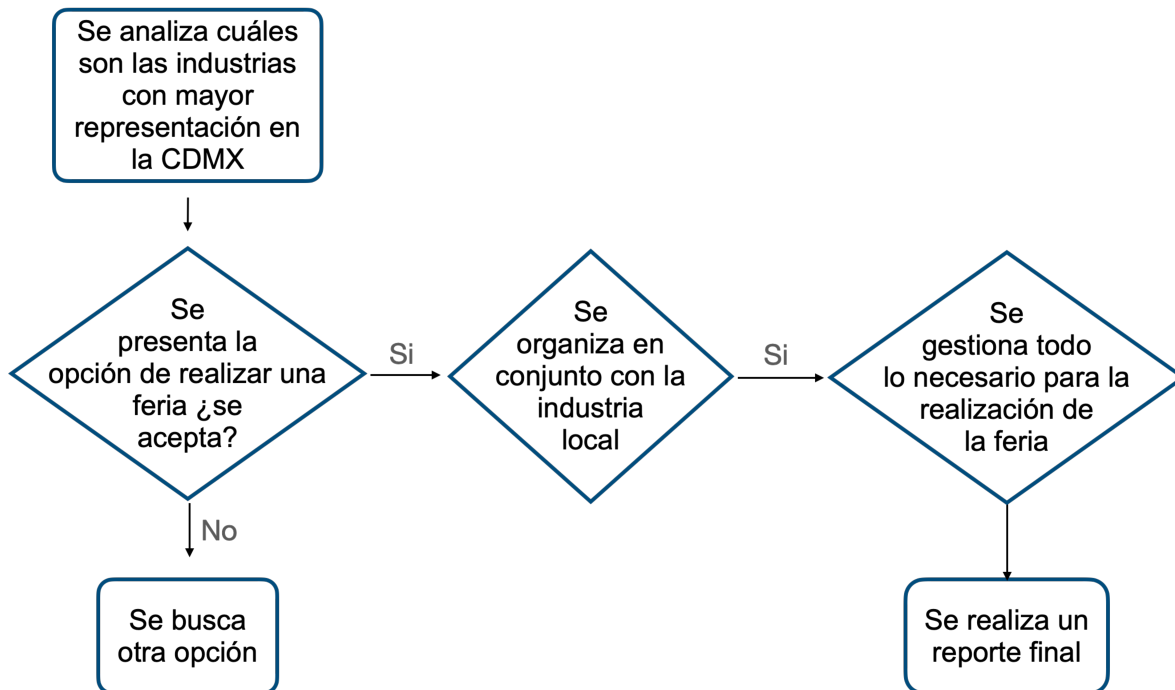
Fuente: Elaboración Propia (2021).

Para tomar la decisión sobre si se trabaja con una empresa que busca realizar su convención en la Ciudad de México con apoyo de la OCC, será necesario investigar cuál es el giro de la empresa, en que consiste el apoyo que solicitan y si es viable financieramente dar el apoyo.

- Ferias

La figura 4.4 muestra el proceso que se debe seguir para la realización de ferias o exposiciones.

FIGURA 4.4
Proceso de Creación de Ferias.

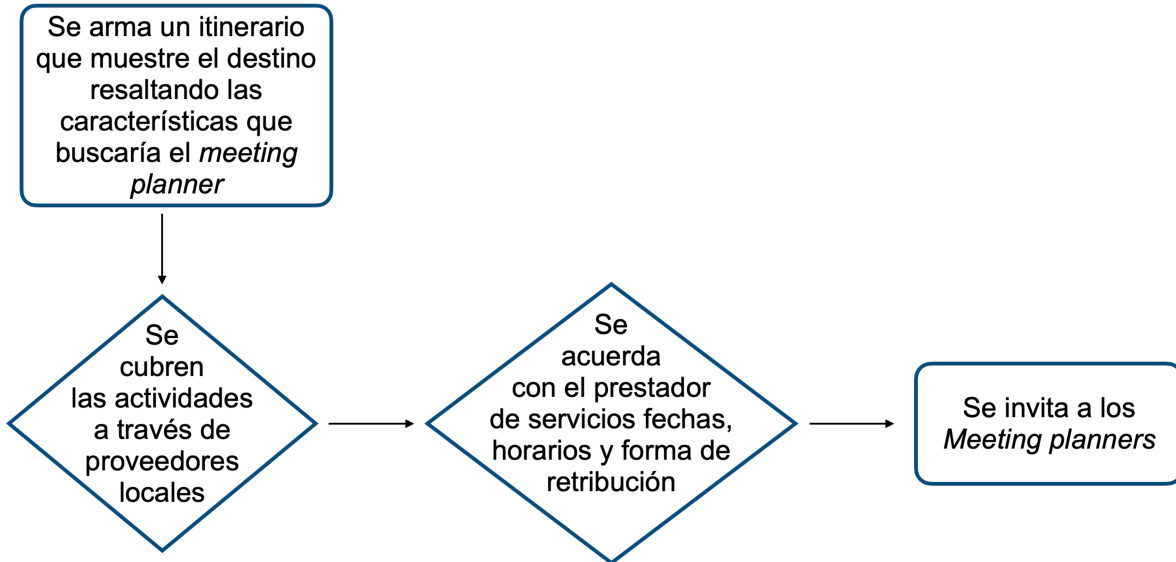


Fuente: Elaboración Propia (2021).

- Viajes de familiarización

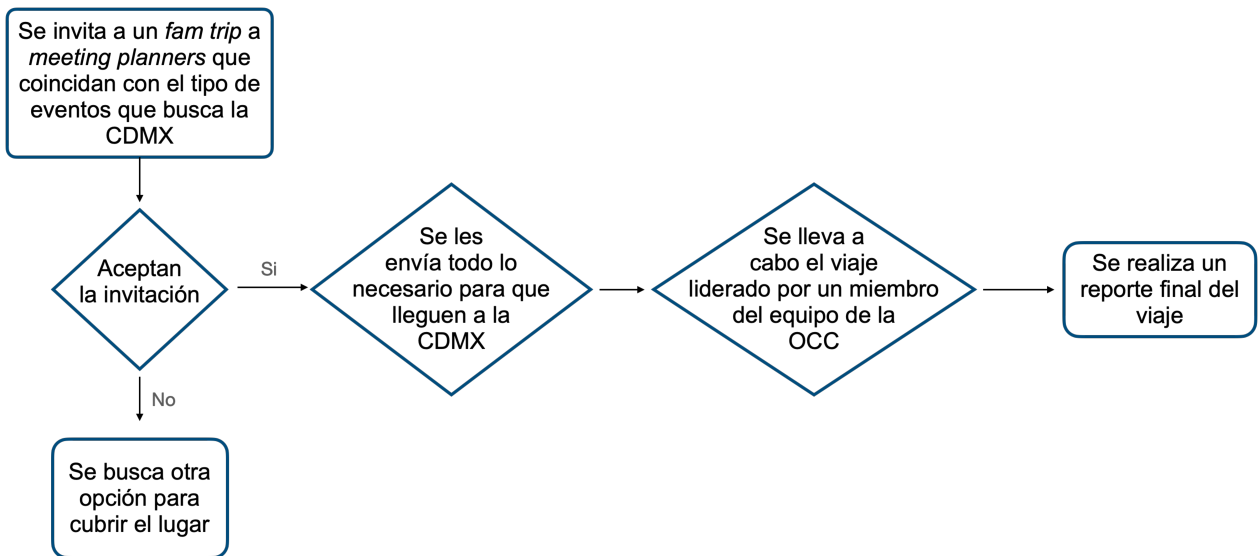
Para los viajes de familiarización se deben realizar dos procesos, la organización del viaje y la realización, mismas que se pueden observar en las figuras 4.5 y 4.6 respectivamente.

FIGURA 4.5
Proceso de Organización de *Fam Trip*.



Fuente: Elaboración Propia (2021).

FIGURA 4.6
Proceso de Realización de *Fam Trip* .



Fuente: Elaboración Propia (2021).

4.8.3 Entorno físico o Evidencia física

El siguiente elemento de la mezcla de mercadotecnia es el entorno físico o evidencia física que es en dónde se encuentra situado el producto, por este motivo se describirá a la Ciudad de México (CDMX) cómo el lugar que cumple esta función.

La Ciudad de México es la capital del país (México), antes llamada Distrito Federal (DF) tiene una población aproximada de 9.2 millones de habitantes su principal idioma es el español, se encuentra dividida en 16 alcaldías y su principal actividad económica se encuentra en el sector terciario o de servicios (INEGI, 2021).

En la Ciudad existe una amplia oferta especializada, tanto para el turismo de reuniones como para el resto de los segmentos del turismo, lo que convierte a este destino en un punto focal para los organizadores de eventos internacionales.

En la Ciudad es posible encontrar tres centros de convenciones de talla internacional, en los que actualmente se concentra la mayor cantidad de eventos de turismo de reuniones, estos son: Centro Citibanamex³, Expo Santa Fe y WTC.

Hay más de 200 hoteles disponibles de categorías de entre 4 estrellas y gran turismo, cómo Hilton, Presidente Intercontinental, Four Seasons, Camino Real o Ritz Carlton, ideales para los participantes del turismo de reuniones y para la realización de eventos en sus instalaciones.

Respecto a los atractivos turísticos, en el territorio de la Ciudad hay 5 sitios arqueológicos, adicionalmente está Teotihuacán que a pesar de ubicarse en el Estado de México, es una de las zonas arqueológicas mejor conservadas del país y una de las más visitadas a nivel mundial e históricamente se ha convertido en un atractivo imperdible para quien visita Ciudad de México.

³ El Centro Citibanamex actualmente funciona cómo Unidad Temporal COVID-19

Es posible visitar más de 160 museos, siendo una de las ciudades con mayor cantidad de estos espacios, 3 patrimonios de la humanidad como Xochimilco, también en la ciudad se encuentra la Basílica de Guadalupe, uno de los centros de peregrinaje más importantes después del Vaticano en Italia.

Gastronómicamente existen 2 restaurantes de reconocimiento internacional, Pujol de Enrique Olvera y Quintonil de Jorge Vallejo, y 5 más de reconocimiento a nivel Latinoamérica como Sud 777, Rossetta, Máximo Bistrot, Nicos y La Docena (Latin America's 50 Best Restaurants, 2021), también cuenta con bares y mezcalerías únicos y una variada cocina popular.

Un cálido servicio que tradicionalmente ha sido un distintivo y un referente del país, no puede faltar en la Ciudad.

En este elemento de la mezcla de mercadotecnia se incluye como una referencia negativa para futuros eventos internacionales la saturación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, situación que puede mermar las decisiones de elegir a la Ciudad de México sobre otros destinos nacionales como Guadalajara, Monterrey o Cancún.

4.8.4 Personas

Continuando con la mezcla de mercadotecnia, se tiene a las personas como un elemento de gran importancia, aquí se clasificarán a las personas en cuatro categorías, las primeras dos son los prestadores de servicios y las dos últimas son los clientes.

Primero tenemos al equipo de la OCC quienes se encargarán de dar la atención directa a los organizadores de eventos, la operación de la oficina; sus actividades administrativas, operativas y comerciales, es decir harán posible que se cumplan los objetivos de la dependencia.

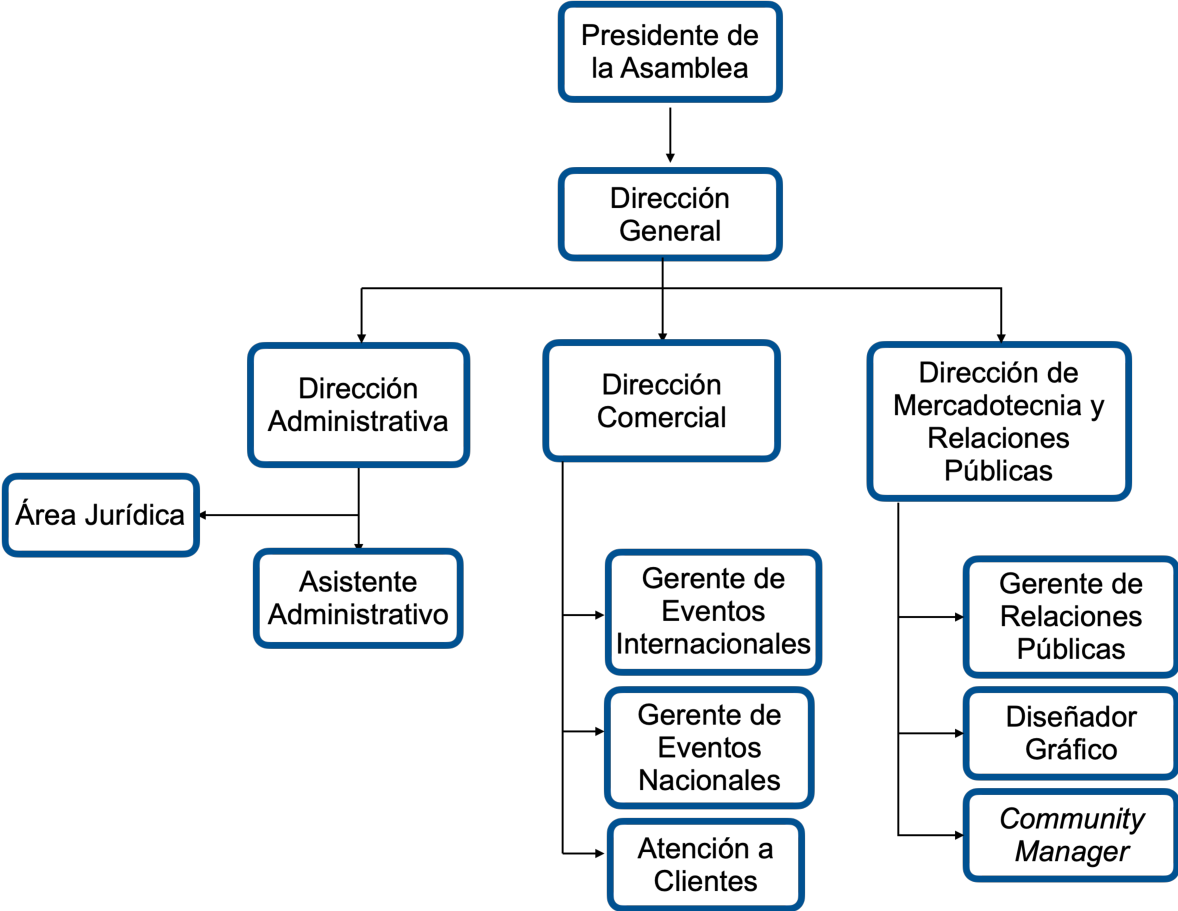
En esta primera categoría de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas se sugiere la existencia de un tipo de administración mixta en dónde participe el gobierno y la iniciativa privada, tratando de esa forma de solucionar los principales problemas que han tenido las pasadas oficinas de turismo de reuniones en la Ciudad de México, la falta de financiamiento económico y el constante cambio de personal.

Se recomienda que se contrate un director para la oficina que sea experto en la industria de reuniones, que tenga conocimiento de quienes son los miembros más relevantes y que conozca los procesos de las diferentes actividades del turismo de reuniones.

Del mismo modo se sugiere que la elección del director general, administrativo, comercial y de mercadotecnia y relaciones públicas sea avalada por la asamblea de socios para evitar que existan conflictos de interés con las autoridades gubernamentales y la estructura principal resista los cambios de administración de la CDMX.

Se recomienda la existencia de las siguientes áreas funcionales como: una asamblea de socios, dirección general, administración, mercadotecnia, relaciones públicas y área comercial, las cuáles se presentan desarrolladas en forma de organigrama en la figura 4.7.

FIGURA 4.7
Organigrama Propuesto para la OCC.



Fuente: Elaboración Propia con base en la Observación de Organigramas de otras Oficinas de Congresos y Convenciones (2021).

El presidente de la asamblea representará a las asociaciones involucradas en la toma de decisiones, son ellos quienes decidan el rumbo de la oficina.

La dirección general, puesto que reporta a la presidencia se encargará de supervisar el correcto funcionamiento de la Oficina, el cumplimiento de los

objetivos y de recibir reportes de actividades de la dirección comercial, administrativa, de mercadotecnia y relaciones públicas.

La dirección administrativa debe encargarse del área de recursos humanos, de finanzas, recursos materiales, presupuestos e indirectamente de supervisar al área jurídica quienes se encargarán de la revisión y generación de contratos.

La dirección comercial, que supervisa las funciones de una gerencia de eventos internacionales que se encargará de las candidaturas de congresos internacionales y la participación en eventos fuera del territorio mexicano, una gerencia de eventos nacionales que se encargará del trabajo con congresos, convenciones, ferias e incentivos así como la participación en eventos en el territorio nacional y un área de atención al cliente que se encargará de realizar una medición de la satisfacción de los asistentes y organizadores de eventos al finalizar los mismo, esta dirección deberá planear las estrategias de trabajo necesarias para aumentar el número de eventos realizados en el la Ciudad de México.

La dirección de mercadotecnia y relaciones públicas es el área encargada de manejar la imagen del producto, en este cargo recae la responsabilidad de la implementación de las acciones y sugerencias de este plan de mercadotecnia, especialmente las relacionadas directamente con su área, además de indicar que recomendaciones de este plan corresponden a cada área de la oficina.

Para el cumplimiento de las funciones de la dirección de mercadotecnia y relaciones públicas, estará a su cargo una gerencia de relaciones públicas que se encargará de la comunicación con el exterior de la dependencia así como del manejo de situaciones de crisis, un diseñador quien deberá proveer a la oficina y al *community manager* de material gráfico para diferentes medios y un *community manager* que deberá encargarse del manejo de las redes sociales y las campañas de publicidad digital indicadas en este plan, la dirección de marketing también se

encargará a través de servicios externos de elegir un proveedor que realice la comunidad web de marca y todo lo relacionado a la misma.

Continuando con la categorías de personas de esta mezcla de mercadotecnia en segundo lugar se encontrará el personal de brinda atención a los clientes en cada empresa como hoteles, restaurantes, centros de convenciones, aeropuertos, etc, aunque este tipo de personal no depende de la OCC si es factor que necesita atención pues éstos atienden a los clientes finales y de ellos dependerá que las experiencias sean buenas o malas, esta categoría se debe atender con programas de profesionalización y capacitación.

En tercer lugar están; los organizadores de eventos, *meeting planners* que son personas físicas o morales certificadas que tienen cómo función organizar los eventos de las empresas, cómo presentaciones de productos, reuniones gerenciales o eventos sociales de las mismas, asociaciones y a todos los interesados en la Ciudad de México cómo un destino para turismo de reuniones, esta categoría es el mercado objetivo de la OCC, pues ellos son quienes se encargan de tomar las decisiones, son el cliente directo de la OCC pero no el cliente final.

En cuarto lugar se ubican a los asistentes en general a los eventos, quienes son el cliente final, son ellos los que harán uso de los servicios y generarán la derrama económica en el momento de su visita al utilizar los servicios de hospedaje, alimentos, transportación y visita de atractivos turísticos. De acuerdo con los estudios de relevancia económica elaborados en 2016, se sabe que un turista de reuniones en promedio gasta 1299 dólares (CPTM,2016), a diferencia de un turista tradicional que gasta en promedio 950 dólares (Reporte de Actividad Turística de la CDMX, 2019), además si su experiencia fue satisfactoria pudieran regresar al país en el futuro como turista tradicional.

4.8.5 Productividad y Calidad

La productividad y calidad son elementos básicos en los servicios, en el caso de la OCC se hace más compleja la situación, ya que muchos elementos no dependerán directamente de la OCC, sin embargo al estar manejando a la Ciudad de México cómo destino para turismo de reuniones cómo el principal producto es importante que se trabaje para mejorar la calidad de los prestadores de servicios a través de programas de capacitación y profesionalización promovidos por la OCC en conjunto con diferentes asociaciones especializadas en esta labor.

Internamente la productividad y la calidad en la OCC serán muy importantes para lograr los objetivos de la oficina, será de gran importancia que los miembros del equipo se sientan bien emocional y físicamente, además de sentirse cómodos trabajando en equipo, para mejorar los resultados individuales y grupales, buscando reducir los costos de la oficina sin afectar la calidad del servicio.

La calidad se vuelve muy importante al ser un indicador del servicio al cliente, ya que un servicio de calidad contribuirá a una experiencia satisfactoria y contribuirá a cumplir los objetivos de la oficina, para conservar la calidad se deberán seguir al pie de la letra los procesos, manuales, planes y guías que maneje la oficina.

Una forma de medir la calidad del trabajo de la OCC será a través del área de atención a clientes, que depende de la dirección comercial, que por medio de cuestionarios y seguimiento a los clientes al finalizar los eventos permitirá obtener dos tipos diferentes de resultado, al realizar el seguimiento al organizador se observará la calidad del trabajo interno de la oficina y al realizar los cuestionarios a los asistentes a los eventos se evaluará la calidad del producto.

4.8.6 Precio

En un producto tradicional el precio regularmente es una cantidad monetaria que el cliente pagará para obtener la propiedad o el derecho al uso de cierto bien o

servicio, en el caso del producto de la Oficina de Congresos y Convenciones, sus características intangibles hacen que no se pueda fijar un precio específico en unidades monetarias y que la OCC no lo pueda cobrar.

La forma en que se podrá representar el precio es a través de la cantidad de dinero gastado por los organizadores para realizar un evento, esta cantidad puede ser muy diferente dependiendo de los requerimientos que tenga cada evento, sus características específicas, el número de asistentes, el tipo sede o si en el programa del evento se incluye un banquete o cóctel, los costos se podrán hacer evidentes en el costo del centro de convenciones o del salón del hotel, en el costo del banquete, el gasto en renta de equipos de audio y video, gasto en seguridad o internet entre otros.

El dinero gastado por los organizadores no será pagado a la OCC, si no a cada prestador de servicio individualmente, lo que quiere decir que la oficina no está obteniendo un beneficio económico directo como regularmente sucede con las empresas, sin embargo se está cumpliendo con una de las funciones de la oficina, que es generar derrama económica en el destino y al mismo tiempo generar impuestos que serán cobrados por la tesorería de la Ciudad de México, mismos que en parte financiarán el presupuesto de la oficina.

Es importante tener en cuenta que para el funcionamiento de la OCC se deberá considerar un presupuesto de operación que deberá de atender los siguientes elementos:

- Contrato de arrendamiento de las oficinas en caso de no contar con un espacio proporcionado por el gobierno de la Ciudad de México.
- Nómina del personal de confianza.
- Sub-arrendación de servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.
- Gastos de administración.
- Gastos de mercadotecnia.

- Gastos de comercialización.

4.8.7 Plaza o Canal de Distribución o Comercialización

Para el mercado de turismo de reuniones, la plaza es diferente a la del turismo de placer debido a que el mercado de este segmento es especializado, por este motivo es importante que la Oficina de Congresos y Convenciones se enfoque en llegar a su mercado objetivo, los organizadores de eventos.

Para llegar a su mercado se requerirán de tres diferentes esfuerzos, primero la presencia en medios electrónicos para lo que se requerirá el *marketing* digital, en segundo la presentación de candidaturas como sede de eventos ante asociaciones y en tercero estarán la participación en ferias especializadas como IBTM américas que se realiza anualmente en la Ciudad de México y es una feria especializada para turismo de reuniones y eventos en dónde es posible generar negocios, hacer *networking* o profesionalizarse, o IMEX América que se realiza anualmente en Las Vegas en Estados Unidos tiene la misma finalidad de generación de negocios, *networking* y profesionalización.

Se adaptará el siguiente modelo del canal de distribución al canal de comercialización de la OCC:

Productor – Detallista – Consumidor

- En dónde los proveedores de servicios toman el papel de productor.
- La Oficina de Congresos y Convenciones se convierte en el intermediario o detallista que tendrá como finalidad la comercialización del producto,
- Los organizadores de eventos y asistentes en general son el consumidor, creándose de esta forma el canal de comercialización de la Ciudad de México como destino para turismo de reuniones.

4.8.8 Comunicación Integral de Mercadotecnia

Como último elemento de esta mezcla de *marketing* se encuentra la comunicación integral de mercadotecnia antes llamada promoción, es el elemento más extenso de ésta y se encuentra conformada por cinco componentes (publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo o digital) propuestas que se desarrollan a continuación:

- **Publicidad**

Para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México es necesaria una publicidad de tipo informativa para comunicar al mercado objetivo los detalles acerca del producto.

Para cumplir los objetivos de este plan, la publicidad en su mayoría se realizará a través de medios digitales y social media, aunque no se descartará el uso de los medios de publicidad tradicional, si se limitará un poco su uso ya que aumentaría los costos que se reflejarían en el presupuesto.

Cómo parte de esta estrategia se utilizará la presencia en revistas especializadas de turismo de reuniones, las más importantes a nivel nacional y de origen extranjero especialmente en mercados en dónde es complicado el acceso a través de las redes sociales que se proponen en este plan, cómo lo es China o los Emiratos Árabes Unidos, para el cumplimiento eficaz de este objetivo se contará con el servicio de una agencia de medios como Initiative, OMD, Starcom, MediaCom, Havas Media Group, solo por mencionar algunas, que se encargará de la selección y compra del medio que mayor convenga a la OCC.

- **Ventas personales**

En la OCC las ventas personales están representadas por el equipo en general, ellos son la cara de la oficina y de México ante los organizadores de eventos para

el mercado de turismo de reuniones, aunque la mayor función la realizará el director y los equipos de mercadotecnia y promoción es importante que todos los colaboradores incluidos en el organigrama de esta oficina se encuentren preparados y sepan cuáles son los objetivos y metas de la dependencia.

- **Promoción de ventas**

Cómo se ha descrito anteriormente, la OCC no generará ventas tradicionales ya que es un intermediario que puede favorecer o promover la realización de eventos de turismo de reuniones pero la cantidad de eventos realizados en el destino al ser un indicador inmediato ya que la forma de contabilizar es sencilla, podrían representarse como ventas, debido a esto, la promoción de ventas es un esfuerzo de la dirección general, la dirección comercial y la dirección de mercadotecnia y relaciones públicas, estos esfuerzos se resumen en:

- Patrocinios en eventos en dónde se destaque la presencia de la OCC.
- Viajes de familiarización para *meeting planners* que les permitan conocer el destino
- Presencia en ferias especializadas que incentiven la presencia de la Ciudad de México como destino para turismo de reuniones
- Presentación de candidaturas de congresos en dónde resalte la Ciudad de México.
- Todas las actividades que directa o indirectamente generen que se realicen más eventos de turismo de reuniones en la Ciudad.

En este caso los elementos que conforman la promoción de ventas son los que representen el mayor porcentaje del presupuesto de mercadotecnia, aunque al considerar que se está limitando la publicidad tradicional se tiene cierta holgura para las actividades de promoción de ventas.

- **Relaciones públicas**

El departamento de relaciones públicas debe revisar toda la información que saldrá de la OCC, cómo comunicados de prensa, boletines informativos, invitaciones, cartas para postulaciones, información en general, etc, para que todo este alineado a los objetivos de la oficina y de las autoridades de la Ciudad de México, además de crear nuevas relaciones con posibles socios comerciales, atención personalizada a personajes distinguidos y mantener relaciones con los miembros de la industria en general a nivel nacional e internacional.

- **Marketing directo o digital**

Para cumplir con los objetivos de este plan de mercadotecnia se requiere el uso del marketing digital, que debido al tipo de producto y al mercado especializado con que se está trabajando, será de mayor utilidad recurrir a los medios digitales, el *benchmarking* realizado en esta investigación fue fundamental para conocer las buenas prácticas de las oficinas de turismo de reuniones líderes en el ranking de ICC, que son las que más congresos atraen a sus destinos, gracias a esto se logró realizar un análisis de los elementos importantes para la mercadotecnia digital en la OCC de la CDMX.

Dentro de esta categoría de marketing digital se encuentra:

- ⇒ **Marketing en línea**

En el marketing en línea se ubica el comercio electrónico, el cuál entraría en la categoría *Government to Consumer (G2C)*, ya que a pesar de que no se efectúan transacciones monetarias entre la OCC y los clientes, si existe un producto que es intercambiado entre gobierno y consumidor.

Continuando con el marketing en línea se necesita la creación de una comunidad web de marca, lo que tradicionalmente se conocería como página web, la diferencia entre ambos conceptos radica en que un sitio web intenta vender a través de internet por ejemplo Amazon, mientras que la comunidad web trata de

informar a su mercado sobre los beneficios o novedades de su producto, siendo esto segundo lo que la OCC quiere lograr, por lo que se utilizará una comunidad web de marca.

Con fundamento en el *benchmarking* realizado como parte de la metodología de esta investigación, en la Tabla 4.2 se presenta una sugerencia de estructura y contenido de la comunidad web de marca para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México.

Es necesario que antes de comenzar con el diseño y estructura se cuente con las bases de datos de la información que se colocará en la comunidad web, como las listas de proveedores, contacto de los hoteles y centros de convenciones, medidas actuales de los espacios para eventos, etc. si no se cuenta con ellas será necesario crearlas o actualizarlas.

TABLA 4.2
Estructura de la Comunidad Web de Marca.

Características de la comunidad web de marca

Será un elemento fundamental de la comunicación integral de mercadotecnia que junto con las redes sociales serán el principal y más accesible medio de comunicación entre el mercado y la organización para dar a conocer el producto.

Es recomendable que el portal se encuentre alojado en el dominio de la página de turismo de la Ciudad de México ya existente (cdmxtravel.com), además de un enlace en una zona visible, esto permitirá que sea encontrada con mayor facilidad, además del dominio es necesario un certificado de seguridad web (SSL).

Será necesario definir cuál será el subdominio de la comunidad, la cual deberá hacer alusión al propósito del portal, se sugiere congress.cdmxtravel.com.

Características de la comunidad web de marca

Para iniciar con el desarrollo es indispensable primero identificar diferentes elementos, secciones y contenidos que la conformarán como el encabezado, el menú, sección de imágenes, noticias, sección de contenido, botones de redes sociales y pie de página.

Para cumplir con la Ley Federal que indica que todas las páginas web de dependencias gubernamentales deberán cubrir los criterios de accesibilidad necesarios para todas las personas, este sitio contratará la plataforma Audioeye.

El proceso de certificación de accesibilidad web de AudioEye implica pruebas automáticas y manuales con el objetivo de identificar y resolver las barreras de acceso, de conformidad con los Criterios de éxito de nivel AA 2.1 del Consorcio de World Wide Web (W3C) y WCG, y garantizar una experiencia óptima para todos los usuarios, independientemente de sus habilidades individuales.

Audioeye se presenta en la parte lateral derecha de la comunidad web de marca, en forma de un círculo azul con una silueta en color blanco de una persona con las extremidades estiradas, al hacer clic en el símbolo se despliega una barra con opciones en donde se podrá seleccionar el tipo de ayuda que se requiera, como la lectura en voz alta o tamaño de letra mayor para personas con discapacidad visual o subtítulos del contenido audiovisual para personas con discapacidad auditiva.

Una vez que se tiene la página de la comunidad web se deberá insertar en el encabezado el logo oficial de la Ciudad de México así como el nombre de la página (Oficina de Congresos y Convenciones) y el botón para realizar el cambio de idioma de la página al menos del idioma español a inglés y viceversa, el encabezado será el mismo en todas las subpáginas.

Características de la comunidad web de marca

Será necesario incluir el aviso de privacidad y cookies, el primero indicará a los usuarios que comparten sus datos con el administrador de la página que su información será utilizada únicamente para los fines indicados en el aviso y el segundo indicará que la página recolecta información para las métricas de tráfico (cuanta gente la visita, horarios, desde donde, etc).

Se continuará con el menú, para lo que previamente se definirán los títulos que lo conformarán, de acuerdo con los resultados obtenidos en el *benchmarking*:

- La ciudad
- La oficina
- Organiza tu evento
- Incentivos
- Noticias
- RFP

Cada elemento de este menú será una subpágina alojada en el mismo subdominio, además el menú deberá aparecer en todas las subpáginas del sitio para identificar en que sección se encuentra el visitante (función migas de pan).

El pie de página que al igual que el encabezado y el menú deberá estar en todo el sitio y deberá ser el mismo, podrá contener el logo de la CDMX, un mapa de sitio, botones ligados a las redes sociales y la leyenda de copyright.

Se continuará con el diseño de contenidos de cada página y subpágina, la principal, que es la que aparecerá al entrar, deberá contener accesos directos a la información más relevante y atractiva de todo el sitio, es recomendable que tenga imágenes y videos que muestren elementos icónicos de la ciudad, eventos importantes, o espacios únicos que contribuyan a que el visitante decida elegir a

Características de la comunidad web de marca

la Ciudad de México como sede de su evento.

La primera subpágina (La Ciudad) contendrá información relevante de la ciudad, una breve historia, una descripción del producto (Ciudad de México como destino para turismo de reuniones), lista de atractivos turísticos más icónicos e imágenes que muestren algunos elementos representativos, del mismo modo será de utilidad poner el clima y el pronóstico para las siguientes semanas, las rutas de transporte y un mapa de la ciudad.

La siguiente subpágina (La Oficina) deberá contener información de la oficina como la misión, visión, objetivos, una breve reseña, lugar de ubicación de la oficina, teléfono, actividades que desarrolla y la información de contacto del equipo de trabajo que conforma la oficina (nombre, fotos, correo, breve reseña, etc.).

La siguiente sección (Organiza tu evento) deberá contener la información necesaria para planear un evento (congreso, convención, o cualquiera de los que entran en la categoría de reuniones):

- Lista de recintos que deberá incluir los nombres de los centros de convenciones y hoteles con salones para eventos, con sus ubicaciones, capacidades, datos de contacto, especificaciones y link a la página del recinto.
- Lista de hoteles que cumplan con las características para el segmento de reuniones (4 y 5 estrellas y gran turismo), con una breve descripción, datos de contacto y link a la página del hotel.
- Lista de DMC's, PCO's, proveedores de registro, transporte, alimentos y oferta gastronómica con su información de contacto.

Características de la comunidad web de marca

La siguiente sección (Incentivos) deberá contener la información de los viajes o actividades de incentivo que se pueden realizar en la ciudad.

La siguiente sección (Noticias) deberá contener noticias destacadas que sean de relevancia para el mercado al que se encuentra dirigida la página.

La siguiente sección (RFP) deberá contener el formato de *Request For Proposal* (RFP) que es de gran utilidad para los organizadores de eventos, el formulario deberá solicitar la información de la empresa y el contacto de quien solicita la información así como solicitar información de las características del evento (fecha probable, número de asistentes, presupuesto estimado, tipo de evento) que organizador esta planeando, este elemento debe incluir un botón de *captcha* que se utiliza para verificar que la información es enviada por una persona real y no de forma automatizada.

Adicional a los elementos ya mencionados será necesario incluir en un sitio visible de la página un botón de contacto, se recomienda que sea a través de un formulario que solicite información básica y permita escribir cual es la cuestión que quiere ser aclarada, este elemento también debe incluir un botón de *captcha*.

Fuente: Elaboración Propia con base en el *benchmarking* realizado como parte de la metodología de esta investigación (2021).

Para la elaboración de la comunidad web de marca se deben considerar elementos de diseño y colores que resulten atractivos y acordes a la estrategia de

la marca ciudad (CDMX) y que resalten la información contenida en la página para que sea ordenado y fácil de navegar para el visitante.

Si se decide que la comunidad web de marca esté dentro del dominio de la página de turismo de la Ciudad de México, se podrá retomar totalmente el diseño y estructura de la misma para conservar una homogeneidad, además el servicio se podrá solicitar al mismo proveedor de diseño web, lo cual facilita el proceso y acorta el tiempo.

⇒ Publicidad en línea

Dentro del marketing digital se encuentra también la publicidad en línea, aunque previamente se mencionó a la publicidad por ser un elemento de la comunicación integral de mercadotecnia, en esta sección se hace énfasis en el uso de medios digitales, especialmente por el tipo de mercado al que se encuentra dirigida la OCC, no será funcional pagar un anuncio espectacular en una de las avenidas más importantes de una ciudad extranjera, ya que el mercado objetivo no se encuentra ahí, sin embargo si será funcional pagar por anuncios colocados en forma de banners en páginas web de turismo de reuniones de diferentes países, además del posicionamiento en el motor de búsqueda de Google.

Para lograr la publicidad en línea se utilizará la aplicación de Google Ads, en donde se podrá gestionar la campaña de acuerdo al presupuesto que se disponga, de esta manera será posible llegar a las personas correctas en cualquier parte del mundo.

Sin embargo el costo de este método de publicidad en línea no se puede definir previamente, ya que los costos son por resultados, Google cobra a las empresas por cada clic en la publicidad de las campañas y el costo puede variar aunque si se comparará con un medio tradicional como un anuncio en una revista el costo sigue siendo menor en Google y se puede poner un presupuesto limite.

Para realizar esta labor, será necesario contar con un *community manager*⁴ dentro del equipo de la OCC, ya que se podrá encargarse de gestionar la campaña y otras actividades relacionadas al marketing digital.

⇒ Marketing de social media

En esta categoría del marketing digital se recomienda que la oficina tenga redes sociales propias que sean atendidas constantemente por personas que conozcan el mercado de turismo de reuniones y del manejo de redes sociales (community manager).

El uso de redes sociales propias también puede ser aprovechado como publicidad, ya que actualmente es posible realizarlo desde las diferentes redes sociales por costos no tan altos como en los medios tradicionales.

Se sugiere el uso de Twitter y Facebook para compartir información relevante y cómo medio de contacto directo con los organizadores de eventos.

Se recomienda el uso de aplicaciones como Hootsuite para el manejo de las redes sociales para que no ocurran incidentes en donde por error el administrador de las cuentas comparta contenido no deseado en las redes sociales de la dependencia.

En las Tablas 4.3 y 4.4 se presentan respectivamente las estrategias sugeridas para las redes sociales recomendadas en este plan de mercadotecnia como parte del marketing digital.

⁴ El *community manager* es un puesto dentro del organigrama que se encarga de construir y administrar a la comunidad de una marca en las redes sociales a través de la creación de relaciones duraderas entre la marca y el cliente, sus principales funciones son la administración de las redes sociales, gestión de crisis, atención al cliente, creación de contenido y manejo de campañas digitales.

TABLA 4.3
Estrategia en Twitter.

Estrategia en Twitter

Publicación de un mínimo de 7 *tweets* programados semanalmente de acuerdo a las métricas de tráfico en la red social, el contenido será de preferencia en idioma inglés con información e imágenes de turismo de reuniones en la Ciudad de México, agregar uso de **hashtags**.

Publicación de *tweets* en el instante que suceda algún acontecimiento de relevancia en la industria de reuniones a nivel, local, nacional e internacional.

Creación de *hashtags* recurrentes para la cuenta de la OCC.

Publicar mensualmente los eventos de turismo de reuniones que se realizarán en la Ciudad de México.

Responder lo antes posible los mensajes directos recibidos por medio de esta plataforma.

Realizar periódicamente publicaciones en dónde se mencione a usuarios relevantes de la industria de reuniones.

Nunca dejar de atender una solicitud de información realizada por este medio, o redirigir la pregunta al área de la OCC correspondiente.

TABLA 4.4
Estrategia en Facebook.

Estrategia en Facebook

Realizar un mínimo de 7 publicaciones programadas semanalmente de acuerdo a las métricas de tráfico en la red social, el contenido será de preferencia en idioma inglés con información e imágenes de turismo de reuniones en la Ciudad de México, se recomienda etiquetar a las personas o lugares sobre los que se está escribiendo la publicación.

Realizar publicaciones en el instante que suceda algún acontecimiento de relevancia en la industria de reuniones a nivel, local, nacional e internacional.

Publicar mensualmente los eventos de turismo de reuniones que se realizarán en la Ciudad de México.

Contestar lo antes posible los comentarios en dónde se mencione a la OCC recibidos por medio de esta plataforma.

Realizar periódicamente publicaciones en dónde se etiquete a usuarios relevantes de la industria de reuniones.

Nunca dejar de atender una solicitud de información realizada por este medio, o redirigir la pregunta al área de la OCC correspondiente.

No se recomienda el uso de otras redes sociales diferentes a las presentadas en las tablas 4.3 y 4.4 si no se cuenta con el personal, el contenido y el tiempo suficiente para atenderlas, es mejor no tenerlas a que existan sin uso ya que refleja una imagen de descuido que afecta directamente al producto.

⇒ Correo electrónico

El uso del correo electrónico es indispensable para la comunicación empresarial y servirá para dar a conocer información específica a personas determinadas, por lo que se recomienda publicar un boletín mensual digital con la información más

relevante de la industria de reuniones en la Ciudad de México, enviado a través de correo electrónico a las diferentes bases de datos de los organizadores de eventos.

⇒ Marketing móvil

Como último elemento de la comunicación integral de mercadotecnia se encuentra el marketing móvil, esto hace referencia al uso de aplicaciones móviles y de la versión móvil de la comunidad web, en este caso particular sólo se utilizará la versión móvil del sitio web propuesto anteriormente, en esta situación no será necesario el uso de una aplicación móvil ya que representaría un gasto muy elevado para el tamaño de mercado al que se enfoca el producto.

Con la propuesta de marketing móvil, se da por concluido el desarrollo de esta mezcla de mercadotecnia y del plan de mercadotecnia en si mismo, es importante recordar que existen tres fases más, la implementación, que consiste en poner en práctica las recomendaciones y sugerencias contenidas en este proyecto, la evaluación, en dónde se califica que tan efectivas fueron estas acciones para el logro de los objetivos y el control en dónde se decide cuáles de las propuestas se continuarán implementando, cuáles serán sustituidas y nuevas propuestas para el alcance de los objetivos, sin embargo, estos tres elementos no se pueden poner en práctica uno sin el otro.

CONCLUSIONES

Al inicio de esta tesis se presentó el objetivo general, el cual consistía en desarrollar un plan de mercadotecnia que permitiera consolidar a la Ciudad de México como un destino líder en atracción y organización de eventos de turismo de reuniones, esto con la finalidad de resolver una problemática real observada en la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México, ahora que se ha concluido esta investigación es posible afirmar que el objetivo general fue cumplido hasta la propuesta como fue planteado originalmente.

Para lograr el cumplimiento del objetivo general fue necesario realizar una amplia búsqueda de información, en donde surgió uno de los principales problemas; la falta de información, y es que a pesar de la relevancia del turismo de reuniones la información existente es muy escasa, por lo que se recurrió a elegir un enfoque cualitativo que permitiera obtener la información más importante a través de la observación y la experiencia de personas con una amplia trayectoria en la industria de reuniones.

A través del contenido del capítulo 1 marco conceptual, se logró responder a la pregunta de investigación que da origen y sustento a este documento, la pregunta en su contenido interrogaba sobre los elementos necesarios para integrar el plan de mercadotecnia y con ello fue posible continuar con el desarrollo de la investigación.

La pandemia de COVID-19 provocó que a lo largo de este periodo se requiriera una gran cantidad de modificaciones, que se pueden observar en el capítulo 2 marco contextual, en donde es posible identificar elementos como la disminución de vuelos, llegadas de turistas internacionales y sobre todo el contexto de la Ciudad de México en los momentos más intensos de la pandemia, así como las medidas sanitarias para la reactivación de la industria de reuniones en la Ciudad de México.

Con la utilización del *benchmarking* como herramienta de recopilación de información fue posible concretar el primero de los objetivos específicos; y es que con la ayuda de esta herramienta se logró realizar un análisis de las mejores prácticas de las oficinas de turismo de reuniones de los destinos líderes en este segmento a nivel mundial, la información fue de suma importancia y fundamental para la propuesta que se encuentra reflejada en el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia.

Para hacer cumplir el segundo objetivo específico fue necesario utilizar la herramienta FODA, ya que a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fue posible obtener un amplio panorama acerca de la situación actual del turismo de reuniones en la Ciudad de México, sobre todo en momentos tan cambiantes como lo es actualmente por la pandemia de COVID-19.

A fin de complementar mejor la visión sobre la situación del turismo de reuniones también fue necesario el uso de las entrevistas de profundidad, gracias a esta herramienta y a la experiencia de las personas entrevistadas se logró identificar problemáticas en el área de turismo de reuniones que requieren de cierta atención para evitar el fracaso de la Oficina de Congresos y Convenciones, mismas que fueron consideradas al desarrollar la mezcla de mercadotecnia.

De igual forma las entrevistas de profundidad contribuyeron a resolver el tercer objetivo específico, ya que los entrevistados al tener una amplia experiencia y participar como miembros activos de la industria de reuniones conocen y han trabajado en la implementación de acciones favorables para el impulso de la industria en la Ciudad de México, como ejemplo de ello la participación de las asociaciones privadas en la reactivación post pandemia.

Las entrevistas de profundidad representaron un reto ya que encontrar un espacio disponible en la agenda de los expertos no fue rápido ni sencillo, sin embargo utilizar los medios digitales facilitó el proceso, los entrevistados fueron muy

accesibles y se logró obtener información actualizada y completa que fue fundamental para el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia.

El desarrollo de la mezcla de mercadotecnia representó el cumplimiento del cuarto objetivo específico, que para este caso al ser un servicio se aplicaría el modelo de las 8'p; se decidió dar enfoque en el marketing digital debido a la importancia que posee la tecnología actualmente y al mercado específico al que se requiere alcanzar.

Al no contar con información proporcionada por la Oficina de Congresos y Convenciones para el desarrollo de esta propuesta se requirió analizar cuidadosamente toda la información recopilada como parte de la investigación, fue necesario identificar el producto con el que se trabajó en la mezcla de mercadotecnia, realizar los procesos básicos de las actividades de turismo de reuniones para el óptimo trabajo del equipo de la oficina, proponer un organigrama y áreas funcionales, definir los rubros que representarán los costos de operación de la oficina, identificar los canales de comercialización y desarrollar la estrategia de comunicación integral de mercadotecnia.

Como parte del plan de mercadotecnia, también se propusieron la misión, visión y objetivos que directamente contribuirán a que el equipo colaborador de la Oficina de Congresos y Convenciones tenga presente la meta que se necesita alcanzar a corto y mediano plazo.

En el proceso de esta investigación hubo quienes se preguntaron si este tema seguiría siendo relevante una vez terminada la pandemia, la respuesta al cuestionamiento es si, ya que ahora más que nunca es de vital importancia la planeación para que una organización resista los cambios causados por los nuevos tiempos.

Desarrollar este plan de mercadotecnia fue un gran desafío debido a los tiempos tan cambiantes, no obstante la información obtenida por medio de las entrevistas

de profundidad permitió validar la investigación de gabinete, el plan en sí mismo y las propuestas que surgen como resultado de todo el conjunto que permitirá colocar a la Ciudad de México entre los líderes mundiales en turismo de reuniones.

Este plan de mercadotecnia para la Oficina de Congresos y Convenciones de la Ciudad de México fue creado pensando en los tiempos que el mundo está atravesando y se espera que ahora que está completo sea puesto en práctica por las autoridades que dirigen la oficina.

Para concluir este documento es importante mencionar que al poner en marcha el plan de mercadotecnia propuesto en esta investigación, la Ciudad de México no sólo se consolidará como un referente en organización de eventos de turismo de reuniones, al realizar más eventos de este tipo en la ciudad será posible obtener grandes beneficios económicos no sólo para cadenas hoteleras o aerolíneas, también se verá reflejado en empresas más pequeñas formalmente establecidas que fueron severamente afectadas a consecuencia de la pandemia, ya que en la industria de reuniones intervienen gran cantidad de proveedores de servicios no necesariamente turísticos.

Como epílogo de este documento me gustaría retomar una línea de la entrevista a Francisco Cachafeiro que sustenta la importancia de este proyecto “se cree que la industria de reuniones son sólo los que se dedican a hacer fiestas, pero en realidad la industria de reuniones es un puente económico muy interesante”, sobre todo en un escenario que busca una reactivación económica para la Ciudad de México.

RECOMENDACIONES

Este plan de mercadotecnia es una propuesta para alcanzar los objetivos de la OCC, sin embargo será de suma importancia seguir estrictamente la mayoría de las recomendaciones contenidas en el desarrollo.

Cómo se ha dicho a lo largo de este plan y cómo se puede observar en el análisis FODA, actualmente la oficina tiene más debilidades y amenazas que fortalezas, sin embargo esta situación se puede interpretar así porque la oficina aún no se encuentra funcionando, se recomienda trabajar este plan de mercadotecnia para convertir los puntos negativos en puntos a favor de la OCC.

Es importante aprovechar las oportunidades y tratar de amortiguar las amenazas, pues aunque no son responsabilidad de la oficina, pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la OCC.

Será necesario que los colaboradores de la OCC sean profesionales en la industria de turismo de reuniones y que la mayoría se conserve en los cambios de administración gubernamental para lograr dar seguimiento a los proyectos a largo plazo.

Es en este momento cuándo la labor del director general de la oficina deberá ser mayor, y se tendrá que rodear de un equipo que demuestre los conocimientos fundamentales, capacidad y entendimiento de la industria de reuniones.

Se resalta el énfasis en el marketing digital sobre el tradicional y se deberá hacer mayor énfasis en aprovechar los avances en la tecnología para solucionar situaciones que anteriormente hubieran representado un mayor costo.

Del mismo modo se resalta la capacitación y profesionalización de los colaboradores de la OCC, pues cómo se menciona en la mezcla de mercadotecnia ellos son la imagen no sólo de la oficina, si no de la Ciudad de México.

Será necesario mantener una buena imagen y relaciones públicas con las autoridades superiores, clientes, proveedores y todos los miembros de la industria en la ciudad, de esta manera se logrará una unión y se facilitará el trabajo en equipo al interior de la oficina y con la industria de reuniones en general.

Es importante que constantemente se actualicen los procesos de las actividades, actualmente el mundo avanza aceleradamente y muchas situaciones cambian como se ha visto durante la pandemia, por lo que los procesos deberán adaptarse al entorno y no el entorno a los procesos.

De la misma forma será necesaria la creación de comités que sesionen regularmente en dónde se incluya a los diferentes miembros de la industria especializados en diferentes áreas como atracción de congresos, representantes de las industrias, gestión de políticas públicas y otros que contribuyan y faciliten el cumplimiento de los objetivos.

Se deberá gestionar que la OCC maneje una administración mixta entre la iniciativa privada local de la CDMX y el gobierno y se recomienda que las decisiones importantes sean tomadas a través de votos de los miembros de la asamblea.

Se recomienda crear un fideicomiso en dónde se administren los recursos financieros, además de planear diferentes formas de financiación para no depender únicamente de las aportaciones gubernamentales y la OCC tenga mayor libertad para tomar decisiones que impliquen la disponibilidad de recursos.

Finalmente para concluir estas recomendaciones, será necesario aprovechar la nueva normalidad post-pandemia, muchos destinos del mundo ya comienzan a reactivarse y la Ciudad de México cómo una de las más reconocidas internacionalmente no debe quedarse esperando.

REFERENCIAS

- Adamuz, J. (2020). Las Claves del Turismo Post COVID-19. Viajes National Geographic. España. Recuperado de: https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus_15469
- American Marketing Association [AMA]. (2017). Definición de Mercadotecnia. Recuperado de : <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- American Productivity & Quality Center [APQC]. (2012). The State of Benchmarking. The APQC Blog. Recuperado de: <https://www.apqc.org/blog/state-benchmarking>
- Andrade, V. (2015). Acuerdo por el que se Establecen las Disposiciones Generales de Accesibilidad Web que Deben Observar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y las Empresas Productivas del Estado. México. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5418749&fecha=03/12/2015
- Asociación de Estados del Caribe. [AEC] (2017). Turismo de reuniones: Conceptualización y visión regional.
- Bautista, N. (2011). Procesos de la investigación cualitativa – Epistemología, metodología y aplicaciones. El manual moderno. Colombia.
- BBC. (2020). Coronavirus: El Mapa que Muestra el Número de Infectados y Muertos en el Mundo por COVID-19. BBC News. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51705060>

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión [CDHCU]. (2020). Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión. México. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFTR_240120.pdf
- Centro de Estudios Superiores en Turismo [CESTUR]. (2011). La Relevancia Económica de las Reuniones en México. México.
- Cohen, W. (2006). The Marketing Plan. U.S.A. John Wiley & Sons, Inc.
- Consejo de Promoción Turística de México [CPTM]. (2016). La Relevancia Económica de las Reuniones en México. México.
- Corporación Interamericana de Entretenimiento [CIE]. (2019). Comunicado Fórmula 1 El Gran Premio de México Rompe su Propio Record. México. Recuperado de: <https://www.mexicogp.mx/mediacenter/dame-esos-5-mexico-el-formula-1-gran-premio-de-mexico-rompe-su-propio-record/>
- Cruz, C. Olivares, S. y González, M. (2013). Metodología de la Investigación. México. Grupo Editorial Patria.
- DAPR. (2016). La Película que Cambio el Día de Muertos. Milenio. México. Recuperado de: <https://www.milenio.com/espectaculos/la-pelicula-que-cambio-el-dia-de-los-muertos-en-mexico>
- Fischer, L y Espejo, J. (2017). Mercadotecnia Quinta edición. México. McGraw Hill.
- García, X. (2016). 10 platillos tradicionales de la comida callejera de la Ciudad de México. Revista gastronómica digital Clastronomía. Universidad del Claustro de Sor Juana. México. Recuperado de: www.clastronomia.mx
- Güereca, R. Blásquez, L y López, I. (2016). Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de caso e historia de vida. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

- Hilera, J. y Campo, E. (2015). Guía para crear contenidos digitales accesibles: Documentos, presentaciones, videos, audios y páginas web (1a ed.). España. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá.
- Hosteltur. (2021). Japón retoma con todas las garantías los eventos de hasta 5,000 personas. España. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/141516_japon-retoma-con-todas-las-garantias-los-eventos-de-hasta-5000-personas.html
- Instituto Nacional de Antropología e Historia [INAH]. (2020). Zonas Arqueológicas de la Ciudad de México. Recuperado de: <https://www.inah.gob.mx/zonas/5410-red-de-zonas-arqueologicas-del-inah>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019). Comunicado de Prensa Cuenta Satélite del Turismo de México 2018. México Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/StmaCnta](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/StmaCnta%20Nal/CST2018.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019a). Comunicado de Prensa Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2018. México Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). Comunicado de Prensa Número 98/21. México Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodem/ResultCenso2020_CdMx.pdf
- International Congress and Convention Association [ICCA]. (2017). 7 Ways NOT to use the ICCA rankings in your promotional activities. Recuperado de <https://www.iccaworld.org/knowledge/article.cfm?artid=502>

- International Congress and Convention Association [ICCA]. (2018). A modern history of international association meetings Update 1963-2017. Recuperado de <https://www.iccaworld.org/knowledge/benefit.cfm?benefitid=5230>
- International Congress and Convention Association [ICCA]. (2018a). Informe Estadístico ICCA - Resumen público 2017.
- International Congress and Convention Association [ICCA]. (2019). Informe Estadístico ICCA – Resumen público 2018.
- Kemp, S. (2020). Digital 2020: 3.8 Billion people use Social Media. We are Social. New York. Recuperado de: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). Marketing Decimosexta edición. México. Pearson.
- Lamb, C. Hair, J. y McDaniel, C. (2011). Marketing 11e. Estados Unidos de América. Cengage Learning.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta edición. México. Pearson Educación.
- Marciniak, R. (2017) . El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual - Ejemplo de una experiencia polaca . Educar. España.
- Meetings Alliance. (2019). The Meetings Guide to Mexico. Recuperado de: <https://www.meetingsalliance.com/pdf/MGMX-2019-ESP.pdf>
- Münch, L y Ángeles E. (2017). Métodos y Técnicas de Investigación. México. Trillas

- Núñez, J. (2016). Los Métodos Mixtos en la Investigación en Educación: Hacia un Uso Reflexivo. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6054869>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2019). Definiciones de turismo de la OMT. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2005). Tendencias de los Mercados Turísticos: Las Américas. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2014). AM Reports - Miembros Aliados, Volumen siete – Informe Global Sobre la Industria de Reuniones. Madrid. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416103>
- Pearlman, D. (2016). Globalization Practices Within the U.S. Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions industry, *Journal of Convention & Event Tourism*
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina. Editorial Rei
- Salinas, E. (2019). NFL Las Huellas de las Batallas en México. *El Universal*. México. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/mochilazo-en-el-tiempo/nfl-las-huellas-de-las-batallas-en-mexico>
- Secretaría de Cultura. (2020). *Museos de la Ciudad de México*. México. Sistema de Información Cultural. Recuperado de: <https://sic.cultura.gob.mx/>
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2002). *Glosario de Turismo de Negocios: Terminología, Medidas y Capacidades*. Recuperado de <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/documentos/002082pri0000.pdf>
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2006). *Organización y Actividades de Mercadeo de Destinos Turísticos*. México.

Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2018). SECTUR - Turismo de Reuniones Contribuye al Crecimiento Económico y es una Inversión Social. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/turismo-de-reuniones-contribuye-al-crecimiento-economico-y-es-una-inversion-social-de-la-madrid?idiom=es>

Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2019). Comunicado La derrama Económica que Genera la Industria de Reuniones Representa el 1.8 % del PIB Nacional. México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-derrama-economica-que-genera-la-industria-de-reuniones-representa-el-1-8-por-ciento-del-pib-nacional?idiom=es>

Secretaría de Turismo de la Ciudad de México [SECTUR CDMX]. (2019). Anuario Estadístico de Turismo 2019. México.

Secretaría de Turismo de la Ciudad de México [SECTUR CDMX]. (2019). Reporte de Actividad Turística de la Ciudad de México. México. Recuperado de: https://www.turismo.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Estadisticas/est_2019/Enero%20a%20diciembre%202009%20-%202019.pdf

Secretaría de Turismo de la Ciudad de México [SECTUR CDMX]. (2021). Manual para la Prevención Higiénica, Reuniones y Congresos. México.

Spendolini, M. (1994). Benchmarking. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing Decimocuarta edición. México. McGraw Hill.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2020). Las Fiestas Indígenas dedicadas a los Muertos. Recuperado de: <https://ich.unesco.org/es/RL/las-fiestas-indigenas-dedicadas-a-los-muertos-00054>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2020). Listado de Patrimonios de la Humanidad México. Recuperado de: <https://whc.unesco.org/es/list/?iso=mx&search=&>

William Reed Business Media. (2019). Los 50 Mejores Restaurantes del Mundo.
Recuperado de : <https://www.theworlds50best.com/the-list/>

World Tourism Organization [UNWTO] y European Travel Commission [ETC].
(2015). The decision-making process of meetings, congresses, conventions
and incentives organizers. Madrid: UNWTO.

Yarto, E. (2017). Turismo de Reuniones. México. Trillas.

ANEXOS

Anexo 1 Formato de la Entrevista



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO



PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA PARA LA OFICINA DE CONGRESOS Y
CONVENCIONES DE LA CIUDAD DE MÉXICO OCC

Entrevista

1. Usted como experto en el área de turismo de reuniones ¿cómo percibía el crecimiento de esta industria en México respecto al resto del mundo antes de la pandemia de COVID-19?
2. ¿Qué consecuencias cree que tenga esta industria después de la actual pandemia y cuáles de los segmentos (congresos, convenciones, ferias o incentivos) podrían ser los más afectados?
3. De acuerdo a su experiencia en que época o administración gubernamental se ha dado mayor apoyo e impulso a esta industria en México? y ¿Cuáles serían las acciones que rescataría?
4. Desde su perspectiva ¿Qué tan atendida se encuentra esta industria por parte de la actual autoridad gubernamental (SECTUR)?
5. ¿Cree necesaria la intervención del gobierno para el crecimiento de esta industria en México o estas funciones se pueden delegar a empresas privadas?
6. ¿Qué tanto afectó a esta industria la desaparición del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM)? Fue bueno, malo o imperceptible
7. ¿Cree que sea fundamental la existencia de una Oficina de Congresos y Convenciones (OCC's), Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV's) o similar en los destinos que quieran desarrollar su oferta de turismo de reuniones?
8. Hablando de OCC's, OCV's o similares ¿Cuáles considera a nivel nacional que desempeñan sus funciones de manera más objetiva?



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO



PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA PARA LA OFICINA DE CONGRESOS Y
CONVENCIONES DE LA CIUDAD DE MÉXICO OCC

9. ¿Cuáles deberían ser las funciones básicas que una Oficina de Congresos y Convenciones (OCC) debe cumplir?
10. ¿Usted ha detectado alguna oficina extranjera que sea exitosa en el cumplimiento de sus funciones? ¿Qué la hace diferente de las existentes en el mercado de reuniones mexicano?
11. ¿Qué opina de la creación de la Oficina de Congresos y Convenciones (OCC) de la Ciudad de México, será bueno que estas funciones que antes realizaba el Fondo Mixto de Promoción Turística (FMPT) sean asignadas a un área especializada?
12. ¿Cómo calificaría el trabajo del Fondo Mixto de Promoción Turística (FMPT) referente a la industria de reuniones en la Ciudad de México?

Anexo 2 Transcripciones de las Entrevistas

Transcripción de la entrevista a Francisco Cachafeiro

Empecé como una transportadora terrestre dentro del aeropuerto de la Ciudad de México, donde hacíamos servicios ejecutivos y contactábamos a la gente en la puerta del avión y ya posteriormente comencé a trabajar con algunos *meeting planners* que eran los grandes en esa época como *convention center*, turismo y convenciones, viajes Cuernavaca y yo me encargaba de hacer sus logísticas en el aeropuerto, posteriormente fui metiéndome al área de eventos y comenzamos a operar grupos a partir del 2000, empezamos con un cliente que era laboratorio Bayer que hoy en día todavía sigue siendo cliente de nosotros, eso habla mucho de la trayectoria y de las buenas negociaciones que tenemos con los clientes, son de larga estancia y bueno comenzamos a operar grupos desde el 2000 y durante el trayecto de estos 26 años he abierto 18 marcas dedicadas al turismo de reuniones, siguen vivas 4 y ahorita con el tema de la pandemia pues nos asociamos en este afán de la cultura colaborativa y de las buenas competencias, creamos el grupo paradox, eso nos ayudó un poquito a matizar los costos de operación en cuanto al número de gente que teníamos, compartir gastos de oficina y pues ahí vamos.

Desde tu área de expertis, cómo veías el tema del turismo de reuniones en México respecto al resto del mundo antes de la pandemia.

Pues mira la industria de reuniones en México de unos años para acá ha tenido muchísima fuerza, porque se estaban desarrollando muchísimos congresos, muchísimas ferias y muchas exposiciones, pero a raíz de la entrada del nuevo gobierno y la 4ª transformación, el tema del turismo bajó mucho, bajó desde que cancelaron el consejo de promoción turística de México, cancelaron ciertos fideicomisos y recursos a los estados que se utilizaban para traer congresos y convenciones, el desvió del impuesto sobre hospedaje para la construcción del aeropuerto de santa lucia, el tren maya y algunos otros proyectos de

infraestructura de la cuarta transformación, pues da un poquito el desvió de los fondos hacia la promoción y el desarrollo, entonces si hubo un choque o un freno a la industria de reuniones a partir de que entró la cuarta transformación, se redujo como un 20% y ya a raíz del tema de la pandemia pues estamos ya como al 60% de reducción de lo que estábamos facturando en 2017- 2018.

En este momento cómo esta la industria de reuniones y cómo la visualizas en un futuro

Pues mira la industria de reuniones va a tener una recuperación bastante paulatina porque no nada más tiene que ver con un tema de la pandemia, tiene que ver con un tema de reducción de costos y debido también a la situación económica que está pasando el país en todas las industrias, pues no quieren gastar dinero y de alguna forma quieren guardarlo y ven en el tema de los eventos una actividad no prioritaria para las compañías, que normalmente recortan los primeros costos que tiene que ver en cuestiones de viaje, reuniones, exposiciones, convenciones, entonces nuestro sector es el más afectado, nosotros estimamos bajo proyecciones un poquito conservadoras que lo que nosotros facturábamos en 2017-2018 nos vamos a tardar prácticamente unos 10 años en llegar de nuevo a esa facturación, porque el evento híbrido va a estar por lo menos los próximos dos años, con eventos presenciales de muy baja densidad y a costos muy accesibles, en lo cual tampoco ayuda mucho al tema de la recuperación, estamos casi operando al costo de lo que nos cuesta hacer los eventos y eso pues para tratar de mantener los puestos nominales que aún quedan.

A qué retos se han enfrentado ustedes como *meeting planners* con esta nueva modalidad de eventos virtuales

Pues mira la primera es de que nosotros no somos empresas de *marketing* digital, si hacíamos algunos *streaming* y todo eso pero el formato era 90- 95% presencial y sacabas una pequeña línea a nivel *streaming* y eran muy pocos eventos los que pedían hacerlo, entonces había dos, tres empresas que lo hacían pero no se le

daba mucha pelota porque pues a final de cuentas era algo que no era muy recurrente, al venir el tema de la pandemia pues evidentemente los organizadores de eventos no teníamos plataformas de transmisión, no teníamos muchos recursos a nivel de marketing digital y nos costó mucho, mucho tiempo tratar de adaptarnos, por decirte una cosa, nosotros hace poco hicimos una convención de una empresa de limpieza y normalmente esa convención de 100 personas la operas con 4 personas y al hacerlo virtual pues había más de 10 personas operando el evento entre programadores, diseñadores, gente de logística, entonces si traes un costo de logística elevado y la cadena de valor pues únicamente utilizas el 20% porque en un evento virtual ni utilizas transporte, ni utilizas aviones, ni utilizas hoteles, entonces es una recuperación bastante lenta.

Antes de la pandemia cómo era su forma de trabajo con las OCVs , que tanto les ayudaban a ustedes como *meeting planners* estas oficinas

Pues mira, las oficinas de visitantes y convenciones, antes de la pandemia y antes de la llegada del nuevo gobierno, eran muy participativos en los eventos porque tenían un presupuesto que se les daba con el impuesto sobre hospedaje, entonces si o si tenían que utilizarlo, entonces ellos veían que congresos o que eventos podrían dejar una derrama económica interesante para el destino y eran los que apoyaban, te apoyaban con información del destino, con contactos de proveedores, te ayudaban con algunas tarifas, te prestaban algunos recintos históricos, generaban incluso la recaudación del impuesto sobre hospedaje para la reactivación del mismo proyecto, o sea si había una actividad bastante interesante, a raíz del cambio de gobierno y la pandemia, pues evidentemente sus recursos se vieron sumamente limitados, ahora quieren ayudarte pero te ayudan únicamente con contactos con cosas que ellos puedan tener a la mano más bien como en especie y no en la cuestión económica, mira por darte un ejemplo nosotros llevábamos un congreso muy grande de diabetes dónde los destinos aportaban una parte importante económica para la utilidad y para la operación de la misma asociación durante el año, al no tener este recurso pues evidentemente estos congresos pues se están cancelando, se están yendo a un formato virtual,

bueno pues la relación que existe con las oficinas de visitantes es muy limitada y es muy limitado porque no tienen lana, casi el 90% se los quitaron para temas de salud y con el 10% básicamente operan su costo de operación interno.

Cuál sería la acción más importante que en estos momentos debería tomar el gobierno, en cuánto a turismo y específicamente para el turismo de reuniones, que es lo que deberían de estar haciendo y que no se está haciendo

Pues mira yo creo que lo que tiene que estar haciendo es una homologación de los protocolos de bioseguridad que están operando en destinos que ya abrieron el área de convenciones como es Cancún, Yucatán, como lo es la Baja, dónde ya están operando con protocolos de bioseguridad bastante fuertes y que eso lo puedan bajar a todos los estados y que todos trabajen bajo las mismas condiciones, porque el tema es que si no te dan apertura en ciertos lugares pues las burbujas de confianza de salida no salen, por decirte a lo mejor en Ciudad de México se concentran el 60% de las empresas que invierten para hacer eventos, pero no pueden salir de aquí porque no sienten una seguridad del origen, entonces pues no hacen eventos en Cancún, no hacen eventos en Yucatán y no se reactiva a nivel nacional, esa sería como que la primera cuestión que traten de bajar todos los protocolos de bioseguridad en forma general y que ayuden a que los destinos se puedan reactivar y las dos en el tema de la industria de reuniones pues tiene que ver con un apoyo a fondo perdido para hacer temas de confirming, temas de factoraje, dónde los *meeting planners* podamos seguir financiando a los clientes porque lamentablemente este negocio se convirtió en negocio financiero ya que en algunos años la propuesta de valor era darle crédito a los clientes y hoy los clientes no se bajan de los 30 días, 45 días y hay clientes hasta de 150 días de pago, entonces yo creo que meter una ley de pagos a tiempos justos es fundamental para que las pymes se puedan reactivar y puedan cobrar de forma adecuada y justa, que es únicamente cobrar a tiempo.

A lo largo de tu trayectoria cómo ha sido tu forma de trabajo con las oficinas de congresos y convenciones en la Ciudad de México

Pues mira anteriormente te ayudaban con la promoción, te ayudaban con algunas gestiones de permisos, si querías hacer alguna carrera, si querías utilizar un centro histórico, si querías utilizar alguna explanada, te ayudaban mucho con el tema de los trámites y a lo mejor te ayudan con algún ballet, alguna cuestión que hiciera alusiva en alguna medida para los ponentes, hoy en día eso no existe, hoy en día no hay nadie que tome batuta, hoy en día te dan la vuelta, como te comentaba lamentablemente no ven ellos el turismo y el turismo de reuniones como una actividad esencial, prácticamente están amarrados de manos y no apoyan en nada, o sea tú les hablas, hay buenas intenciones pero no hay ningún tipo de actividad, ni con el mismo secretario.

En estos cambios de oficinas, de administraciones, cuál ha sido el que más ha apoyado al turismo de reuniones

Pues mira nos escuchó en alguna ocasión Carlos Mackinlay como secretario de turismo de la Ciudad de México pero te escuchan nada más, la verdad es que no hay ningún tipo de movimientos, se patean la pelotita todo mundo tratando de mandarlo que sí lo van a trabajar con economía, con la secretaría de salud pero no te dan una respuesta como tal, o sea no hay organismos más que las asociaciones independientes como ASETUR, como el CNET como el ATR que están presionando para la reactivación, pero a nivel federal están o como autoridad local no hay nada, o sea nadie se quiere aventar el tiro de abrir un evento, nadie se quiere aventar el tiro de apoyarte porque todo depende de la jefatura que evidentemente también es del partido de morena y pues ahí también tiene línea directa de arriba, entonces prácticamente están amarrados de manos, aunque quisieran ayudarte no pueden.

Hablando de OCVS ustedes como meeting planners cuáles han identificado que pueden ser los principales competidores de la Ciudad de México.

Pues mira Guadalajara hace un excelente trabajo, desde hace muchísimo tiempo creo que Guadalajara es un destino que aporta muchísimo a la oficina de visitantes y convenciones, en Cabos y todo eso también dan muchísimo apoyo dan muchísimo seguimiento, la secretaría de turismo con todos los operadores de La Paz, son personas que están súper comprometidas para poderte ayudar, ahora hay un esquema similar en Veracruz que también está funcionando bien pero como iniciativa privada pero yo creo que el más fuerte que más genera apoyos es Guadalajara sin duda.

A qué podemos decir que se debe que Guadalajara está ganándole terreno a la Ciudad de México

Pues mira decía mi abuela que los ojos no ven lo que la mente no sabe y eso significa que en México hay mucha gente en el área de turismo que no viene de turismo, pues no entienden el modelo, no entienden la industria y no entienden como se maneja y en el caso de Guadalajara las personas que lo están manejando es gente de la industria de reuniones, es gente del centro de convenciones, es gente que trae una trayectoria súper importante en la promoción del turismo a nivel local y esa gente es la que conoce y sabe mover los hilos, en México por más intenciones que tengas si le pones a una persona que no conoce que no sabe pues es lamentable, el otro día nosotros estábamos haciendo una analítica de las funciones de la cámara de diputados en la sección de turismo y de todos los representantes solamente 4 viene de turismo, todos los demás no saben de la materia, entonces todas las propuestas legislativas que propone toda la gente como el CNET, como el COMIR, como AMPROFEC, como MPI, pues no pasan porque no las entienden, entonces es lamentable la situación y en el caso de Guadalajara se ha podido mantener con gente conocedora del destino, conocedora de la industria y eso evidentemente le da muchísimo más ventaja que a la Ciudad de México.

Cuál podríamos decir que ha sido el papel de asociaciones como las que mencionas como ATR, COMIR, etc, en la labor de rescate de la industria

Pues mira lo que nosotros hemos hecho como asociaciones es mandar propuestas sustentadas con temas legislativos para que puedan ser aplicadas, uno la reformulación de la tasa 0 porque sí existe una tasa 0 para hacer eventos de extranjeros en México, pero es tan complicado que nunca la puede aplicar porque te piden casi, casi hasta el certificado de defunción de la tatarabuela de tu cliente, entonces son temas muy complicados de hacer, entonces la flexibilidad en eso es muy importante, dos el tema del carnet para mercancías que entran a México para eventos y exhibiciones que también es un proceso súper complicado al que necesitan poderlo ligar, el tema del ajuste a fondo perdido para volver a fomentar un CPTM o una oficina de visitantes a nivel internacional es sumamente importante, y así como esas ha habido más de 15 o 16 propuestas legislativas pero ni una ha pasado, el mismo Lic. Torruco cuando tu lo ves te dice que está trabajando, que se está moviendo, que esto y el otro pero la realidad es que ahí termina, nosotros como MPI hicimos una manifestación en SECTUR entregándole una carta de colaboración en la cuál nos poníamos a sus órdenes para trabajar con los protocolos de bioseguridad y lo único que hizo fue mandarte con una persona que no entiende de que se trata la industria de reuniones y se quedó mandándonos un formatito de colores para que le dijéramos que deberíamos de hacer cada uno de los semáforos, entonces si está muy, muy complicado, hace poco para que te des una idea la semana pasada que fue el congreso nacional de la industria de reuniones fue el Lic. Torruco a inaugurar y dijo que éramos la industria de restaurantes y que estaba muy feliz de estar en la Riviera Maya cuando estábamos en Acapulco, entonces pues con eso te la dejo, su nivel, está perdido.

Durante el tiempo que existió la oficina de congresos y convenciones dentro del CPTM como era el trabajo, era evidente su existencia o su presencia pasaba desapercibida

Pues mira el que no pide no obtiene, entonces yo te podría decir que en mi caso si éramos una agencia que estábamos en constante seguimiento con ellos, pidiéndoles y todo ese rollo, teníamos resultados positivos, pero había muchas agencias que dicen pues es que a mí no me ayudan, pero pues tampoco pides, o sea sí tú no vas y buscas, oye mira sabes que traigo este evento, quiero que me ayudes, bla bla bla, ellos no van a venir a ti porque ellos no saben que proyectos tienes, no saben que eventos tienes, ellos ven a nivel macro, entonces creo que es una responsabilidad de las agencias ir a tocar la puerta y decir mira traigo este evento, traigo este, traigo el otro, mira tú me puedes ayudar, échame la mano aquí échame la mano allá y estar pidiendo, a lo mejor de 10 que pidas te van a ayudar en 3, pero si no pides pues no te van a ayudar en nada porque ni siquiera ellos te tienen en el radar.

En México sería posible tomar los modelos como los de las oficinas de turismo de reuniones en Estados Unidos en donde interviene totalmente la iniciativa privada o no es posible debido a los frenos gubernamentales

Sí, yo creo que si se hace se va a hacer a nivel privado, o sea ATR con algunas otras asociaciones que operan mucho en CDMX ya están haciendo su chamba y están tratando de generar leads y generar negocio a nivel internacional porque si es una realidad que el gobierno no lo va a hacer, no se quieren mover, no saben que va a pasar no saben si van a desaparecer y lo va a tomar la secretaría de economía, entonces están esperando a ver qué pasa, yo creo que ahora que va a ser lo de las elecciones el 6 de junio pues se van a definir muchas cosas, porque sí es importante tratar de equilibrar la cámara de diputados y en el caso de la sección de turismo esté más gente metida que entienda de turismo y si la realidad es que necesitamos salir a votar, equilibrar esas cámaras con el fin de tener mayor equilibrio en el país.

A lo largo de tu carrera cuál ha sido el reto más grande al que te has enfrentado

Yo creo que cada evento tiene su complejidad porque al final de cuentas lo que tratas es de desarrollar los sueños de tú cliente, los congresos son más sencillos de operar y de manejar porque hay un formato general que tú tienes y la gente tiene que acudir a las sesiones y como que no hay mucho movimiento, pero en una convención cada participante es un miembro y se le tiene que dar la atención al 100% entonces todas las convenciones en donde hay alguien con un requerimiento especial, si se enferma o X o Y pues si hay un procedimiento más puntual, entonces yo creo que las convenciones a nivel logístico representan un mayor desafío que los demás, inclusive un viaje de incentivos, entonces yo creo que las convenciones son las más complicadas.

En temas de derrama económica qué tipo de evento de turismo de reuniones es más significativo para un destino

Como destino un congreso porque en una convención el que gasta es la empresa normalmente va por un paquete en general donde el mayor porcentaje se lo lleva el *venue*, en algunos casos el hotel, un congreso cuando es masivo y van mil, dos mil, tres mil personas, estas personas regularmente van a destinos y van con su familia, entonces no nada más es el gasto de ellos, también es el gasto de la familia, el hotel en donde se van a quedar, normalmente consumen fuera del congreso, se van a comer, o a cenar a algún otro lado y eso reactiva la economía global del destino muchísimo más que una convención sin duda alguna.

Para finalizar esta platica cuéntanos cuál fue el reto más grande al que te has enfrentado como presidente de MPI

Pues mira nosotros somos una industria que se dedica a reunirnos y el primer reto es que yo agarre una presidencia en donde lo que no se permitía era reunirnos, entonces pues el tratar de mantener la atención de los asociados que sintieran

que la asociación les estaba dando algo en este tiempo de la pandemia pues creo que fue lo más complicado, sí le tuve que dedicar muchísimo más tiempo de lo que yo tenía en mente porque teníamos que estar haciendo entrevistas, teníamos que estar haciendo programas, teníamos que estar haciendo conexiones, teníamos que estar haciendo algunos eventos presenciales y algunos eventos híbridos, picamos piedra para estar en la mayoría de todos los eventos educativos de la industria del turismo para que MPI estuviera ahí presente, entonces fue un cabildeo bastante fuerte, yo creo que el mayor reto fue tratar de mantener a la membresía interesada que vieran que existía algún beneficio al estar dentro de MPI.

Cuál es el futuro de MPI en este escenario Post pandemia, qué planes tienen para los próximos años

Yo dejo MPI en julio, mi proyecto fue tratar de mantener a la membresía activa con un programa educativo interesante, MPI su principal pilar tiene que ver con un tema de educación y profesionalización y nosotros lo que estamos haciendo es con un grupo multidisciplinario con gentes que estamos dentro de la industria estamos creando un programa educativo para la reactivación económica dentro de los estados no nada más es irte a hablar de cómo hacer un rooming, si no como puedes hacer una startup, como puedes reactivar tu negocio, cuáles son las nuevas tendencias de la industria para que veas como puedes invertir, porque hay ciclos que ya se cerraron hay proveedores que a lo mejor en la industria de reuniones ya no van a regresar, entonces tienes que cambiar tu chip y tienes que moverte de posición entonces todo este tipo de educación que se está dando a nivel territorios y a nivel nacional pues creo que es uno de los mayores retos de MPI para que la gente pueda tener nuevas visiones de donde reactivarse y a su vez ir regresando poco a poco todos los puestos de la gente que se han perdido.

Esta información estará disponible a la industria en general o es únicamente para los socios

Es únicamente para los socios, al hacerte socio tienes acceso a la plataforma en donde hay más de 16 mil socios de forma activa y 60 mil personas a nivel global, entonces el que te hagas socio tienes información de todos ellos, tienes acceso a las nuevas tendencias que están pasando en Europa, en Asia, en Estados Unidos, tienes contacto con gente que hace eventos en todas partes entonces realmente sí te metes te sabes mover obviamente tú beneficio es muchísimo, el que pague una membresía y puedas tener acceso a todos los viajes a todos fams para conocer que se está haciendo en cada uno de los destinos pues es valiosísimo.

Qué nos podrías comentar como conclusiones finales ya ahora si para cerrar esta plática.

Pues yo creo que uno de los errores que hemos cometido los que nos dedicamos a esto y más que nada los estadistas y los que hacen los números es que la industria de reuniones la tipifican como una actividad turística y aunque estamos dentro del sector turístico no necesariamente somos una actividad turística, nosotros somos un puente económico para la reactivación en formato dominó de muchas industrias, no nada más la del turismo, porque así como reactivamos hoteles y aerolíneas también reactivamos restaurantes, también reactivamos banqueteras, gente que imprime, gente que hace gafetes, gente que hace publicidad, somos un puente de reactivación económica hacia muchos sectores entonces por eso es importante que nos puedan identificar como algo importante dentro de la reactivación, porque nosotros como industria de reuniones generamos el 1.8% del PIB nacional, más o menos el 20% de lo que genera el turismo, generamos más de 34 mil millones de dólares anuales, entonces somos una industria bastante amplia pero no nos hemos dedicado a cacarearlo como se dice coloquialmente ni las autoridades tampoco se han encargado de registrarlo porque no entienden y no conocen como funciona esta industria, hace poco a principios de mes se hizo la inauguración del primer museo de la industria de reuniones en

Zacatecas, y lo hizo Eduardo Yarto que es el secretario de turismo de Zacatecas, el cual es un cuate que viene de la industria de reuniones, que conoce la industria de reuniones e hizo un trabajo estupendo y ahí realmente te das cuenta de que se trata, yo que estoy metido en este rollo de la industria desde hace 26 años fui al museo y entendí muchas cosas de cómo nuestra industria ha ido creciendo y no le hemos dado el valor correspondiente, creemos que nada más somos los que nos reunimos y hacemos pachangas y no, somos un puente económico bastante interesante.

Transcripción de la entrevista a Hugo Rosas

Qué nos puedes platicar de tu trayectoria, sabemos que eres experto en organización de eventos, *meeting planner* pero sé que también tienes un poco más de antecedentes en esta industria de reuniones

En resumen te platico que llevo más de 30 años en esta industria, mis primeras incursiones fueron trabajando para recintos, centros de convenciones en uno ya desaparecido, en World Trade Center y por último expo Santa Fe, en el trayecto también tuve oportunidad de colaborar con algunos organizadores de eventos y después de Santa Fe formamos una empresa *meeting planner* durante 15 años y la que tenemos ahora va ya para 4 años y en el transcurso de todo esto me ha interesado mucho la participación en asociaciones, tuve la fortuna de ser presidente de AMPROFEC en 2012 si no me equivoco, tuve la oportunidad junto con otros colegas ser invitado a fundar PCO Meetings México, y todo eso nos ha ayudado mucho a aprender, a ayudar a la industria, a compartir las experiencias que hemos tenido, soy miembro también de MPI, de hecho actualmente soy presidente de educación de MPI y bueno de otras cosas interesantes que hemos tenido la fortuna en el camino de hacer junto con un par de amigos, socios, hace 6 años creamos un evento dedicado a la industria de eventos, aunque sin la parte de turismo, no por nada si no porque veíamos que esa parte estaba un poquito no totalmente atendida, toda la gente que hace producción, toda la gente que hace creatividad, marketing, contenidos y que es una parte esencial de los eventos, de hecho pues en las mediciones estadísticas esa parte es el 51% y la parte turística es el 49%, entonces pues vimos que necesitaban también un foro en donde mostrarse, expresarse, un foro comercial y creamos Event Industry Show, entonces pues es un poco de lo que hemos hecho en este caminar.

Considerando tu experiencia como podemos decir qué estaba el turismo de reuniones en México antes de la pandemia.

No bueno pues estaba en un auge importante, las mediciones las tenemos ya un poquito atrasadas, ya hace unos 4 o 5 años ya de 2016 en donde veíamos que el turismo de reuniones estaba en constante ascenso, aunque los años posteriores ya no tuvo muchos estudios completos y se detuvieron pues justo por esta pandemia, hasta donde nos quedamos estábamos bastante bien, creciendo a buen ritmo, ya la industria en sí sumando todos estos componentes, tanto el turístico como el no turístico, lograba una aportación del 1.8% del PIB lo cual es verdaderamente asombroso y eso que esas mediciones no sumaban algunos tipos de eventos como todo el negocio de bodas que ahora también es un tema importante u otro tipo de eventos como los espectáculos, los eventos deportivos, los eventos de consumo al público, pero bueno ya entonces veíamos buenos números y la industria estaba en un buen auge, veíamos por ahí otra medición que hace ICCA, la asociación de congresos internacionales que son los congresos que rotan de país, no es cualquier congreso, son los más fuertes a nivel mundial, no necesariamente por su tamaño porque hay eventos chicos pero dentro de ese tipo de congresos de rotación de país año con año México estaba por ahí del lugar 24, entonces bueno todos esos indicadores nos mostraban una industria de mucho auge de mucho crecimiento con una inercia fuerte y también el mercado interno moviéndose mucho, mucha gente, muchas empresas a través de los años fueron encontrando en los eventos una herramienta de mercadotecnia mucho más potente que otras entonces acompañados ya desde antes de la pandemia de las herramientas digitales, el complementar acciones digitales con eventos presenciales ya era algo que se venía viendo como una tendencia muy fuerte, entonces pues vaya definitivamente una industria en todo su auge antes de la pandemia.

Nos mencionabas grandes eventos como los deportivos, que para la OMT no están considerados dentro de la industria de reuniones, podríamos considerar este tipo de eventos dentro de la industria de reuniones.

Sí, bueno yo tengo una idea que comparto con algunos colegas, porque hay una pequeña diferencia de opiniones sobre si somos una industria de turismo o no somos una industria de turismo, mi opinión es que no somos una industria de turismo, no pertenecemos al turismo, los eventos no se hacen para generar turistas, los eventos se hacen para generar conocimiento, para generar negocio, diversión, entretenimiento, para hacer reuniones gremiales y como consecuencia se da el turismo, porque obviamente las mejores vías para hacer eventos es cuando tu puedes llevar a tu gremio, a tu grupo de gente a un destino donde los vas a poder tener concentrados, muy bien atendidos, haciendo muchas actividades que van a poder ayudar a tu objetivo principal del evento, pero no se hace un evento para decir vamos a ir a conocer tal destinos, no es lo primero que dicen, lo primero que dices es vamos a reunir a los cardiólogos, a los geólogos, a cualquiera, los abogados, a la industria del transporte, para que, depende para tratar algún tema académico, algún tema de negocios, para tratar temas de capacitación o actualización, ok, dónde y cómo, en el dónde es donde ya interviene mucho el turismo y justamente la pandemia hoy está reafirmando esto, las comunidades, los gremios necesitan seguir reuniéndose y no hay modo de ir a ningún lugar, entonces hemos tenido que recurrir a estas herramientas digitales que si no nos encantan, lo logramos llegar al 100% de los objetivos que antes lográbamos, pero nos mantiene comunicados, nos mantiene unidos, por eso es que los eventos digitales han cobrado fuerza y por eso es que seguimos en el negocio, en la jugada, aunque no podamos desplazarnos a algún lugar, claro cuando llegue el momento otra vez lo retomaremos, ya se ha dicho mucho que lo vamos a combinar con lo digital, presencial y digital, vamos a necesitar un destino muy bonito y además habrá gente que se conectara digitalmente, pero en principio no es el objetivo hacer turismo, es en consecuencia de, y son tantos los eventos, algunos tan grandes, tan fuertes que generan obviamente impactos muy muy

grandes en el turismo, ocupaciones muy fuertes en destinos, nivelación de ocupación y fechas, que a veces en los destinos están bajos, obviamente mucha derrama que ya lo sabemos que la gente gasta más presupuesto, se genera mayor gasto, se dice que un turista de reuniones que asiste a un evento gasta en promedio 7 veces más que un turista de *leisure*, entonces esto definitivamente es un beneficio y es muy fuerte hacia el turismo, pero no considero yo así como otros colegas que nosotros somos una actividad turística como tal, obviamente es tan fuerte que nos hemos tenido que especializar por eso hay muchos profesionales del turismo haciendo eventos, pero también hay muchos profesionales que no estudiaron y realmente no hacen negocio a través del turismo si no de otros medios pero finalmente hay que dominar la materia.

Y para complementar la pregunta consideras que los grandes eventos deberían estar considerados en turismo de reuniones, sí, yo creo que sí, porque efectivamente Formula 1, pues pareciera que no pero es difícil encontrar un cuarto en la ciudad en esas fechas y otros eventos, pero obviamente pues cuál es el objetivo de la Formula 1, la competencia y el entretenimiento, entonces lo demás son servicios que se añaden, por eso hay una tendencia fuerte en el mundo que habla de que ya incluso se abandonó un poco el término de turismo de reuniones, se habla de industria de reuniones, incluso la tendencia mundial ahora está como la industria de eventos, un poquito para integrar todos esos eventos que hoy no están integrados a la industria de reuniones que conocemos como MICE y pues quedan muchos fuera, entonces lo que se está pretendiendo a nivel global es vamos consolidando, vamos creciendo este pastel por llamarle así, porque al final unos más otros menos todos generamos turismo pero también negocios, entretenimiento, cultura, diversión, todo eso.

Ustedes como *meeting planners* cuál ha sido el reto más grande al qué se han enfrentado en estos momentos post pandemia, en esta nueva normalidad.

Yo considero que todavía no es post pandemia, todavía es pandemia y pues el mayor reto ha sido la sobrevivencia porque a la hora de que se cancelan todos los eventos de prácticamente todo tipo pues nuestro negocio definitivamente queda totalmente parado, cortinas abajo, entonces el mayor reto es cómo lograr sobrevivir, cómo lograr mantener una empresa con nómina, quien tiene una infraestructura de producción pues también se convierte en costo, los recintos ellos mismos lo dicen, el metro cuadrado más caro es el que no se ocupa y llevan más de un año cerrados, afortunadamente en algunas ciudades pueden parcialmente trabajar pero en algún momento todo estuvo 100% cerrado, entonces sobrevivir en esa situación de cero ingresos pues ha sido todo un reto, el camino que nos ha ayudado mucho sobre todo a las pequeñas y medianas empresas, es la tecnología, recurrir a eventos virtuales en donde hemos tratado de darlo a la mayor cantidad de servicios y valores para que nuestros clientes se puedan seguir reuniendo y sobre todo con mucha creatividad porque digo hacer un webinar en zoom es algo que ahora ya todo mundo sabe hacer y hay que ir mucho más allá, algo mucho más profundo para mantener el interés de la gente desde que se registre, vaya al evento, permanezca en el evento, y luego pensar en cómo lo haces participar, que se integre, se comunice con otros, si ha sido todo un reto, pero es lo que nos ha ayudado a muchas empresas a seguir vivas y bueno pues obviamente teniendo que hacer muchos ajustes financieros muchas estrategias financieras, desafortunadamente sí mucha pérdida de empleo pero bueno, es un tema complicado pero definitivamente yo creo que si no hubiéramos tenido la oportunidad de hacer eventos virtuales, vaya esto estaría casi desaparecido.

En cuánto tiempo la industria podría regresar a un punto similar al que nos encontrábamos antes de la pandemia.

Va a ser un retorno paulatino, como te decía hay algunas ciudades que han logrado ir reactivando paulatinamente, Guadalajara, Monterrey, Mérida, León, con restricciones pero pues ya van un poco adelante, seguramente esto va a ir evolucionando y es muy probable que para el segundo semestre de este año esto vaya mejor y realmente ya funcione hacia 2022, han hecho algunas asociaciones, por ejemplo AMPROFEC estadísticas, el COMIR también, en donde la gente contesta que cree que vamos a regresar a una normalidad en cuánto a formato de eventos hacia finales de 2022, es decir que todavía nos queda más de un año en el que vamos a empezar a hacer eventos pero con mucha restricción, pero el otro lado, el otro punto es que la crisis económica en la que hemos entrado no sólo en la industria de eventos, si no muchas industrias, no nos va a permitir tener niveles en cuanto a números de ingresos similares a los que teníamos en 2019 hasta finales de 2023 o principios de 2024, estamos hablando de una pandemia a la que posiblemente le falta un año y medio o dos, pero una crisis económica que todavía nos va a llevar un par de años o más.

Qué tan atendida se encuentra la industria por parte del gobierno federal o local.

Mínimo, mínimo, probablemente nosotros no hemos sabido cabildear correctamente, informar correctamente al gobierno, aunque se han hecho muchos esfuerzos desde hace muchos años pero el apoyo del gobierno es mínimo, prácticamente nulo, hay ciertas muestras excepcionales en algunos estados donde sobre todo tiene que ver mucho con la conciencia o el conocimiento que tienen de la industria los secretarios de turismo principalmente, pero algo que nunca hemos logrado es llamar la atención más allá de un secretario de turismo, o sea por ejemplo hacía una secretaria de economía, la secretaria de educación, los congresos son la fuente de conocimiento adulta más importante en el mundo y nunca hemos tenido la atención de la Secretaría de Educación Pública, en fin, te

voy a decir que cuando yo empecé en este negocio ni volteamos a ver al gobierno ni nos volteaban a ver, siempre trabajamos separados pero en los años en que eso empezó a cambiar principios del 2000 y todavía hace unos dos años que desapareció el CPTM, las cosas fueron mejorando paulatinamente mucho, por ejemplo antes México ganaba congresos internacionales pero más por suerte que por un trabajo atrás, cuando la iniciativa privada empieza a pensar cómo atraemos congresos internacionales empieza a mejorar pero cuando se dan cuenta cómo otros países llegan a concursar esos congresos con el respaldo del gobierno de sus ciudades, incluso de sus países voltean a ver y dicen necesitamos ahí también armar algo similar en México y creo que lo hicieron muy bien y la gente que en ese momento estaba en el consejo de promoción turística respondió increíblemente bien y por eso es que México comenzó a figurar a nivel mundial, con eso lo que te quiero decir es que en la historia son más los años en los que no hemos contado con la ayuda del gobierno y la industria ha crecido pero si han sido mejores los años en los que se ha hecho trabajo en equipo como todo en la vida, cuando tienes chance de trabajar iniciativa privada, el gobierno, las cosas pueden ir mejor, cuando no hay apoyo del gobierno como lo es ahora pues a lo mejor las cosas se tardan un poquito más pero de todos modos la iniciativa privada lo saca adelante, en esta industria así ha sido.

Qué acciones podemos resaltar por parte de la iniciativa privada a partir de la desaparición del consejo de promoción turística en el turismo de reuniones.

Hay dos cosas en donde se puede percibir un poco mejor, el poder atraer a México al país congresos, convenciones, empresas que vengan a exhibir en exposiciones comerciales a México, requiere un trabajo de promoción muy fuerte pero no es nada mas publicidad, cuando hablo de promoción me refiero a poder saber vender el destino, la marca país y sobre todo lo que se puede hacer en México para traer por ejemplo un grupo de empresas del país que quieras, de Rusia, de China, de Alemania a México a exhibir no basta con decirle que tenemos bonitos hoteles y bonitos centros de convenciones y una excelente

comida, hay que mostrarles por decirte algo sí son industrias de energía hay que mostrarles que en México hay las condiciones para que ellos vengan a invertir en temas de energía, si no las hay pues aunque esté bonito vendrán dos o tres pero no vas a poder traer a los 20 o 50 que podrías traer en un momento dado, un congreso por ejemplo para atraerlos a México ahí si podemos usar más el músculo que tenemos de infraestructura turística, de toda la grandeza cultural que tenemos pero también necesitamos una contraparte aquí del mismo gremio, si tenemos, no es el caso pero por darte un ejemplo si queremos traer el congreso mundial de cardiólogos y México tiene a tres cardiólogos pues no van a venir, afortunadamente no es el caso de hecho ha venido a México el congreso mundial de cardiología ya dos veces, pero va mucho más allá, entonces cuando la iniciativa privada se organiza y va a concursar esos eventos y va junto con el gobierno y presenta todo un conjunto o sea la fortaleza de la industria y la fortaleza del país económica, la fortaleza turística, la riqueza cultural, cuando todos esos elementos se conjuntan pues todo funciona mejor, lo que ha pasado es que todo ese trabajo lo ha hecho únicamente la iniciativa privada porque este tema de los embajadores, no recuerdo el nombre de los que supuestamente iban a apoyar en cada uno de los países pues no está funcionando solamente fue un anuncio pero en la práctica no está funcionando, entonces pues si alguien quiere ir a concursar un congreso internacional, una convención, que otra empresa venga aquí a México a hacer su reunión de ventas de directores pues tiene que ir sólo, tiene que ir sólo en alianza seguramente con otras instancias de otros países pero también privadas.

En esta parte de congresos qué tan relevante es el papel de las OCV's u OCC's, en la atracción de congresos.

Es muy relevante, de hecho es de lo poco rescatable, pero la verdad es que funcionan mejor las que son organismos mixtos que algunas que pertenecen sólo al gobierno, es importante porque justamente ellos son los canales o los brazos que nos ayudan cuando se van a hacer estas candidaturas internacionales, esta promoción internacional, ya específica de la ciudad con la que quieres competir,

por ejemplo ahorita hay mucho apoyo de ciertas OCVs Guadalajara, coincidentemente, las mismas Guadalajara, Monterrey, León, Mérida creo que son las más dinámicas, hay más que si están funcionando bien pero si es muy relevante porque ellos son los que nos acompañan, pero si tienen recursos mucho más limitados, no hablo de recursos económicos si no de información, de gestión son un poquito más limitadas, algunas sí son muy bien vistas hacia los gobiernos y son nuestro único enlace que hoy tenemos con los gobiernos locales, si ha sido muy importante, creo que no hemos logrado en México darle la fuerza a las OCVs como se les da en otros países, mil factores, porque cuando hay intervención de gobierno suelen estar cambiando en cada período a la gente y entonces el aprendizaje se pierde, llega gente nueva que no conoce y es un círculo vicioso no muy bueno y las que se han mantenido, son las que te acabo de mencionar son las que ya tienen una estructura bien definida que soporta el cambio de gobierno, la gente sigue hay una experiencia hay procesos y eso nos ayuda mucho porque las candidaturas internacionales no son de meses, son de años, lo que nos pasaba es que de repente ibas a concursar un congreso para dos años después y todos los acuerdos todas las cosas que se habían pactado desaparecían cuando había un cambio, entonces eso hablaba mal de todos, entonces esas OCVs que funcionan con estructura que no importa el cambio pues es muy bueno trabajar con ellas, sabes que te despreocupas, las cosas en tres, cuatro, seis años que va suceder el evento las cosas van a suceder como se planeó o mejor.

En el tiempo que tienes de experiencia como *meeting planner* qué tal ha sido el trabajo con la Ciudad de México en la parte de atracción de congresos

Pues a veces bien, a veces no, bueno existe todavía el fondo mixto, yo creo que irónicamente hay algo que no logramos entender, irónicamente la Ciudad de México no fue de las primeras en tener un centro de convenciones de clase mundial, otra vez quienes tuvieron la punta de lanza fueron Guadalajara, Monterrey, León y Ciudad de México no tenía, hacia finales, no a finales, hacia 1995 no teníamos un recinto decente en Ciudad de México, había cosas improvisadas y pasa un poquito la misma historia con las Oficinas de

convenciones de las ciudades, se formaron hace muchos años las de Guadalajara y Monterrey y empezaron a aprender y a ver las buenas prácticas de otros países y en CDMX no había hasta principios del 2000, se crea ahí una oficina, si se trabaja bien pero estaba muy muy limitada, de repente se creó, todo mundo lo aplaudía, pero cuando te acercabas y decías vamos a concursar un evento te decían no pues no tengo recursos ya deja que se hiciera algo más, no había ni para pagar el boleto de avión de un representante del gobierno de la ciudad que nos acompañara a un cabildeo, entonces fue mejorando hasta que fondo mixto de promoción turística se involucró y se le otorgaron fondos a estos proyectos, ahí fue cuando la Ciudad de México comenzó a crecer mucho pero la ventaja de la Ciudad de México es que tiene tanta ocupación por diferentes razones y es tan grande la capacidad hotelera que de repente no pintaba, no volteaban mucho a decir bueno vamos a seguir apoyando esto y además los eventos se hacían, yo te puedo decir que es algo que a veces no se nota mucho que de repente tú te asomas a un centro Banamex, un World Trade Center, un Santa Fe y hay por ejemplo exposiciones enormes de calidad internacional, pero son exposiciones que no nacieron hace dos años ni se fueron a concursar con ninguna candidatura, nacieron de mexicanos o de otro país, se establecieron en México y captan gente, mira por ejemplo nosotros hemos tenido la oportunidad de trabajar para una exposición china, es una exposición que trae 800 empresas y aproximadamente mil, mil doscientos empresarios chinos, vienen a exhibir una semana, llenamos los hoteles de Santa Fe una semana, todos quieren cenas, todos quieren tours es una gran derrama, es un gran cliente pero ellos no vinieron aquí porque alguien fue a candidatear simplemente en sus planes de expansión dijeron dónde, dónde hay negocio, ah pues hay aquí hay allá y también hay en México, vamos a probar en México y les ha funcionado muy bien, bueno ya con el tiempo el gobierno ha apoyado un poco otro nivel, a nivel secretaria de economía, pero en su momento nadie de turismo, tal vez mucha gente de turismo ni siquiera tiene considerados este tipo de eventos, porque este es un ejemplo pero hay muchos y hay otros creados por mexicanos, yo te puedo hablar de una exposición que se llama expo pack que trae empresas y representantes de empresas de 40 y tantos países y

también se llenan los hoteles, pero que pasa, que como la gente es libre de decidir donde se hospeda y que hace, a dónde va y todo eso, es difícil tener toda la numeraria junta y el organizador de esas expos lo que más le preocupa es hacer el negocio, si reportó 2000 cuartos o 2500 cuartos pues ya bueno a mí lo que me importa es que todos estos empresarios de 40 y tantos países vengan y estén bien, hagan negocio, tengan buenos servicios, se llevan una buena impresión en sí del país, pero sobre todo de que hagan negocio y entonces con eso ellos ya están del otro lado, esa parte tampoco la hemos vendido o cacareado como se debe y el gobierno lo observa poco, entonces aquí en CDMX hay una gran cantidad de razones por las que los hoteles se llenan, entonces pues no va mal el asunto, va bien, para que le dedico más tiempo, pero pues no es una medición que ha estado un poquito limitada que en otra ciudades funciona más.

Qué tanto podría afectar o beneficiar el cambio de manejar el turismo de reuniones desde el fondo mixto de promoción turística a una OCC

Mira todo puede ser bueno, el cómo se llama, de quién dependa pues realmente no creo que sea lo importante, uno, el chiste no es que existan, dos que hagan planes a largo plazo que no importe si cambian o siguen los mismos representantes cada trienio o sexenio y por supuesto que tengan presupuesto, porque a veces hay muy buenas intenciones pero no hay presupuesto entonces así es muy complicado no, algunas ideas pues no hay como ejecutarlas y es muy complicado, entonces yo desde mi punto de vista te diría que no importa de dónde dependa mientras tenga realmente esas tres comisiones

En el tiempo que tienes de trayectoria con qué países o destinos que se han enfrentado, por qué motivos específico ganan las candidaturas sobre México.

Uy pues todos eh, y en el camino muchos destinos que antes no figuraban se fueron preparando, preparando, preparando hasta que de repente dieron un salto también bien importante, un caso muy particular es Argentina, Argentina yo te

podría decir que hace 10 años no figuraba en las listas de congresos internacionales y hoy está arriba de México, entonces pues todo ha sido gracias a una organización en conjunto y también a reportar de manera correcta todos esos esfuerzos porque a veces yo estoy seguro que México podría tener mejores números pero también la verdad es que luego no los reportamos de la manera correcta o en tiempo correcto, entonces bueno ese es un ejemplo pero en general los países europeos siempre han sido muy muy potentes en esta atracción de eventos, por supuesto Estados Unidos y en el camino también empezaron a dar una batalla tremenda países como India, China y ya hoy están colocados algunos de ellos en top 20 del mundo, México también escaló mucho pero pues nunca hemos logrado estar en el top 20 siempre hemos estado en el 22, 24, 25, entonces sí, yo te diría que los europeos son los más fuertes y Estados Unidos.

Respecto a lo que nos mencionabas previamente sobre algunos destinos importantes en el tema de reuniones en México, cuáles podrían ser los elementos, los factores o las decisiones que los han llevado al lugar en donde se encuentran hoy.

Yo creo que hay mucho trabajo atrás, pero también hay un trabajo que no se percibe correctamente en el sentido en el que hay mucho trabajo no turístico, si te fijas todas estas ciudades que estamos mencionando tiene una infraestructura además de la turística muy importante digo Guadalajara y Monterrey están en los dos estados más importantes del país, tienen una infraestructura atrás económica de educación de desarrollo importante, y ya, Cancún, toda la fortaleza turística de ya hace años que se ha trabajado, obviamente también tiene mucho que ver y ya en lo particular mucho han sido los modelos mixtos que manejan en donde por ejemplo las OCVs no son sólo de gobierno o no son sólo privadas, sino que son esquemas mixtos en donde participan ambos donde no importa que se cambie el proyecto, la gente sigue, los proyectos siguen, los presupuestos siguen donde incluso están ya creados fideicomisos que permiten o que aseguran el fondeo de los recursos y vigilan obviamente la salida y sobre todo que se han dado cuenta que no se trata nada más de hacer publicidad, si no como te decía hace rato

vamos ganamos un evento y luego qué, qué pasa con ese evento, ya ganamos y ya ahora es bronca de los que lo organizan pero se dieron cuenta que no, que para que el evento sea exitoso hay que darle seguimiento y hay que seguir ayudando en muchas otras cosas, una de las más importantes es por ejemplo la promoción, de repente veíamos que por decir, venía un congreso de cirujanos o endoscopistas que a mí me tocó atender, pues si vinieron todo el mundo, maravilloso congreso y tuvimos bien poquitos mexicanos, por qué, porque la inscripción es cara y dices bueno pero pues ya no te vas a gastar el boleto de avión para ir a Japón y ver a las eminencias y el hotel y todo eso, nada más pagas la inscripción y eso venía siendo caro para algunos de ellos, entonces lo que necesitan es apoyar a la gente mexicana para que participen, entonces lo que hoy unas OCVS hacen es, mira de lo que tu vas a ingresar ya tenemos como medir la derrama económica, lo que va a generar tu evento, entonces somos el gestor para que la ciudad o a través del impuesto de hospedaje te apoye y te ayude con algunas cosas, pero qué más hacemos, pues vamos a hacer alguna campaña altruista o vamos a dar becas a ciertos médicos con algún proceso pues para que el beneficio se amplíe, entonces al organizador le conviene porque tiene ahí un fondo a veces pequeño a veces grande pero un fondo que a veces sirve para hacer más promoción para atraer más gente y darle un círculo virtuoso y a la vez darle a la comunidad local, entonces cuando eso se hace funciona muy bien.

Con cuál OCV de México es con la que más te gusta trabajar y por qué

No te podría decir una sola, la verdad también es un poquito entender que cada una también tiene sus propias particularidades, te voy a ser honesto hay lugares en donde llegamos sin necesidad de tocar la puerta de una OCV, es más, hay lugares en donde preferimos que ni se meta la OCV, pero regresando al punto yo creo que estas mismas ciudades que ya hemos comentado, son con las que hemos tenido mejores resultados, te voy a decir honestamente en Cancún se trabaja muy bien, tiene una gran infraestructura y lo que hemos tenido la oportunidad de llevar por allá ha sido sin necesidad de pasar por la OCV incluso si quisiéramos una candidatura en Cancún nos conviene más hacer alianza con

hoteleros, con centros de convenciones y se facilita más, si ayudan, no digo que no pero ya está como más armado el camino, de hecho Cancún tiene una asociación que se llama alianza punta Cancún que no es una OCV si no una alianza entre hoteleros, prestadores de servicios y funciona bien, candidatear un evento con ellos funciona bien y ciudades pues me quedaría con las mismas León, Mérida, Guadalajara y Monterrey.

Y para concluir cuál ha sido el reto más grande al que te has enfrentado a lo largo de tu carrera como *meeting planner*

Pues yo creo que uno de los retos más fuertes no fue propiamente como *meeting planner* fue como recinto, sin embargo gracias a la experiencia que ya había tenido también como organizador pues entiendes muy bien lo que un organizador necesita y cuando trabajé para expo Santa Fe a mí me tocó inaugurar ese edificio, el primer evento que se realizó ahí fue una exposición de fabricantes de muebles, fue una exposición enorme e internacional, eran aproximadamente 20 mil metros cuadrados de área de exposición, o sea dos terceras partes de la capacidad del recinto, pero no estábamos terminados, no se logró ahí por diversos problemas, pues con decirte que hasta nos faltaba una pared del recinto y nos faltaban baños, agua, muchas cosas de primera necesidad y aparte era la expectativa de vamos a inaugurar un nuevo recinto, la verdad es que expo Santa Fé está hecha con estándares europeos muy padres, tal vez no se saben apreciar a primera vista, pero bueno desafortunadamente no se logró terminar a tiempo y el evento ya no tenía forma de aplazarse y pues la verdad hubo una noche en la que yo dije no puedo más, ya llevábamos varias noches sin dormir, las cosas no salían, teníamos a dos, tres días la inauguración y me acuerdo que mi jefe me dijo ya vete a dormir, descansa y mañana vemos que hacemos y pues esa magia de los eventos nos hizo levantar con fuerza al equipo también, me acuerdo que una noche antes de la inauguración todavía unos amigos colegas me decían no vas a abrir, pues teníamos que y fue así como varita mágica que en transcurso de las siguientes 12 horas en donde por lo menos con pincitas pero las cosas funcionaron, obviamente había servicios que si fueron un dolor de cabeza pero logramos abrir, recibir arriba

de 15 mil personas las que visitaron ese evento, venia mucha gente también de otros países a exhibir, a dar platicas y sobre todo estábamos en la mira de todo mundo porque de ahí dependía que muchos otros clientes quisieran hacer su evento ahí, si creo que fue uno de los retos más fuertes que me han tocado y sobre todo entender al organizador, su desesperación, su preocupación, su enojo y pues estar de su lado porque había que estar de su lado.

Transcripción de la entrevista a Arik Staropolsky

¿Cómo experto en el tema cómo percibía la situación del turismo de reuniones en México antes de la pandemia de COVID-19?

Antes de la pandemia la industria estaba en crecimiento, habían sido bastante buenos años, sobre todo cuándo se preguntó a los actores que lo compararán con el año anterior, era una industria que mostraba cada vez más signos de madurez, se iban incrementando el número de reuniones, cada vez se estaba profesionalizando más la industria con sus obvias áreas de oportunidad, seguramente estaba creciendo el empleo, no es posible saberlo ya que la última medición se publicó en 2016, el estudio de relevancia económica es la última gran medición sobre la industria de reuniones en el país y justo lo que se intenta generar con el PEiiR es tratar de tener ciertos resultados del desempeño de la industria mientras no se renueve el estudio oficial.

Antes del 19 era una industria en crecimiento, madura y profesionalizada. La pandemia reconfiguró todo el tema, el turismo se está viendo afectado junto con el turismo de negocios en general, el turismo por motivos profesionales se vino a la baja y pues está cambiando la reconfiguración de las reuniones, el saltar de tener 88% de reuniones de manera presencial a verse completamente disminuido y a lo mejor fue por las pocas que todavía se alcanzaron a rescatar los primeros dos meses del año pasado y como se ve que van a ser en un futuro las reuniones va a cambiar el modelo.

Antes de la pandemia y es una tendencia mundial que veníamos observando en México es que cada vez el número de reuniones ha ido incrementándose, sin embargo el número de participantes por reunión iba disminuyendo, cada vez eran reuniones más chiquitas, más locales. Por ejemplo una empresa en lugar de hacer una sola reunión para todos sus empleados prefería hacer una reunión para la gente del norte, una para la del sureste, una para el occidente, etc., en donde el número de participantes iba a la baja pero el número agregado iba incrementando.

¿Cuáles podrían ser las consecuencias hacia el turismo de reuniones en México una vez que haya terminado la pandemia?

Para que no suene tan drástico, pero la verdad es que si estamos viendo un cambio muy drástico, es que se está reconfigurando por completo la industria, está sufriendo un cambio estructural complejo, el simple hecho de que la gente, nos dimos cuenta que muchos de estos viajes para atender una junta o participar en una reunión ya no son tan necesarios.

Vale la pena mucho diferenciar lo que es el turismo de reuniones de la industria de reuniones, muchas veces es mal confundido pero estamos hablando de dos cosas completamente diferentes, entonces vale la pena la aclaración. La industria de reuniones involucra por ejemplo el valor total de todo lo que se gasta, los participantes, los organizadores y los destinos, hoteles y recintos en la organización de una reunión, sin embargo no todo es un gasto que la cuenta satélite de turismo relaciona con turismo, en la cuenta satélite de turismo se llama conexos a turismo. Una importante parte del gasto en una reunión es lo que gastan los participantes en hospedarse ya sea en hoteles o en plataformas tecnológicas tipo Airbnb, lo que gastan en transportarse, una parte importante en alimentos y bebidas, las artesanías que compran, cuando se los llevan a pasear cuando termina el programa educativo, etc., todas estas cuestiones están relacionadas con turismo, aquí si estamos hablando de turismo de reuniones que son los gastos que realizan las personas que cumplen con la definición de turismo y que salen de su entorno actual, sin embargo en la industria de reuniones y por eso es más amplio, se gasta también en cuestiones que la cuenta satélite de turismo no reconoce como turísticas ni relacionadas con el turismo, por ejemplo una empresa de montaje va a producir el escenario en donde va a ser la reunión o que va a decorar el salón, no tiene nada que ver con turismo, empresas de traducción, de edecanes, de flores, inclusive la renta de un centro de convenciones, los centros de convenciones ni siquiera están considerados dentro de la cuenta satélite de turismo, entonces todos esos gastos pertenecen a la industria de reuniones más que a turismo de reuniones.

En el último año de este estudio de la relevancia económica lo que se dice es que 49.8% del total del gasto se va en cuestiones turísticas y el resto en cuestiones no turísticas, entonces la industria de reuniones es mucho más amplia que el turismo de reuniones, ambos términos son correctos, simplemente hay que especificar a que nos referimos.

Con este cambio de modelo estructural en dónde va a haber menos reuniones presenciales y con un mucho menor número de participantes presenciales pues lo que va a terminar cambiando es que ahora el gasto en el destino, la parte de turismo de reuniones va a disminuir mucho.

De acuerdo al estudio que hubo en ese año, el 44% de personas de los eventos eran personas locales, por ejemplo si yo vivo en la CDMX y la reunión cumple los criterios de reunión, yo me convierto en un participante y estoy gastando no como turista si no como participante y me veo beneficiado de la participación en la reunión, ahí el indicador de turismo de reuniones seria la cantidad de turistas que asisten a la reunión, pero existe esta otra variable que es la cantidad de participantes.

Regreso, pues va a haber mucho menos participantes en la reunión, para empezar el modelo de revisión del impacto de las reuniones va a cambiar, si antes se hacía una convención de 300 participantes, pues ahora van a venir los 30 más importantes entre ellos los panelistas y todos los demás se van a conectar desde sus casas, algo que ya estamos observando y justo he estado platicando con muchos *meeting planners* es que dónde antes a ellos les costaba cierta cantidad de dinero organizar una reunión, ya tenían más o menos el cálculo de cuánto costaba por tipo de reunión organizarla, y pues ahora como ya no se tiene que rentar un centro de convenciones con un salón en donde quepan 500 personas, si no que rentas un espacio en donde vas a poner a los panelistas y al presidente de la asociación, entonces el gasto en el centro de convenciones, el gasto en el recinto en general va a disminuir, menos participantes van a ir, es un cambio importante y el gasto en cuestiones tecnológicas va a aumentar, lo malo es que va

a haber menos turismo de reuniones, lo bueno es que ahora por el lado de los participantes más gente se va a poder integrar a los eventos, les va a costar menos, en vez de tener que pagar un boleto de avión, hotel y demás para participar en una reunión, ya sea que lo pagues tú o que te lo pague la empresa, pues van a gastar menos pero va a ser más accesible para más gente tener acceso a las conferencias y al programa educativo y pues ya va a depender de la creatividad del organizador o de la asociación como complementar este programa educativo con las experiencias cómo que te llevan al ballet folclórico o a comer a Xochimilco al terminar la reunión.

Por el lado del organizador, antes si tu cómo organizador pretendías traer un ponente internacional seguramente le hubieras tenido que pagar además de sus honorarios, el boleto de avión, el hospedaje, tendría que destinar un día para llegar, un día para estar en el congreso, y un día para regresar, en cambio ahora con que se conecte 15 minutos antes da la plática y listo, pues va a ser más fácil el poder lograr mejores programas educativos pero a costa de una menor derrama en los destinos.

¿En algún momento pudiera estar regresando la organización de los eventos a la modalidad anterior, presencial, o ya vamos a continuar con esta nueva normalidad de eventos híbridos o virtuales?

Yo veo muy difícil volver al pasado, seguramente se van a seguir dando las reuniones pero ya no veo cómo en el mediano plazo regresar al modelo anterior, a lo mejor en el largo plazo pero creo que va a tomar mucho tiempo, en el caso de que vuelvan van a seguir tomando los protocolos de seguridad, van a tener que haber controles, por ejemplo el año pasado un *meeting planner* muy vanguardista que venía organizando sus reuniones en diferentes destinos del país, el año pasado tocó en Los Cabos, fue a finales de agosto, todavía en medio del encierro e implementó una serie de mecanismos por ejemplo antes de llegar a la reunión tenías que llevar una prueba PCR de las últimas 72 horas, llegabas al hotel y te hacían una prueba de antígenos, obviamente las mesas estaban separadas, se

cumplía con una serie de protocolos y se hizo un seguimiento a todos los participantes que por cierto fueron menos de los que originalmente se habían pensado, dos semanas después para ver si no hubo ningún contagio, funcionó, pero de alguna manera se facilitó el contacto cara a cara que la gran mayoría de la gente extraña mucho, sin embargo también se observaba que durante el programa educativo, las comidas, todo mundo se comportaba muy bien, pero en las noches ya con unas copas la gente se empezaba a relajar y se rompían estos protocolos de seguridad, afortunadamente no paso nada pero si es algo en que hay que ser muy conscientes y muy estrictos con esto.

¿En qué administración gubernamental podríamos decir que se recibían un poco más de apoyo al turismo de reuniones?

Hablando desde una perspectiva nacional no me atrevo a decir que administración fue la que más apoyo le brindo pero en tiempos de Calderón, se impulsó la creación de un área especializada dentro del Consejo de Promoción Turística de México para la atracción de eventos, tipo oficina de congresos y convenciones de México, sin embargo nunca se terminó de entender, en ese momento por ejemplo no se tenían datos, no se podía ni mencionar el impacto y muchas veces se seguía utilizando erróneamente el termino de turismo de negocios pensando que ahí estaban las reuniones, y el tipo de recurso, la cantidad que se destinaba para promoción de reuniones pues no era suficiente, en el entendido que la promoción que se usa para el turismo de placer es muy diferente a la de turismo de reuniones, la de turismo de reuniones requiere una mercadotecnia industrial en donde tú al que le tienes que llegar es al que toma la decisión de llevar un evento hacia México, y entonces la manera de vender es con argumentos técnicos, con capacidades de los destinos, en el otro caso para empezar le estás hablando a un padre, una madre de familia y es una decisión más emocional, ahí haces una promoción en una revista, en un periódico, en un espectacular, en páginas de internet, das descuentos, haces alianzas con hoteles y con aerolíneas, en el caso de reuniones pues una mercadotecnia dirigida a quien toma la decisión no tanto apelando a las emociones si no al razonamiento, lógica de cómo México puede

ayudar a que su reunión sea más productiva, que se cumplan mejor los objetivos del organizador.

Con Peña Nieto no se avanzó mucho en el tema, de hecho en esta oficina que ya se había creado en el consejo pusieron a gente que no sabía del tema, y se dejaron de hacer muchas cosas y el acabose vino ahorita con esta administración en dónde no se le entiende al tema turístico en lo general, por lo tanto no hay ningún tipo de apoyo pero en términos generales o sea transversalmente a lo largo del tiempo, sin objetivo político, es que no se ha terminado de entender el papel que pueden jugar las reuniones en atracción de turistas o generación de divisas, en ninguna administración se ha terminado de entender la capacidad máxima que tiene.

¿Seguiría siendo necesaria la participación del gobierno en los temas de turismo de reuniones o el papel que ha tenido podría ser sustituido por una empresa privada?

El tema es que depende de qué tipo de reunión estemos hablando, por ejemplo cuando es un congreso, el organizador es una asociación, ellos siguen procesos de candidaturas muy estrictos, ahorita en el 2021 por ejemplo pudiera estar concursando la sede del 2025, va con mucha anticipación y entonces para poder armar la candidatura pues necesitas obviamente un destino en donde se va a hacer la reunión, un recinto o centro de convenciones, necesitas sumar a los hoteleros para que te armen un paquete de hospedaje, que la persona que encabece la candidatura aquí en México va a tener que organizar todos estos detalles y muchas veces es el gobierno el que participa o encabeza el ejercicio de atracción, lo primero es que ellos se dan cuenta que viene un congreso de tres mil, dos mil personas en determinadas fechas, la derrama que va a generar a la hotelería y por lo tanto al impuesto de hospedaje que eventualmente les va a llegar a ellos, la cantidad de empleos, la cantidad de beneficios macroeconómicos que se van a generar es muy grande, entonces el gobierno a veces apoya económicamente a esta candidatura y muchas veces las asociaciones piden como

requisito que el jefe de gobierno, el presidente, el secretario de cultura den algún tipo de apoyo, hagan una carta, si bien es una actividad que recae principalmente en los privados si es necesario el involucramiento de los gobiernos y lo ideal sería que pudiera existir un ente de promoción a nivel estatal o nacional que decida muy bien por cuáles reuniones tiene que ir, lo ideal sería ir por todas pero si armas un plan de prospección e identificas los 10, 15 congresos que a nivel anual te interesa atraer sin duda sería muy bueno, por el otro lado cuando hablamos de convenciones que son organizadas por empresas privadas en donde por ejemplo Nissan decide reunir a todos sus ejecutivos de venta en algún destino turístico para evaluar los resultados del año anterior, planificar estrategias para los siguientes años, ahí no es tan común que una empresa privada requiera apoyo del gobierno, ellos tienen un presupuesto para su evento y en algunas ocasiones se acercan con las secretarías de turismo estatales pero no pasa tanto por el gobierno, pero para el tema de atracción de congresos si es fundamental.

Algo parecido sucede con las ferias en dónde una feria la tienes que hacer en dónde haya un mercado doméstico importante para ese producto y segundo que haya relación con la industria local, por ejemplo organizar una feria de productores de zapatos en León Guanajuato, tiene todo el sentido del mundo, pero organizar una feria tipo agroindustrial en Baja California Sur en dónde hay principalmente desierto pues no tiene ningún sentido, entonces ahí el gobierno junto con la iniciativa privada, el área de desarrollo económico del gobierno pueden hacer muy buena mancuerna para atraer a aquellas ferias que tiene que ver con la vocación turística del destino.

Hablando de una oficina encargada de promoción, ¿podría ser una OCV, OCC, o estas funciones las podría manejar fácilmente la Secretaría de Turismo local de cada estado?

Depende un poco de la legislación local, en México hay varios modelos, algunos funcionan bien otros funcionan mal, por lo general las OCV'S las OCCS'S, la verdad es que el nombre denota el enfoque pero es lo menos importante, muchas de ellas funcionan con aportaciones públicas, entonces del mismo impuesto al hospedaje que se recauda en cada estado se destina una proporción para esta OCC, se crea un fideicomiso y así se le da toda la vuelta a esta normatividad que luego hay en el sector público y entonces se nombra una mesa directiva y ellos toman las decisiones, en esta mesa directiva por lo general hay gente del gobierno y gente de la iniciativa privada y dependiendo de cada fideicomiso pues se decide mayoría el gobierno o mayoría la iniciativa privada, a veces el secretario de turismo tiene el voto de calidad, la gran mayoría funciona así, Guadalajara por ejemplo es una OFCV muy diferente porque el financiamiento sale del gobierno, del impuesto sobre hospedaje pero la toma de decisiones es cien porciento privada, entonces el Secretario de turismo tiene una silla pero por lo general su posición es decir yo apoyo lo que todo mundo diga, entonces las decisiones se toman desde un punto de vista privado, entonces a lo mejor habría que entender como idear de acuerdo a las condiciones de cada destino, en la Ciudad de México a nosotros nos tocó hacer un estudio en el 2013 para justamente proponer una OCC, funcionó bastante bien, luego desapareció y el actual gobierno dijo que la iban a volver a crear, no ha sucedido, ahora eso es en México, en Estados Unidos y en Sudamérica existe un modelo en que los diferentes miembros de la OCV, hacen aportaciones, y entonces estas aportaciones te dan derecho a ciertos beneficios, por ejemplo si una persona no aporta a lo mejor no se va a ver beneficiado de una reunión o no va participar en estas o no se va a hacer promoción de su empresa y funciona bastante bien, también es una manera muy interesante de cómo incrementar los recursos disponibles para no depender de que finanzas de cada estado te entregue el dinero a tiempo.

¿Cómo consideras que la Ciudad de México ha manejado este tema de turismo de reuniones hasta el día de hoy?

Existen problemas que se dan en la práctica.

¿Existe una diferencia en como el FMPT maneja el turismo de reuniones a cómo lo podría hacer la OCC que acaba de ser creada?

Tendría que ser igual, la OCC funcionó bastante bien, decidieron quitarla para poner un área de grandes eventos dentro del FMPT, la OCC hasta el 2012 funcionaba pero no tenía brazos, no tenía dinero para funcionar, funcionaba en el papel, se crea esta área de grandes eventos dentro de la administración del 2012 al 2018, si le soltaron un poco más de recursos y si se percibían un poco más de resultados, el tema es que lo desaparecieron para no generar nada, dijeron que lo iban a hacer pero no lo han hecho, entonces si por lo menos se pudiera volver al presupuesto que se tenía asignado antes, si tenían un comité de candidaturas en dónde cada determinado tiempo se juntaban los diferentes actores de la industria de la CDMX para decidir qué grandes eventos se ofrecían, había un consejo de clientes en dónde cada determinado tiempo se reunían y obtenían retroalimentación los diferentes *meeting planners*, hoteleros, centros de convenciones, como un consejo asesor y había una acción de promoción, había presencia de la Ciudad de México en las diferentes ferias internacionales, hoy en día no hay nada de eso, muy atribuible a la pandemia pero todo el 2019 no se hizo nada para echar a andar el tema.

Se menciona en el reporte del PEiiR que en 2018 a nivel nacional no había un plan de promoción o una estrategia para la atracción de reuniones. ¿En esta época actual cuáles podrían ser los elementos necesarios en el aspecto de promoción?

Son muchas cosas las que se pudieran hacer, para empezar partir de definir la vocación del país y de los destinos, habría que empezar por los destinos, lo que sucede en México es que tienes 5, 6 destinos con mucha actividad sin orden, CDMX, Monterrey, Guadalajara, Los Cabos, Puerto Vallarta, Cancún, en dónde me atrevo a decir que si está definido que tipo de reuniones son buenas para cada uno. Tienes que empezar a desagregar si son congresos, convenciones, viajes de incentivo, ferias o exposiciones y entonces para cada uno de ellos dependiendo de sus capacidades, la conectividad área la cantidad de hoteles, todo esto que te decía del entorno del destino, organizar una feria de zapatos en León es muy lógico, León también es de los grandes, entonces tienes que definir esta vocación del destino, entonces esto te va a permitir conocer a qué tipo de reuniones te vas a apegar y en dónde te vas a promover, eso ya te lleva a hacer una planeación de si nos vamos a enfocar en reuniones corporativas hay que buscar a los *meeting planners* de las industrias, de las empresas relacionadas con la industria automotriz, industria vitivinícola, la industria minera, tecnología industria médica, etc. y entonces haces un plan de promoción de convenciones un plan de promoción de congresos, creas estos comités que te decía de inspección, de candidaturas, mercadotecnia para ver cuáles van a ser las herramientas que se van a usar, generas métricas, muchas de estas cosas no existen, yo te estoy hablando de estos 5, 6 destinos grandes, de algunos de ellos conozco estos planes que tienen pero destinos chiquitos no tienen y entonces piensan que le quieren apostar a traer un eventos de dos mil participantes cuando tienen 900 cuartos de un nivel de 4 y 5 estrellas, sabemos que a los participantes de reuniones les gusta hospedarse en buenos hoteles, no los puedes poner en un hotel de dos estrellas, o de repente organizan un evento internacional en un

destino en dónde no tienen conectividad internacional, no existe esa congruencia entre la oferta y la demanda.

¿Qué destino de México está haciendo mejor trabajo respecto a turismo de reuniones?

Es una pregunta muy difícil de responder, porque hay varios, la pregunta es cómo lo mides, lo mides en el volumen de reuniones, en la derrama, pero bueno por el nivel de actividad repetiría estos 5, 6 que ya mencioné CDMX, Monterrey, Guadalajara, Los Cabos, Puerto Vallarta, León y Cancún.

Me parece que Los Cabos tiene un muy buen modelo de atracción, me parece que son muy congruentes con lo que tienen que ofrecer, el tema es que Los Cabos es un destino relativamente caro, por cantidad de reuniones Guadalajara, o Monterrey lo están haciendo muy muy bien, los destinos como tal, porque la Ciudad de México tiene una gran actividad, yo no sé si es atribuible a lo que está haciendo el gobierno o alguien que esté tratando de agrupar a toda la industria, si tuviéramos que calificar a las autoridades de promoción de las reuniones me quedaría con esos.

Si nos vamos a los números fríos de cuántas reuniones se organizan en cada destino, pues la Ciudad de México va a ser el más grande simplemente por el hecho del tamaño, de la cantidad de hoteles y de recintos que hay, ellos también están haciendo un esfuerzo para llenar sus instalaciones.