

Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán
Escuela de Estudios Graduados e Investigación
Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial

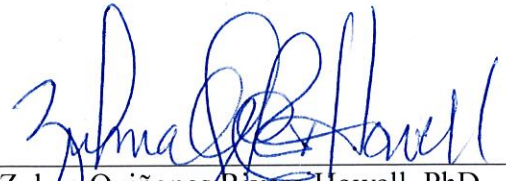
IMPACTO ECONÓMICO QUE APORTÓ LA INDUSTRIA DE CRUCEROS EN SAN
JUAN, PUERTO RICO, BARCELONA, ESPAÑA Y MIAMI, FLORIDA DURANTE
LOS AÑOS DEL 1998 AL 2018

Norma Leysha García Lebrón
Mayo 2019

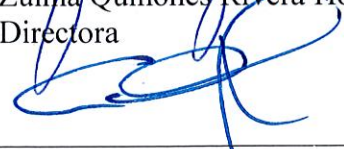
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán
Escuela de Estudios Graduados e Investigación
Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial

IMPACTO ECONÓMICO QUE APORTÓ LA INDUSTRIA DE CRUCEROS EN SAN
JUAN, PUERTO RICO, BARCELONA, ESPAÑA Y MIAMI, FLORIDA DURANTE
LOS AÑOS DEL 1998 AL 2018

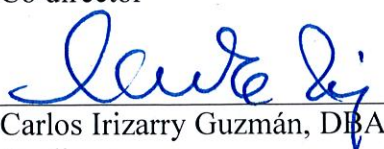
Norma Leysha García Lebrón


Zulma Quiñones Rivera Howell, PhD
Directora

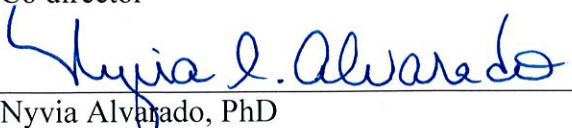
8 de mayo de 2019
Fecha


Andrés Gutiérrez Desa, PhD
Co director

8 de mayo de 2019
Fecha


Carlos Irizarry Guzmán, DBA
Co director

8 de mayo de 2019
Fecha


Nyvia Alvarado, PhD
Decana de Asuntos Académicos

8 de mayo de 2019
Fecha

Certificación de autoría

Yo, Norma Leysha García Lebrón, certifico que la disertación doctoral titulada Impacto económico que aportó la industria de cruceros en San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida durante los años del 1998 al 2018, la cual presento como requisito para optar por el Grado de Doctor de la Escuela de Estudios Graduados e Investigación del Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, es el producto de mi labor investigativa. Así mismo doy fe que este trabajo es uno original e inédito.



Norma Leysha García Lebrón

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi señora madre, Norma Lebrón García, por todo su amor y apoyo.

Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento a las personas que creyeron en mi nueva aventura: un doctorado en desarrollo empresarial y gerencial con especialidad en negocios interregionales e internacionales.

Merece mención especial mi directora de disertación, la Dra. Zulma Quiñones Howell, no sólo por ofrecerme sus valiosos conocimientos y experiencia profesional, sino también por animarme y alentarme en cada una de las fases de esta investigación. Hago extensivo este agradecimiento al Dr. Andrés Gutiérrez Desa y al Dr. Carlos Irizarry Guzmán, por formar parte de mi comité de disertación y por sus valiosas aportaciones.

Por último, gracias a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante, gracias por enseñarme el camino correcto y gracias por enviarme las personas correctas a mi vida. A cada uno de ustedes porque estuvieron día a día conmigo en la realización de esta disertación doctoral. Dios los bendiga siempre.

Índice general

Sumario	xi
Capítulo I. Introducción	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Propósito.....	13
1.3 Justificación y objetivos de la investigación	14
1.4 Preguntas de investigación	15
1.5 Planteamiento del problema	17
1.6 Hipótesis de la investigación	19
1.7 Marco teórico	20
1.8 Descripción del modelo conceptual	22
1.9 Delimitaciones de la investigación.....	25
Factores	25
1.10 Variables de la investigación.....	27
1.11 Definición de términos	28
Capítulo II. Introducción a la industria de cruceros	32
2.1 Cruceros en Puerto Rico.....	48
2.2 Cruceros en Miami, Florida.....	54
2.3 Cruceros en Barcelona, España	56
Capítulo III. Revisión de literatura	59
3.1 El modelo teórico de competitividad.....	59
3.2 La etiología de la competitividad	60
3.3 Las fuentes de ventajas competitivas	63
3.4 El servicio turístico como un producto integrado en la teoría de competitividad	76
Capítulo IV. Metodología de investigación	91

4.1	Propósito.....	91
4.2	Descripción de la población y tamaño de la muestra	93
4.3	Procedimiento.....	94
4.4	Técnicas estadísticas utilizarse en la investigación	97
	Regresión múltiple.	97
4.5	Pruebas de validación y estimación.....	99
	Prueba T estadística.....	99
	Coeficiente de correlación de Pearson.	100
	Análisis factorial de varianza (ANOVA).	102
	Prueba F de Fisher.....	103
	Prueba de Durbin Watson.....	103
Capítulo V. Hallazgos del estudio.....		105
5.1	Hallazgos estadísticos del estudio	118
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones		123
6.1	Recomendaciones	127
Referencias bibliográficas		141

Índice de Tablas

Tabla 1-1 Relación de los objetivos con las preguntas e hipótesis	23
Tabla 5-1 Datos estadísticos de ingreso neto turismo (INT), presupuesto total consolidado turismo (PTCT) y competitividad (C).....	105
Tabla 5-2 Competitividad proxy: $C = INT - PTCT$	107
Tabla 5-3 Desarrollo económico: PT (Desarrollo) + PT (Compañía de Turismo)	108
Tabla 5-4 Aportación al desarrollo económico de Puerto Rico: $(INT / INPR) \times 100$	109
Tabla 5-5 Empleos generados en la industria turística: $EGIT / EPR \times 100$	111
Tabla 5-6 Total de visitantes al destino turístico versus la población total de Puerto Rico: $TVPR / PTPR \times 100$	112
Tabla 5-7 Gastos de los visitantes: $TGVPR / INT \times 100$	113
Tabla 5-8 Empleos en Puerto Rico, España y Florida	115
Tabla 5-9 Producto ingreso bruto (PIB) en Puerto Rico, España y Florida.....	116
Tabla 5-10 Población en Puerto Rico, España y Florida (en millones)	117
Tabla 5-11 Prueba de regresión	119
Tabla 5-12 Prueba ANOVA.....	120
Tabla 5-13 Prueba de correlación	120
Tabla A2-0-1. Tipo de incentivo.....	184

Índice de Figuras

Figura 1-1. Modelo conceptual	22
Figura 3-1: Esquema: competitividad internacional	62
Figura 3-2: Diamante de la competitividad	69
Figura 3-3: Interrelaciones del “Diamante” de la competitividad	71
Figura 3-4: Evolución de la teoría de la estrategia	81
Figura 3-5: Los determinantes del éxito en la teoría dinámica de la estrategia de Porter	83
Figura 6-1: Modelo conceptual revisado	125
Figura A2-1: Elementos del producto turístico.....	180
Figura A2-2: Componentes del producto turístico global.....	182

Índice de apéndices

Apéndice 1: Teorías complementarias.....	152
Apéndice 2: El efecto producto turístico sobre la competitividad.....	175
Apéndice 3: La Compañía de Turismo de Puerto Rico	188
Apéndice 4: 2018 CRUISE INDUSTRY presented by Cruise Industry News	190
Apéndice 5: 2017 Global ocean passengers.....	191
Apéndice 6: Key facts about the cruise industry	192
Apéndice 7: World Travel & Tourism Council: Puerto Rico 2018 data	193
Apéndice 8: World Travel & Tourism Council: Spain 2018 data	194
Apéndice 9: World Travel & Tourism Council: United States 2018 data.....	195
Apéndice 10: puerto de San Juan, Puerto Rico.....	196
Apéndice 11. puerto de Miami, Florida.....	202
Cruceros desde el puerto de Miami	204
Apéndice12. Puerto de Barcelona, España	206
Cruceros desde el puerto de Barcelona.....	207
Apéndice 13. Evolución de cruceros	209
Cruceros modernos	210

Sumario

La industria de cruceros es uno de los ejemplos sobresalientes de la globalización, como un número significativo de puertos y destinos alrededor del mundo. Esta industria se ha convertido en una parte principal del sector turístico y aporta significativamente a la economía. Debido al rápido crecimiento de la actividad turística se hace necesario conocer la magnitud del impacto económico que la industria de cruceros produce en los destinos turísticos. El propósito de este estudio fue determinar la competitividad del segmento de viajeros en cruceros que llega al destino turístico de San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida y la política pública implantada al sector de servicios turísticos de cruceros; en contraste con la contribución que hace este sector a desarrollo económico del país. Identificar los factores críticos y las razones por los que el servicio de cruceros turísticos se podría convertir en ser patrocinados a nivel internacional. La población objeto de estudio corresponde a los pasajeros que patrocinan el servicio de cruceros turísticos en combinación con los conceptos concomitantes “efecto producto crucero turístico”. Dentro de una economía globalizada, la industria de cruceros nos sirve para facilitar la posición internacional que permite atraer más inversionistas, facilitar la internacionalización de las empresas y la venta de los bienes y servicios, acceder a los mercados internacionales en condiciones favorables, atraer un mayor número de turistas y adoptar un papel más activo y una posición reforzada en los diferentes foros internacionales de toma de decisiones

Capítulo 1

Introducción

1.1 Antecedentes

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. La industria de cruceros se ha convertido en una parte principal del sector turístico, y aporta significativamente a la economía. Además, dicha industria es uno de los ejemplos sobresalientes de globalización, con un número significativo de puertos y destinos alrededor del mundo. Además, con clientela y personal multinacional y multicultural proveniente de todos los continentes, y un nivel de independencia con respecto a comunidades y naciones nunca visto hasta ahora en la historia, con importantes implicaciones económicas, medioambientales y sociales.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala, o incluso supera, al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa, al mismo tiempo, una de las principales fuentes de ingreso de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.

La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones. El buen comportamiento de este sector está contribuyendo al crecimiento económico y a la creación de empleo en muchos lugares del mundo. Por lo que resulta esencial que los

países promuevan políticas para fomentar el continuo crecimiento del turismo, como son las políticas de facilitación en los viajes, de desarrollo de los recursos humanos y de sostenibilidad. (Rifai, 2016). Según estimados de la Asociación internacional de líneas de crucero (CLIA, por sus siglas en inglés), al cierre de 2018, la industria global de cruceros deberá completar una década de crecimiento sostenido al movilizar 2 millones de pasajeros, con el mayor despliegue de embarcaciones en la región del Caribe, de los cuales Puerto Rico proyecta atraer 1.7 millones de visitantes.

1.2 Propósito

El propósito de este estudio fue determinar la competitividad del segmento de viajeros en crucero que llega al destino turístico San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida y la política pública implantada al sector de servicios turísticos de cruceros; en contraste con la contribución que hace este sector al desarrollo económico del país.

Las mismas constituyen un foco primordial del turismo en Puerto Rico, siendo líderes de este tipo de industria en la región del Caribe. Este hecho nos dirige y exige realizar una medición del impacto de las políticas públicas en el movimiento de cruceros en el destino turístico Puerto Rico. Además, el efecto de la asignación histórica presupuestaria que el gobierno ha dedicado a la partida del área de desarrollo económico en su presupuesto anual y a su vez al sector turístico, versus la contribución de este al desarrollo económico de Puerto Rico.

1.3 Justificación y Objetivos de la Investigación

La justificación general de este estudio radica en tener la posibilidad de medir la competitividad que podamos tener en San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida bajo el nuevo orden internacional y las estrategias de la globalización en los servicios de cruceros turísticos; así como, la formulación de nuevas estrategias de desarrollo económico y la participación en la formulación de éstas bajo los instrumentos de expansión internacional.

Esto con el fin de proveer la información necesaria para estudiar la oportunidad que tengamos para legislar y formular, sobre una base cognoscitiva, una amplia visión estratégica en la política pública de servicios de cruceros turísticos en la industria turística de Puerto Rico, España y Florida que inserte nuevas estrategias para el desarrollo económico en este renglón.

El objetivo general de la investigación puede particularizarse en varios sub-objetivos a detallarse a continuación:

- Realizar un análisis descriptivo de una serie de variables y en una regresión múltiple donde se observarán sus correlaciones, que establecerán los diversos factores de ventajas comparativas y ventajas competitivas, explicativas y predictivas de la competitividad de un servicio de crucero turístico.

En referencia, el contraste del análisis estará predicado en:

- Identificar los datos estadísticos del turismo en San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida que sean susceptibles a la medición de la competitividad de un servicio de crucero turístico y aplicarlo a la

evaluación de la posición competitiva del puerto destino turístico “Puerto Rico”.

- Identificar las causas de las fortalezas y debilidades relativas de la competitividad del servicio; derivadas de su localización de la estructura competitiva de su industria y del diseño estratégico y organizacional de las empresas que se adscriben o identifican en este servicio especializado de turismo.
- Describir la posición competitiva del servicio de crucero turístico; planteando un análisis reflexivo sobre las estructuras básicas que deben dirigir sus estrategias de posicionamiento o reposicionamiento dentro del mercado internacional del turismo de cruceros y más específicamente al de la región del Caribe.

1.4 Preguntas de Investigación

Para esta investigación se formularon varias preguntas para poder entender más claramente el medio ambiente y sus entornos con respecto a la competitividad y prácticas gerenciales de los servicios de cruceros turísticos; enmarcados en las disposiciones e incentivos de la nueva Ley para el fomento y desarrollo de la industria de barcos cruceros en Puerto Rico (Ley 113 de, 2011).

Con el propósito de ofrecer un mayor entendimiento al lector, las preguntas, hipótesis y variables que formularon en este estudio de investigación fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es la industria de cruceros y su impacto en el desarrollo económico en Puerto Rico, España y Florida?

2. ¿Cuál es el estatus empírico del problema?
 - a) ¿Qué se ha investigado sobre el tema?
 - b) ¿Qué falta por investigar?
3. ¿Cuáles son las políticas públicas formuladas para atender el tema?
 - a) ¿Cuáles son las leyes aplicables al tema?
 - b) ¿Se han emitido órdenes ejecutivas a los fines de atender el tema?
4. ¿Son las ofertas del servicio turístico similares en los diferentes componentes de la industria en los puerto destino Puerto Rico, España y Florida?
 - a) ¿Hasta qué punto los procesos gerenciales utilizados son similares en otros países?
 - b) ¿Hasta qué punto las ofertas del servicio de cruceros son similares en los países del Caribe?
5. ¿Todos los componentes del puerto destino “Puerto Rico” tienen el mismo interés sobre el segmento del mercado turístico en Puerto Rico?
6. ¿En cuanto a las empresas de cruceros turísticos, qué factores son considerados como los más o menos importantes en sus culturas y prácticas gerenciales?
 - a) ¿Qué factores influyen al establecer los niveles de competitividad en la industria turística?
 - b) ¿Qué cualidades debe tener un puerto destino turístico para lograr un nivel óptimo?
 - c) ¿Qué variables dependientes o independientes afectan los niveles de la competitividad de un puerto destino turístico?

7. ¿Está preparado el puerto destino turístico “Puerto Rico” para ofrecer la misma calidad de servicios en todas sus facilidades?
 - a) ¿Qué antecedentes podemos encontrar en nuestra historia profesional que puedan ilustrar el intercambio de servicios de cruceros turísticos?
8. ¿Qué teorías podrían ser aplicables directamente al estudio, más allá de las teorías de competitividad?
 - a) ¿Cuál es el concepto de competitividad más adecuado para nuestro objetivo de estudio?
 - b) ¿Cuál es el enfoque teórico más apropiado para guiar el análisis de la competitividad?
 - c) ¿Cuál es la unidad de análisis en la investigación de competitividad?

La elección de dicha unidad de análisis exige la selección entre: (1) la economía nacional, en cuyo caso se habla de la competitividad nacional donde se considera un amplio conjunto de factores de la economía productiva, financiera y del sistema social; (2) un sector (industria turística), entendido éste como unidad a efectos estadísticos y que se corresponde con la competitividad sectorial y (3) un negocio de crucero, conceptualizado como una combinación producto-mercado, lo que se identifica con la competitividad en una actividad: o una empresa, en cuyo caso se estaría haciendo referencia a la competitividad empresarial.

1.5 Planteamiento del Problema

Las limitaciones en la economía global, el desgaste y la crisis del modelo económico del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, como un hecho real, nos da la base

para formular y auscultar nuevas vías para desarrollar enlaces y estrategias de desarrollo económico en sus diferentes perspectivas de competencia.

Identificar los factores críticos y las razones por los que este servicio de cruceros turísticos se podría convertir en ser altamente patrocinados a nivel internacional en el mercado económico de nuestro destino y por ende en la región del Caribe. Esto puede visualizarse como una estrategia de negocios internacionales, desarrollando elementos de globalización, como una alternativa de expansión del puerto destino turístico, en el ámbito caribeño, siendo este muy solicitado en el desarrollo de la industria turística a nivel internacional.

Es necesario saber en qué y de qué forma somos eficientes antes de competir exitosamente. Según Michael Porter (2002), la competitividad se ha convertido en una preocupación central tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo de una economía mundial, abierta e integrada. Habiendo actualizado y enfocado esto, con los indicadores económicos pertinentes, estos nos indican que el efecto multiplicador en el desarrollo de la Industria del turismo es mucho más alto que en cualquier otro tipo de industria.

Es necesario que nos demos a la tarea de identificar los factores críticos y las razones que nos limitan en este momento histórico y en entender nuestro rol operacional participante en el segmento del mercado de cruceros turísticos debido a que nuestro destino se ha convertido en un nicho y área turística especializada. También es necesario reconocer las limitaciones que como destino tiene Puerto Rico, enmarcado como una estrategia de negocios internacionales, para atajarlas aprovechando los elementos de la

globalización a fin de convertirlas en alternativas de expansión de las ofertas que están siendo ofrecidas en la industria turística de Puerto Rico.

1.6 Hipótesis de la Investigación

Hipótesis nula (H_{10})

No existe una relación significativa entre la experiencia turística y la competitividad del turismo en Puerto Rico, España y Florida

Hipótesis alterna (H_{11})

Existe una relación significativa entre la experiencia turística y la competitividad del turismo en Puerto Rico, España y Florida

Hipótesis nula (H_{20})

No existe una relación significativa entre la competitividad del turismo y el desarrollo económico de Puerto Rico, España y Florida.

Hipótesis alterna (H_{21})

Existe una relación significativa entre la competitividad del turismo y el desarrollo económico de Puerto Rico, España y Florida.

Hipótesis nula (H_{30})

No existe una relación significativa entre la aportación económica del turismo de cruceros y el desarrollo económico de Puerto Rico, España y Florida.

Hipótesis alterna (H_{31})

Existe una relación significativa entre la aportación económica del turismo de cruceros y el desarrollo económico de Puerto Rico, España y Florida.

1.7 Marco teórico

El turismo es actualmente una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país o una región. El turismo puede presentar muchas variantes ya que hay diferentes tipos de turismo: turismo cultural, de aventura, de entretenimiento, de relajación. Del mismo modo, también hay diferentes personas que realizan diversos tipos de turismo: turismo de jóvenes, de familia, de la tercera edad, de parejas, de amigos, entre otros. La importancia de esta actividad reside en dos pilares principales. El primero es aquel que tiene que ver con el movimiento y la reactivación económica que genera en la región específica que se realiza. Así, todos los países y regiones del planeta cuentan con el turismo como una actividad económica que genera empleos, obras de infraestructura, desarrollo de establecimientos gastronómicos y hoteleros, regiones en el mundo que están catalogadas como algunos de los puntos de turismo más importante o dinámicos mientras que otros no, y esto tendrá que ver con la atención que cada país puede prestarle a esta actividad, creando más posibilidades para que los visitantes disfruten.

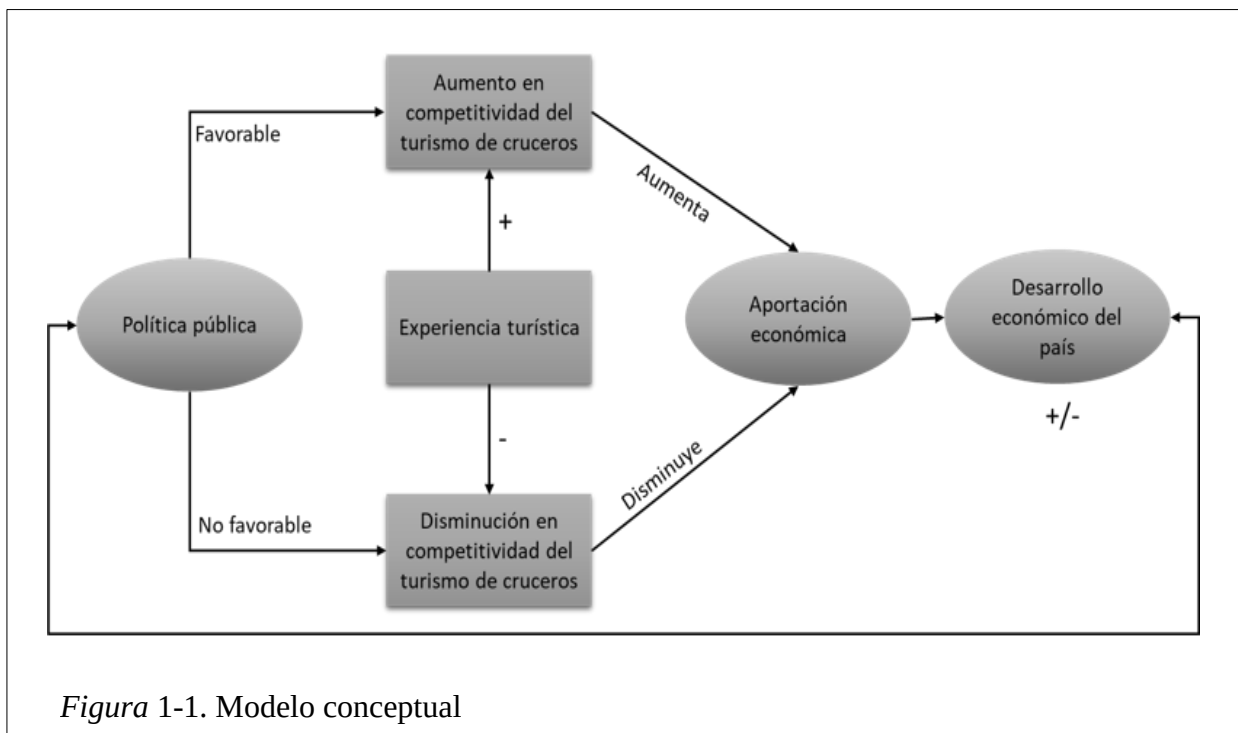
El éxito competitivo de un destino turístico está basado en la homogeneidad competitiva de las empresas que prestan dicho servicio, ya que son estas las fomentadoras de identidad comercial desde el ámbito de la competitividad. La competitividad de los mercados turísticos internacionales se puede limitar a analizar las ventajas en costos derivados de los recursos productivos existentes bajo el control del sector turístico en cada lugar. De ello se deduce la capacidad competitiva de los componentes que configuran la actividad turística que está delimitada por la relación de factores en el que localizan: climatología, atractivos paisajísticos, historias o culturales, infraestructura, etc.

La dimensión del trabajo de Michael Porter (1990) proporciona herramientas de análisis que toman consideración al territorio como recursos esenciales ante la toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, cabe destacar el proceso de innovación del empresario Joseph Schumpeter (1992), por su proliferación de un extenso número de trabajos que dan sentido al concepto de competitividad de la empresa basado en las capacidades y habilidades. Es entonces cuando adquiere especial sentido las condiciones socioeconómicas del entorno, siendo conveniente plantear las propuestas con referencia territorial, que en nuestro caso serán los destinos turísticos de Puerto Rico, España y Florida.

El marco teórico de este trabajo presentó un trasfondo del turismo, el segmento de viajeros en cruceros que llega al puerto destino San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida. Este tiene como objetivo presentar un marco teórico de la industria del turismo en general hasta llegar a los puertos destino San Juan, Barcelona y Miami (un punto de vista de un nivel macro a micro). Esto nos ayudará a crear muchas expectativas en cuanto al turismo de cruceros y su impacto económico. Esta se dividió en varias secciones basado en la aplicación y discusión de teorías aplicables de una manera operacional. Las mismas estarán diseminadas a lo largo de toda la investigación dando un marco conceptual que nos ayudará a validar nuestra propuesta de trabajo. En este se definirán los conceptos y las teorías que serán utilizadas, como marco de referencia, en la revisión de literatura realizada para el trabajo y formulación de esta investigación.

El propósito de este estudio fue determinar la competitividad del segmento de viajeros en crucero que llega al destino turístico San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida a política pública implantada al sector de servicios turísticos de

cruceros; en contraste con la contribución que hace este sector al desarrollo económico del país. Con el propósito de lograr los objetivos de esta investigación se desarrolló un marco conceptual basado en las relaciones de las variables más destacadas (Ver Figura 1-1).



1.8 Descripción del modelo conceptual

El turismo de crucero ofrece una amplia oferta para satisfacer los diferentes gustos y necesidades de los clientes. Por este motivo, al analizar las variables que más impacto tienen en el turismo de cruceros no únicamente se tiene en cuenta el barco y los destinos sino también el puerto de origen, puerto de destino, las infraestructuras y los impactos que generan. En la Figura 1-1 se puede apreciar como el desarrollo económico de un país puede incidir positiva o negativamente en la competitividad del turismo de cruceros en Puerto Rico, España y Florida. La política pública puede atraer compañías de

cruceros generando una aportación económica para ese país, y a su vez, ser competitivo y tener una experiencia turística que exceda las expectativas. Por el contrario, puede que ese país no tenga una política pública atractiva para las compañías de crucero, por lo que sería poca o ninguna aportación económica a ese país e impactaría negativamente el desarrollo económico de este. Además, la experiencia turística va a incidir en el aumento o disminución de la competitividad del turismo de cruceros. Esa experiencia hará que el viajero tenga una percepción de un país en particular y decida regresar o no a ese destino.

Tabla 1-1

Relación de los objetivos con las preguntas e hipótesis

Objetivos	Preguntas	Hipótesis
Identificar los datos estadísticos del turismo en Puerto Rico, España y Florida susceptibles a la medición de la competitividad de un servicio de crucero turístico y aplicarlo a la evaluación de la posición competitiva del puerto destino turístico “Puerto Rico”, “España” y Florida”	1) ¿Cuál es el mercado de la industria de cruceros?	Hipótesis Nula (H1 ₀): No existe una relación significativa entre la Experiencia Turística y la Competitividad del Turismo en Puerto Rico, España y Florida
	2) ¿Cuál es el estatus empírico del problema?	
	a) ¿Qué se ha investigado sobre el tema?	
	b) ¿Qué falta por investigar?	
	3) ¿Cuáles son las políticas públicas formuladas para atender el tema?	Hipótesis Alterna (H1 ₁): Existe una relación significativa entre la Experiencia Turística y la Competitividad del Turismo en Puerto Rico, España y Florida
	a) ¿Cuáles son las leyes aplicables al tema?	
Identificar las causas de las fortalezas y debilidades relativas de la competitividad del servicio; derivadas de su localización de la estructura competitiva de su industria y del diseño estratégico y	b) ¿Se han emitido Órdenes Ejecutivas a los fines de atender el tema?	
	4) ¿Son las ofertas del servicio turístico similares en los diferentes componentes de la industria en el Puerto Destino Puerto Rico, España y Florida?	Hipótesis Nula (H2 ₀): No existe una relación significativa entre la Competitividad del Turismo y el Desarrollo Económico de Puerto Rico, España y Florida
	a) ¿Hasta qué punto los procesos gerenciales	
		Hipótesis Alterna (H2 ₁):

Objetivos	Preguntas	Hipótesis
organizacional de las empresas que se adscriben o identifican en este servicio especializado de turismo.	utilizados son similares en otros países? b) ¿Hasta qué punto las ofertas del servicio de cruceros son similares en los países del Caribe?	Existe una relación significativa entre la Competitividad del Turismo y el Desarrollo Económico de Puerto Rico, España y Florida
	5) ¿Todos los componentes del Puerto Destino “Puerto Rico” tienen el mismo interés sobre el segmento del mercado turístico en Puerto Rico, España y Florida?	
Describir la posición competitiva del servicio de crucero turístico; planteando un análisis reflexivo sobre las estructuras básicas que deben dirigir sus estrategias de posicionamiento o reposicionamiento dentro del mercado internacional del turismo de cruceros y más específicamente al de la región del Caribe	6) ¿En cuanto a las empresas de cruceros turísticos, qué factores son considerados como los más o menos importantes en sus culturas y prácticas gerenciales? a) ¿Qué factores influyen al establecer los niveles de competitividad en la industria turística? b) ¿Qué cualidades debe tener un puerto destino turístico para lograr un nivel óptimo? c) ¿Qué variables dependientes o independientes afectan los niveles de la competitividad de un Puerto destino turístico?	Hipótesis Nula (H3 ₀): No existe una relación significativa entre la aportación económica del turismo de cruceros y el desarrollo económico de Puerto Rico, España y Florida. Hipótesis Alterna (H3 ₁): Existe una relación significativa entre la Aportación Económica del Turismo de Cruceros y el Desarrollo Económico de Puerto Rico, España y Florida
	7) ¿Está preparado el Puerto destino turístico “Puerto Rico” para ofrecer la misma calidad de servicios en todas sus facilidades? a) ¿Qué antecedentes podemos encontrar en nuestra historia profesional que puedan ilustrar el intercambio de	

Objetivos	Preguntas	Hipótesis
	servicios de cruceros turísticos?	
	8) ¿Qué teorías podrían ser aplicables directamente al estudio, más allá de las teorías de Competitividad?	
	a) ¿Cuál es el concepto de Competitividad más adecuado para nuestro objetivo de estudio?	
	b) ¿Cuál es el enfoque teórico más apropiado para guiar el análisis de la competitividad?	
	c) ¿Cuál es la unidad de análisis en la investigación de competitividad?	

1.9 Delimitaciones de la investigación

La delimitación para este estudio está determinada por los cambios que ha experimentado el turismo con un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo.

Factores

- Identificar la realidad operacional que tienen los servicios de cruceros en los puerto destino San Juan, Puerto Rico (PDPR), puerto destino Barcelona, España (PDE) y puerto destino Miami, Florida (PDFL)
- Identificar la rentabilidad económica de la competitividad, que tiene el servicio de cruceros en el PDPR, al ingreso neto del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

- Auscultar las deficiencias en competitividad, que padecen los servicios de cruceros en el PDPR, PDE y PDFL.
- Identificar los factores para aumentar la competitividad de los servicios de cruceros en el PDPR, PDE y PDFL; en una economía global dinámica y cada vez más complicada.
- Auscultar la supuesta deficiencia en competitividad que padece el PDPR debido a varios factores tales como: déficit presupuestario, pérdida de confianza por los inversionistas a nivel internacional, déficit de la balanza comercial y la falta de un programa de desarrollo económico, claro y preciso, por parte de las administraciones públicas que han pasado por los últimos veinte años.
- Identificar los factores positivos en el PDPR para aumentar la competitividad en una economía global y cada vez más compleja.

Estos factores se pueden presentar en conjunción con un buen diseño e implantación precisa de la política macroeconómica, especialmente en la dimensión de ingreso, gastos, manejo de la deuda pública, combinados con sistemas educativos de alto calibre, enfoques dinámicos en los procesos de investigación, innovación, desarrollo tecnológico y un incremento en la calidad e imagen de las instituciones del gobierno.

En el ámbito de este estudio es imperativo reconocer las verdaderas necesidades y prioridades a desarrollar para beneficio del servicio de cruceros turísticos en el puerto de San Juan, Puerto Rico, Barcelona , España y Miami, Florida; en supuestos tales como: aumentar la llegada de más pasajeros, diversificación de sus ofertas, estrategias de venta de ofertas con opciones de diversión y de servicios, estrategias de abrir la oferta a nuevos

mercados, de manera que esta industria no dependa solamente del turismo de Estados Unidos. Además, un diseño de paquetes más asequibles dirigidos al turismo latinoamericano, asiático y europeo con una oferta tan razonable como agradable; negociar mejores tarifas del servicio de cruceros, rutas de transportación aérea y costo de los boletos de avión con las compañías de servicios turísticos, Esto fomentará una promoción internacional diferente y más exitosa para el mercadeo de nuestro país por su gran dotación natural y de excelente hospitalidad; y lograr una extensión de la estadía por parte de los visitantes en nuestro país.

Hay que desarrollar una cultura de empatía entre los suplidores del servicio para que así los turistas reciban un servicio de excelencia por todos los componentes del servicio turístico, emanando en respuesta a un plan de adiestramiento, readiestramiento a todos los componentes turísticos, con una cultura de excelencia de servicio y con el compromiso de la satisfacción plena del visitante.

Hacer entender a las instituciones, públicas y privadas que la competitividad a nivel nacional se ha convertido en una preocupación fundamental y con visión a corto, mediano y largo plazo para los gobiernos, empresas e industrias.

1.10 Variables de la Investigación

La población objeto de estudio corresponde a los pasajeros que patrocinan el servicio de cruceros turísticos en el puerto de San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida en combinación con los conceptos concomitantes al “Efecto producto crucero turístico”. Estas variables establecen un supuesto de limitantes en procesos de medición de las causas que pueden determinar la competitividad de un servicio turístico especializado.

En este estudio se emplearon los conceptos de competitividad empresarial; dado que la competitividad es susceptible de ser considerada como una escala de medición del éxito de la empresa.

Se establecieron unas breves diferencias en el contexto de la competitividad, es conveniente formular una definición en síntesis sobre el término bajo estudio cuyo significado literal es: capacidad para competir.

El concepto de competitividad, a pesar de las situaciones que manifiesta en algunos de sus elementos, tiene la ventaja de contener el compromiso estratégico de la competitividad: mejorar la eficiencia, crecimiento del segmento de mercado, de los ingresos, un acuerdo de unas condiciones mínimas para el funcionamiento general de los mercados; ausencia de barreras y restricciones a la competencia, y considerar el ámbito competitivo.

La definición de la ventaja competitiva, citando a Porter (2009) como autor de la definición más aceptada en la actualidad, indica: “La posesión de la empresa de elementos (recursos, capacidades, productos, etc.), en una medida de la cual carecen los competidores, es lo que la faculta para desempeñar una posición competitiva superior”. Las variables para desarrollar el modelo matemático basado en nuestra hipótesis son:

1.11 Definición de términos

- Competitividad - (C)- capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad de producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlos (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado

- Desarrollo económico – (DE)- transición de un nivel económico concreto a uno más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de producción.
- Presupuesto total consolidado que corresponde a la Compañía de Turismo – (PTCT)-es un conjunto agregado de ingresos y gastos de diversos agentes económicos. Este conjunto de obligaciones y recursos incluye todos los gastos ordinarios operacionales y de mejoras permanentes con cargo al fondo general, aportaciones del gobierno de los Estados Unidos, fondos de mejoras públicas, fondos especiales estatales y el presupuesto neto de las corporaciones públicas, incluyendo las aportaciones y compensaciones que les da el gobierno central.
- Ingreso neto del turismo al desarrollo económico – (INT)- ganancia después de deducir todos los gastos e impuestos. Este se utiliza para calcular una serie de rentabilidad e indicadores de resultados.
- Tasa de visitantes en crucero - (TVC)- Índice de personas que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual en crucero, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se renuncie en el lugar visitado.

- Visitantes turistas – (TVPR)- Total de personas que se desplazan de un lugar fuera de su lugar de residencia habitual, desde el momento de su salida hasta su regreso. Por lo tanto, se refiere a un viaje de ida y vuelta.
- Gastos de los turistas – (TGPR)- Se refiere a la suma pagada por la adquisición de bienes, servicios de consumo y compra de objetos valiosos para uso propio o para regalar durante los viajes turísticos y para los mismos.
- Empleos generados por la industria turística – (EIT)- Total de los recursos humanos capacitado para diseñar, desarrollar, gestionar, evaluar y operar programas, servicios y productos turísticos, públicos y privados, de alto valor agregado, que satisfagan las necesidades actuales y potenciales de clientes locales e internacionales, según las normas vigentes, acorde a un desarrollo sustentable, cumpliendo con las mejores prácticas de responsabilidad social empresarial, aceptando la diversidad cultural, adaptable al cambio e innovación y con una eficiente administración.
- Política pública del turismo- (PPT)- Se define como un conjunto de regulaciones, reglas, lineamientos, directrices, objetivos y estrategias de desarrollo y promoción, las cuales nos proporcionan un esquema dentro del cual se toman decisiones colectivas e individuales que afectan directamente el desarrollo a largo plazo y las actividades diarias dentro de un destino.
- Turismo de cruceros -(TC)- Es la actividad que se realiza a bordo de un crucero o buque, el cual brinda a sus pasajeros todos los servicios y facilidades similares a un gran hotel o *resort* del mundo. Además, ofrece

una amplia y variada oferta adaptada a los diferentes gustos y necesidades, tanto en destinos como presupuesto y duración del viaje. Los elementos que conforman el turismo de cruceros son: puerto de origen, destino, infraestructura y beneficio económico que genera.

- Experiencia turística-(ET)- Es el conjunto de sensaciones y percepciones que recibe el viajero durante el proceso del viaje. La experiencia turística no comienza en el momento del traslado a su destino, sino antes, destacándose cinco fases: planificación del viaje, traslado hacia el destino, comportamiento en el lugar o las conductas asumidas por el turista en el lugar visitado, regreso a casa y la recolección, recuerdo, reflexión y memoria del viaje.
- Aportación económica- (AP)- En el aspecto turístico, la aportación económica es un beneficio para el país. La aportación económica del turismo de cruceros en un destino proviene de tres fuentes: gastos que hacen los pasajeros en tierra, gasto realizado por la tripulación y el gasto generado por el barco que obedece a los servicios portuarios.

Muchas economías y puertos en todo el mundo ven a la industria de cruceros como un potencial fuerte de desarrollo y crecimiento económico. El turismo de cruceros ofrece una amplia oferta para satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes. En el próximo capítulo se presenta el desarrollo de la industria de cruceros.

Capítulo II

Introducción a la industria de cruceros

La industria de cruceros es una actividad internacional altamente rentable y el sector de más rápido crecimiento de la industria de viajes, turismo y recreo. Uno de los viajes de placer más frecuentados por miles de turistas alrededor del mundo es la travesía por el mar a bordo de un majestuoso crucero. Un crucero es una nave de gran porte que por lo general cuenta con numerosos pisos en los cuales se ubican los diferentes servicios incluidos. Entre los servicios incluidos encontramos diversas piscinas y jacuzzis, espacios para realizar deportes y actividades físicas, saunas, lujosos restaurantes y bares, confitería, cines y hasta teatros enteros. Muchos de ellos incluyen jardines y parques artificiales, espacios dedicados a los niños y todo tipo de actividades recreativas pensadas para la familia, parejas, etc. Además, una extensa porción del crucero está ocupada por las habitaciones que ocupan los pasajeros. Por lo general, estas habitaciones están disponibles en variedad de estilos y costos para cada pasajero.

La historia de los cruceros se remonta al año 1839, cuando el gobierno británico lanzó una licitación para el transporte de correos entre Inglaterra y Estados Unidos. La licitación fue ganada por un inglés oriundo de Nueva Escocia, llamado Samuel Cunard, conocido en la sociedad entonces como el “Príncipe de los Océanos”. Fue así como un año después, en 1840, el Britannia, el primer velero de correos zarpó de Liverpool, Inglaterra con destino hacia Boston, Estados Unidos. Pero Sir Cunard, quien también era conocido por sus virtudes como comerciante, pronto comenzó a vislumbrar la posibilidad de hacer negocios con estos transportes de correo. La idea consistía en hacer de su ocupación habitual, una actividad más atractiva y sustentable. Lo que inició como un negocio de

venta de pasajes para viajar a bordo de los barcos de correo, pronto fue adquiriendo auge entre el público inglés. Entre 1891 y 1911, más de 1.8 millones de personas viajaron en barco desde Inglaterra a Canadá.

Con el pasar de los años, los barcos fueron modernizándose. Evolucionaron de tecnología de carbón a turbinas de vapor; de iluminación de candelas a luz eléctrica (1881) y así sucesivamente. Poco después de la guerra, en 1947, la línea Cunard lanzó el primer barco construido como “crucero de placer” en lugar de servir como transportador entre un país y otro. El famoso barco Caronia - llamado *La Diosa Verde* por su tonalidad verdosa- inició una nueva era en la industria marítima y del turismo. Un negocio nuevo había nacido y las líneas de barcos comenzaban a competir entre ellas mismas por lujo, confort y diseño.

La industria de cruceros ha pasado por cambios significativos desde los días del transporte transoceánico y las vacaciones tropicales solo disponibles para la élite social dominante, hasta la moderna y multimillonaria industria turística y de recreo que ofrece una opción vacacional accesible y un nivel de confort difícil de igualar al ciudadano medio. Industria con un número de personas disfrutando de cruceros que parece crecer cada año en todo el mundo. A lo largo de las últimas décadas, la industria de cruceros ha respondido a una extensa investigación de mercado y consumo con la presentación de innovadores conceptos y diseño naval, nuevas longitudes de eslora, destinos cada vez más exóticos alrededor del globo y nuevas actividades y temáticas a bordo y en tierra, desarrolladas para ofrecer una alternativa vacacional que satisfaga las expectativas de cualquiera.

La industria de cruceros, cuya versión moderna data de alrededor de los años 70 con el desarrollo de la industria norteamericana, ha experimentado un creciente proceso de popularización, convirtiéndose en una parte principal del sector turístico y alcanzado un

nivel enorme de significación como factor económico en todo el mundo. La moderna industria de cruceros es también uno de los ejemplos más sobresalientes de globalización, con mayor número creciente de puertos y destinos alrededor del globo, una clientela y personal multinacional a bordo proveniente de todos los continentes, y un nivel de independencia con respecto a comunidades y naciones nunca visto hasta ahora, con historia, con importantes implicaciones económicas, legales, medioambientales y sociales. Una industria resistente a la crisis, con una diversificada oferta de opciones de acceso a través de líneas aéreas y modernizadas estructuras portuarias que abre al crucero como alternativa vacacional accesible a una creciente y más acomodada base de clientes. Ofreciendo una excitante experiencia, llena de emoción, relajante e indudablemente agradable para millones de pasajeros de todo el mundo cada año.

Este dinámico sector está expandiendo continuamente su elenco de productos y servicios y desarrollando nuevos mercados, con un promedio del 8.5% de crecimiento anual en los últimos 20 años y cerca de 90 millones de pasajeros desde el 1980 a nuestros días. El 60% de los cuales han sido generados en la última década; en una tendencia que no muestra signos de desaceleración. Las mayores empresas de cruceros del mundo han mostrado un entusiasmo por una industria en continua expansión e innovación, resiliencia frente a los desafíos y con un pronóstico récord de 27 millones de pasajeros para el 2018. En términos de capacidad, la industria de cruceros también ha experimentado un desarrollo sin precedentes desde el cambio de siglo. Durante los años 80, fueron construidos y puestos en servicio alrededor de 40 nuevos barcos cruceros, seguidos de otros 80 buques a lo largos de los años 90, y un incremento del 40% entre el 2000 y 2005 que será completado por un 25% adicional de las más modernas unidades para reemplazar los barcos que se esperan

que sean retirados en los próximos años.

Una inversión multimillonaria en nuevos, más innovadores y cada vez mayores buques capaces de transportar más de 3,000 pasajeros, ofreciendo tarifas más reducidas y cruceros más cortos para beneficiarse de las economías de escala. Con actividades a bordo tales como: centros comerciales, restaurantes, cafés y pubs, night-clubs, discotecas, casinos, galerías de arte y museos, teatros y cines, bibliotecas, área de cuidado personal, gimnasios, piscinas, canchas de tenis, pistas de patinaje sobre hielo y otros servicios para satisfacer los cambiantes patrones vacacionales del mercado actual y exceder las expectativas de su clientela con prácticamente una opción de crucero para todo el mundo.

Una flota compuesta por varios cientos de grandes barcos de crucero, transportado millones de pasajeros, navega por rutas en todas las áreas geográficas en una variedad creciente con más de 500 destinos en todo el mundo. Con los cruceros por el Caribe como favoritos, seguidos por cruceros en el Mediterráneo e itinerarios europeos que visitan diversos puertos y ciudades-Barcelona, Venecia, Niza, Atenas e Islas Griegas, Monte Carlo, Estambul, Londres, Ámsterdam, los fiordos escandinavos, Helsinki, San Petersburgo, etc. Incluyendo también la oportunidad de disfrutar de lugares no incluidos en la oferta habitual presentada por otros proveedores de servicios de viajes y turísticos, tales como las regiones árticas y antárticas. Sin duda alguna, la industria del crucero ha incrementado su popularidad en todo el mundo, sirviendo a una clientela heterogénea con expectativas y preferencias bien diferenciadas en los mercados asiáticos, europeos y norteamericanos.

Este fenomenal desarrollo también ha creado la necesidad de organizaciones gerenciales y estructuras de planificación más eficientes para vencer la creciente

competencia y hacer frente a los numerosos y aleatorios factores en un mercado también en evolución que genera más de 15 mil millones de dólares cada año y cientos de miles de empleos directos e indirectos alrededor del mundo. Arrojando un beneficio anual indirecto multimillonario en diversos sectores industriales (producción de bienes consumibles y duraderos, servicios profesionales y técnicos, servicios de viajes, servicios financieros, líneas aéreas y transporte y comercio mayorista).

El espectacular crecimiento experimentado por el sector de los cruceros durante los últimos años tiene su reflejo en la tendencia al aumento de la capacidad de los buques propiciada por la construcción de nuevos barcos. La renovación de la flota ha sido posible gracias a la realización de grandes inversiones y desembolsos económicos por parte de las líneas de cruceros. Este incremento de la capacidad se debe, en gran parte, al fuerte crecimiento de la demanda registrado en el mercado norteamericano y en los mercados europeos, especialmente en el británico y el alemán.

La realización de estas grandes inversiones para la construcción de nuevos buques de gran tamaño y con mayor capacidad de transporte para pasajeros, con un abaratamiento de los costos, obedece a la aplicación de nuevas políticas por parte de las grandes compañías de cruceros, tendentes a la consolidación y aprovechamiento de las buenas expectativas que presenta dicho mercado. Además de este aumento de la capacidad, está teniendo lugar una concentración horizontal de las compañías, una orientación de la oferta hacia segmentos de demanda con menor poder adquisitivo, así como, un creciente interés por el mercado aún por explotar.

Actualmente existen tres grandes compañías navieras, o grupos de empresas, conocidas internacionalmente en el sector de los cruceros como las “*Big Three*”. Estas

grandes empresas, se centran en permanente proceso de cambio, ya que se adaptan, a ritmo vertiginoso, a las cambiantes circunstancias del mercado a través de fusiones, adquisiciones y absorciones de otras grandes compañías del mercado. Estas compañías son:

- *Carnival Corporation*: Se trata del número uno a nivel mundial, con una fuerte política de expansión. Es la compañía matriz de Carnival Cruise Lines, Holland America Lines, Windstar Cruise, Costa Cruise y Seabourn Cruise Lines.
- *Grupo P & O*: La estrategia es multidisciplinar al operar en actividades marítimas de diversa índole. Actualmente dispone de diversas divisiones de negocio, establecidas con un criterio territorial. Es compañía matriz de Princess Cruise.
- *Grupo Royal Caribbean Cruise*: Integran el grupo de compañías Royal Caribbean International y Celebrity Cruise.

Otras compañías son *Cunard Line*, *Disney Cruise* y *Norwegian Cruise Line*.

El volumen del mercado de cruceros es relativamente pequeño, con importantes barreras tanto para acceder como para salir del mismo, asociadas al costo extremadamente alto que supone la adquisición o venta de un solo barco crucero y la gran inversión necesaria para el mantenimiento y gestión de una línea de cruceros; lo cual tiene una influencia decisiva sobre diversos aspectos y estrategias relacionadas con cuestiones organizativas y gerenciales. En el mismo sentido, el poder de negociación y la capacidad para aprovechar las economías de escala presentes en la industria de cruceros también se ven afectados por el tamaño del mercado en dos formas distintas y contradictorias: la presencia de unos pocos constructores navales y desarrolladores de tecnología en la

industria y el gran número de suministradores de equipamiento, combustible y productos alimenticios. Los primeros fuerzan a las compañías de cruceros a aceptar los precios y costos en que se les ofrecen las embarcaciones; mientras que los otros les habilitan para negociar los mejores precios.

Tan reducido número de empresas les permite observar de cerca las potenciales amenazas comerciales en una competencia constante por una clientela influenciada por las condiciones económicas generales y otras alternativas vacacionales, tales como las ofertas turísticas paisajísticas, los complejos hoteleros en tierra, parques temáticos, etc. Una situación que ha dado lugar a diversas estrategias y planes para la identificación y especialización de áreas dentro de este marco de negocio, resultado en una división de la industria de cruceros en sectores bien diferenciados o nichos de mercado (lujo, premium o económico). Estos ofrecen productos y servicios diversificados y orientados a cada público para satisfacer tanto a un mercado de consumo de masas interesado en paquetes económicos, como una clientela distinguida en busca del exclusivo entorno a bordo de pequeñas y muy lujosas embarcaciones.

El mercadeo, la innovación y la imagen corporativa son consecuentemente elementos vitales en tan competitivo entorno comercial y factores claves para el éxito en un sector en constante esfuerzo por encontrar fuentes de ingreso y nuevas estrategias para maximizar el resultado y beneficio económico.

El rápido crecimiento y proceso de especialización experimentado por la industria de cruceros en las últimas décadas ha afectado también el diseño y estética general, materiales, tamaño y generalidad de funcionalidades, equipamiento y servicios a bordo de los modernos barcos cruceros y embarcaciones de recreo para satisfacer a una clientela

cada vez más numerosa y sensible a la calidad, que demanda los servicios más diversificados con seguridad de satisfacción y excelencia. A la vez que proporcionan soluciones a la creciente preocupación sobre el impacto medioambiental de la industria de crucero en las comunidades y ecosistemas marinos y costeros. Hoy en día, todos los continentes y regiones del mundo pueden ser visitados a bordo de un barco de crucero o buque de recreo, incluyendo los más exóticos y distantes lugares y solitarios destinos. Entre los diferentes tipos de embarcaciones diseñadas para proporcionar servicios de cruceros y excursiones en mares, océanos, ríos y lagos en todo el mundo se encuentran:

- Barco crucero convencional
- Mega barco crucero
- Barco crucero de pequeño tamaño
- Barco crucero oceánico
- Barco crucero de lujo
- Barco crucero de aventura
- Barco crucero expedicionario
- Barco crucero fluvial

Se pueden clasificar los cruceros atendiendo diferentes criterios tales como la duración y el destino. En cuanto a la duración existen dos tipos: larga duración (7 a 21 días) y corta duración (3 a 5 días). En cuanto a los destinos tradicionales se encuentran:

- El Caribe: Constituye el primer destino de los mercados receptores, principalmente por el atractivo que representa su clima cálido y soleado, por sus espectaculares playas, así como sus interesantes excursiones. Esta posición como destino número uno se debe fundamentalmente a su cercana

ubicación al mercado emisor más importante: Estados Unidos.

- El Mediterráneo: Se trata del segundo destino de cruceros en el mercado mundial por sus excelentes condiciones climatológicas y el atractivo que supone la diversidad de culturas del Mediterráneo. Tienen lugar itinerarios diferenciados, destacando principalmente los siguientes:
 - Itinerarios por todo el Mediterráneo.
 - Itinerarios por el Mediterráneo Occidental: Italia, España, Francia, Túnez, Marruecos y algunas islas.
 - Itinerarios por el Mediterráneo Oriental: Grecia, Mar Egeo y sus islas, Turquía, Egipto, Israel y el Mar Negro.
- Otros: Alaska, Bahamas, Bermudas, Norte de Europa, América Central, Riviera Mejicana, Cruceros de vuelta al mundo.
- Otros destinos que comienzan a desarrollarse: África, Sudáfrica, Oceanía, Golfo Árabe.

La demografía del mercado de crucero ha cambiado con las nuevas demandas de un mundo y entramado social en rápida evolución. En los últimos años, la edad media de los pasajeros ha caído en los potenciales clientes de este servicio en Norteamérica, Europa y los emergentes mercados asiáticos interesados en gastar sus ingresos en el disfrute de lujosas vacaciones. Lo que tradicionalmente fue un mercado para la clase elitista, personas mayores y jubilados con ingresos estables y recién casados, se han convertido en una opción de viaje y vacaciones de lujo disponible para el mercado familiar. Principalmente por el atractivo de unas vacaciones económicas, con cada vez más personas interesadas en una tendencia creciente que apuntala el optimismo en que la industria del crucero

mantendrá un incremento en la tasa de ocupación y futura rentabilidad.

A corto plazo, y a pesar del crecimiento potencial de la industria del crucero y su capacidad para trasladar barcos y modificar itinerarios para adaptarse a la demanda en evolución, la subida en los precios del combustible, la actual crisis económica, diversos conflictos armados y la inestabilidad política que afecta las diversas partes del mundo están teniendo su efecto en este sector. Durante las últimas décadas, las compañías de cruceros han encargado nuevos e innovadores barcos anualmente. No obstante, los nuevos buques de crucero en proceso de entrega en los próximos años, valorados en más de 20 mil millones de dólares para aportar 85,480 plazas adicionales a un mercado con una estimación de 4.2 millones de pasajeros, fueron encargados cuando el dólar representaba una tasa de cambio más favorable, y algunas compañías están reduciendo actualmente sus flotas y revisando sus planes de pedido.

La actual situación económica ha obligado a las empresas del sector a reconsiderar sus planes de negocio, controlando gastos y reduciendo parte de su personal. Un fuerte impacto económico positivo en una industria ya masiva y consolidada se confirma precisamente en un año en el que, tras los huracanes de 2017 se temía que pudiera haber problemas para mantener la clientela. Porque el Caribe tiene un problema de relevancia que son sus huracanes. No obstante, estos ajustes y cambios económicos y climáticos no tendrán efectos significativos en los consumidores y su acceso a servicios de crucero de alta calidad. Muchos ejecutivos de las empresas de cruceros están convencidos de que la actual situación comporta un cierto efecto positivo sobre la industria, basada en la actual diferencia de costos con otras alternativas vacacionales. Así, las vacaciones de cruceros son más accesibles que otras alternativas en tierra, incluyendo transporte, alojamiento,

comidas y entretenimiento en el precio final. Cada año hay más turistas interesados en contratar unas vacaciones de crucero.

Siguiendo esta tendencia, la industria del crucero busca nuevas iniciativas para incrementar su clientela a la vez que mantiene su actual cuota de mercado. Cada compañía muestra su propia estrategia para hacer frente a estos desafíos, ofreciendo, por ejemplo, viajes familiares multigeneracionales, más innovación en sus ofertas de entretenimiento y agresivos modelos de precios y descuentos para atraer a potenciales viajeros. La industria de cruceros tiene que afrontar desafíos que afecta la demanda de vacaciones en cruceros y, consecuentemente, sus márgenes de operación y rentabilidad. Así, cuestiones medioambientales y preocupaciones referentes a las condiciones de vida, trabajo, seguridad y sanidad a bordo de barcos de cruceros, y muchos otros temas pendientes, reclaman una aproximación ética y responsable si la industria del crucero quiere mantener su calidad en el servicio en un marco de sostenibilidad y competitividad en las próximas décadas.

No hay duda de que la industria de los viajes en cruceros está creciendo como nunca. Con un récord de barcos encargados a los astilleros, 2018 promete ser un año emocionante para ver y disfrutar nuevos barcos de cruceros de las diferentes navieras. Dado la creciente la popularidad y el número de personas que viajan en cruceros, las navieras están ampliando los destinos y las experiencias que ofrecen. Estamos en una nueva época dorada para todos los viajeros que disfrutamos explorando el mundo desde la cubierta de un barco. Los barcos programados para el año 2018 son los siguientes:

- El *Symphony of the Seas* es el nuevo barco de la naviera Royal Caribbean. Uno de los barcos de cruceros más grande jamás construido cuando entre en servicio en la primavera del 2018. El que será cuarto barco de clase

Oasis de Royal Caribbean desplazará 230.000 toneladas brutas y llevará a más de 6.000 cruceristas. El barco se dividirá en siete barrios, y dispondrá de los populares Boardwalk, Central Park, Royal Promenade, zona de deportes y piscina, y un sinnúmero de opciones a bordo haciendo del barco el destino en sí mismo. Este nuevo crucero tendrá todas las grandes nuevas características que ya el *Harmony of the Seas* introdujo el año pasado, incluyendo el tobogán con caída de 10 pisos, robots barman, una pista de patinaje sobre hielo, un teatro acuático, y tendrá más de 20 restaurantes a bordo. *Symphony of the Seas* navegará hacia el Caribe desde la Capital de Cruceros del Mundo, Miami, Florida después de una temporada en el Mediterráneo y teniendo como puerto base Barcelona.

- *Celebrity Cruise* ha presentado un nuevo y revolucionario barco de crucero que navegará por el Caribe desde Port Everglades a partir de diciembre de 2018. Desde las infinitas verandas hasta la alfombra mágica (Magic Carpet), *Celebrity Edge* tendrá será un barco lleno de características que ningún otro crucero tiene. La cubierta The Resort ofrecerá multitud de formas de disfrutar al aire libre y de conectar con el mar. El Solarium contará con una pared de arte tridimensional que representará los bellos colores y el movimiento del océano. Sin duda será sorprendente el Destination Gateway; no es solo una nueva área multiusos que sirve como una zona de embarque de lujo, sino que también están introduciendo un nuevo concepto de entretenimiento y diseño de espacios en un barco.

- *MSC Seaview* será inaugurado en mayo de 2018, y el segundo barco de la clase Seaside de MSC Cruceros. Desplazará 154.400 toneladas brutas y contará con 2.070 cabinas con capacidad para 4.140 pasajeros en ocupación doble y 1.413 tripulantes. Con 43.479 metros cuadrados de áreas públicas, incluyendo un teatro, y espectaculares ascensores panorámicos con vistas al mar. Dispondrá de nueve restaurantes, incluyendo dos restaurantes de pago en asociación con el chef Roy Yamaguchi. El *MSC Seaview* incluirá un Yacht Club ampliado, el retiro privado de MSC para los pasajeros viajando en suite. También tendrá la tirolesa más larga en el mar de 130 metros de longitud. El *MSC Seaview* tendrá puerto base en Génova, Marsella y Barcelona, ofreciendo cruceros por el Mediterráneo Occidental.
- El segundo barco de la clase Vista de Carnival Cruise Lines, *Carnival Horizon* tendrá diversos itinerarios por el Caribe desde el puerto de Miami. La nave contará con un parque temático de Dr. Seuss, nuevos camarotes familiares, y tendrá todas las grandes características incluidas en su barco hermano el *Carnival Vista*. Esto incluye un IMAX, el Sky Ride, la escultura central LED en el atrio, y las cabinas La Havana y área de relajación, entre otras muchas características.
- El *Norwegian Bliss* será el primer crucero de Norwegian Cruise Line diseñado para los itinerarios de crucero por Alaska, el *Norwegian Bliss* navegará estacionalmente en Alaska y el Caribe a partir del verano de 2018. Promete ser el crucero más increíble de la flota de Norwegian

Cruise Line, y entre sus novedades destaca el Observatorio Lounge, el lugar perfecto para observar la impactante naturaleza y glaciares en Alaska o los delfines saltando en el Caribe. Con 168.800 toneladas brutas, el *Norwegian Bliss* será el barco de crucero más grande que navegue en Alaska. Ha sido diseñado para tener vistas al océano desde casi todos los lugares, alojamientos amplios y cuidadosamente diseñados que se adaptan a las necesidades de cada viajero, y una variedad de escalas interesantes que continuarán la tradición de innovación de NCL ofreciendo las mejores experiencias gastronómicas y de entretenimiento en el mar en un ambiente de estilo libre.

- El *MS Nieuw Statendam*, fue inaugurado en diciembre de 2018, llevando la herencia y patrimonio náutico, la elegancia y el estilo clásico por el que se conoce a Holland American Line, pero en un entorno de la máxima modernidad y tecnología acordes con el siglo XXI. Es el segundo barco de la clase Pinnacle de la naviera y hermano del popular *MS Koningsdam*. Con una pantalla LED de 270 grados en teatro principal, permitirá que el espacio se transforma en cualquier cosa que los diseñadores de espectáculos puedan imaginar. Como el *Koningsdam* dispondrá de varios espacios donde la música será la protagonista indiscutible, incluyendo Billboard A bordo, Lincoln Center Stage y B. B. King's Blues Club. Realizó un viaje inaugural de 15 días desde Civitavecchia (Roma) hasta su puerto base para los itinerarios por el Caribe, Fort Lauderdale en Estados Unidos.

- El *Viking Spirit* será el quinto barco de crucero oceánico de la naviera Viking será casi idéntico a sus hermanos en la flota. Este barco tendrá una piscina infinita en la popa, suite termal con sala de nieve, Explorer's lounge de dos pisos, y cada camarote viene con una terraza privada. Como viene siendo habitual en la naviera una excursión en tierra en cada puerto, wifi, restaurantes de especialidades, suite termal, lavandería y servicio de habitaciones 24/7 están incluidos en el precio.

Una gran variedad de destinos, puertos y experiencias se les presentaron a los pasajeros de cruceros en la temporada de cruceros 2018. Aunque continúa siendo populares destinos clásicos de cruceros como el Mediterráneo, Caribe (el cual estará recuperado tras el paso de los huracanes del 2017), Alaska, y Norte de Europa (tanto Báltico como Fiordos Noruegos), emergen con fuerza nuevas zonas a explorar.

Para el año 2018, se añadieron itinerarios realmente atractivos en Oriente Medio, con salidas desde el moderno puerto de Dubai. Asia sigue creciendo en interés para el crucerista. Cada vez hay más barcos de cruceros posicionados en puertos como Shanghai o Singapur por las navieras. Australia es sin duda una gran región para explorar desde un crucero, con salidas desde Sidney es posible visitar una gran parte de las atracciones de Australia y Nueva Zelanda. Sudamérica va recuperando poco a poco la atracción por las navieras. MSC y Costa siguen apostando por esta región enviando nuevos barcos. Los cruceros de exploración siguen en alza tanto a los polos con navieras como Hurtigruten y Australis, o a lugares remotos como las Galápagos con *Celebrity Xpeditions*. Los cruceros fluviales siguen aumentando en nuevos barcos y destinos, especialmente en los ríos europeos. Sin embargo, hay que comenzar a prestar atención a los nuevos itinerarios

en África y Asia para este año 2019.

Los barcos de cruceros tienen una vida útil de 30 años. O más exactamente: ese es el tiempo en que se lo puede vender antes de que su precio original se devalúe más del 15%. Y sus opciones al momento de pasar a retiro son el funesto destino de ser desguazado en las costas del Sudeste Asiático, o tener una nueva oportunidad en el Caribe.

Entre Miami, las Bahamas, Cuba y otros destinos del Caribe hay un circuito para cruceros más económicos, en barcos contruidos en el *boom* de la industria naviera de los años 90, a cargo de compañías que ofrecen rutas de dos o cuatro días y con precios económicos.

A las navieras que operan en el Caribe les resulta más rentable comprar un barco viejo, someterlo a un *lifting* y volver a ponerlo en circulación antes que encargar un barco de crucero nuevo. Más cuando las grandes operadoras están en carrera para ver quién tiene el barco más grande y lujoso del mundo. Como Royal Caribbean, que invirtió casi 1.300 millones de euros en el gigantesco *Symphony of the Seas*.

Según un análisis del banco suizo *UBS*, para el 2020, el 12% de los barcos de cruceros del mundo tendrán 25 años o más. Y el 5% contará con más de 30 años surcando los mares y las grandes navieras también cuentan con barcos ‘ancianos’ en su flota.

Carnival, la más grande del mundo, tiene 26 naves, de los cuales nueve fueron contruidos entre 1990 y 1998. Las navieras con barcos viejos afrontan un desafío con las normas ambientales que se aplicarán en 2020. La compañía invierte millones de euros en repararlos y adaptarlos al siglo XXI. El problema será cuando en el 2020 las nuevas regulaciones del sector obliguen a reducir las emisiones contaminantes de las

embarcaciones. En este punto, los ejecutivos de las compañías tendrán que decidir en invertir en nuevos motores o pasar a desguace a parte de su flota.

Uno de los destinos estrella para estos barcos resucitados es Cuba. El puerto de La Habana no tiene la infraestructura necesaria para recibir a las grandes naves que transportan más de 5.000 pasajeros, pero sí a naves como *Empress of the Seas*, con 1.600 pasajeros, que alguna vez perteneció a Royal Caribbean y que en el presente es a una empresa vinculada a Gloria Estefan. Carnival también llega a Cuba con su *Carnival Sensation*, una nave de 25 años para 2.000 pasajeros, y otro más grande, el *Carnival Sunshine*, para 3.000 personas, atracará en el puerto de La Habana y será el mayor barco de crucero que haya atracado en la capital de la isla.

Como expone Peter Knego, un experto en barcos clásicos e historiador de cruceros, los pasajeros que viajan en estas naves sienten la misma fascinación por lo *vintage* que cuando ponen un pie en La Habana y se deslumbran con los grandes automóviles de la década de los 50.

A pesar de ser el sector con mayor crecimiento en la industria del turismo, aún existen pocos estudios y escasa bibliografía sobre el turismo de cruceros, sobre todo la escasa correspondencia entre los criterios de sustentabilidad y la situación existente. Indudablemente, la industria de cruceros puede impulsar las economías de las regiones de destino, aunque a menudo el efecto real sobre el desarrollo a mediano y largo plazo de la región es claramente inferior a las expectativas y promesas.

2.1 Cruceros en Puerto Rico

Los orígenes del sector de cruceros se remontan en la región del Caribe hace 50 años atrás. Puerto Rico aparecía como uno de los destinos preferidos de los principales

operadores de transatlánticos turísticos. Más tarde, en los años 70 y finales de la década los 80, el crecimiento del turismo sobre cruceros alcanzó la cumbre de su esplendor.

Naves como el *Carla C* de la línea italiana Costa, *el Britannis* de la marca griega *Chandris* y el *Celebrity* son algunos de los más recordadas de la época. Durante esta época la línea de cruceros Costa tenía en el muelle de San Juan unos cinco barcos “homeport” (con base de salida y llegada en la isla), durante la temporada de verano. En total había alrededor de ocho cruceros con base en San Juan contando los que tenía la empresa de cruceros Cunard y Princess.

La joven industria de los cruceros, la misma que ha movilizado a más de 170 millones de pasajeros desde 1989 y de la que ha disfrutado más de 70,000 puertorriqueños en 2010, se aleja de Puerto Rico y solo una línea tendrá al país como “homeport” durante el año. Esta decisión tiene un impacto económico que bordean los \$27 millones menos, lo que provocaría un escenario preocupante ya que las visitas a la isla han disminuido más del 50% en 20 años. Esta situación no ocurre en puertos como el de Fort Lauderdale, en Florida (EU), donde se pueden ver varios cruceros de diferentes líneas, entre ellas las Princess Cruises y Royal Caribbean. Según estadísticas de la Asociación Internacional de Líneas de Crucero (CLIA), el renglón “viajes de placer” es el de mayor crecimiento sostenible anual (7.2% desde 1990) y cerca de 176 millones de personas lo han elegido desde 1989 a 2009.

La situación actual se distancia bastante de la de aquellos años: la relocalización este verano de cientos de cruceros hacia el Mediterráneo, como el *Adventure of the Seas* de Royal Caribbean, y al Puerto de Galveston (Florida) del Caribbean ha representado un duro golpe económico para el turismo en Puerto Rico. La temporada baja de cruceros

tiene lugar entre los meses de mayo y octubre, ya que el segmento principal del sector, el norteamericano, tiene una menor afluencia en ese período. Un ejemplo de ello fue la reducción de pasajeros durante los meses de julio a septiembre del 2012 de cerca de 29.9%. La cifra de pasajeros fue estimada en 102,391, lo que representa una diferencia de 50,024 pasajeros cuando se compara con el mismo período del pasado Año fiscal, cuando visitaron la isla 152,415 personas.

La industria de cruceros se ha convertido en una parte principal del sector turístico, y aporta significativamente a la economía. Además, dicha industria es uno de los ejemplos sobresalientes de globalización, con un número significativo de puertos y destinos alrededor del mundo. Además, con clientela y personal multinacional y multicultural proveniente de todos los continentes, y un nivel de independencia con respecto a comunidades y naciones nunca visto hasta ahora en la historia, con importantes implicaciones económicas, medioambientales y sociales.

La nueva ‘Ley de incentivos para cruceros’ modifica disposiciones relacionadas a incentivos otorgados por la Autoridad de Puertos. Dispone que se consoliden en la Compañía de Turismo el balance de los fondos de la Autoridad de los Puertos y la Compañía de Turismo, y se extiende la vigencia hasta el Año fiscal 2019-20. La ley 113 de 2011, conocida como la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Industria de Barcos Cruceros en Puerto Rico, se creó salvaguardando el interés del Estado Libre Asociado de Puerto Rico de desarrollar y fortalecer la industria de los barcos cruceros en la isla. A tales fines, el Gobierno desarrolló varios pilares que han servido de base para fomentar tales intereses. Dichos pilares, plasmados dentro de la política pública que persigue la ley, son los siguientes:

- a) Reafirmar y fortalecer la importancia de Puerto Rico como destino de puerto base (Home Port) regional y mundial.
- b) Aumentar el tráfico de barcos cruceros a Puerto Rico
- c) Aumentar la estadía de los pasajeros de barcos cruceros en las hospederías de todas las regiones y municipios de Puerto Rico y en todas las islas de su archipiélago (Vieques, Culebra y otras).
- d) Aumentar las visitas y el volumen de pasajeros en los cruceros que visitan a Puerto Rico.
- e) Fomentar el consumo en la isla por parte de los pasajeros y tripulación, incluyendo los gastos de adquisición de provisiones y los gastos de operación de los barcos cruceros que nos visitan.
- f) Generar y aumentar los beneficios que reciben diferentes segmentos económicos de Puerto Rico vinculados directa o indirectamente a la industria de barcos cruceros.
- g) Ofrece incentivos equitativos a todas las líneas de cruceros para maximizar la promoción de Puerto Rico como destino turístico y mejorar la relación con la industria de cruceros en general.

Con tales criterios, se crearon una serie de incentivos que serían administrados simultáneamente por la Autoridad de Puertos y por la Compañía de Turismo de Puerto Rico. Estos incentivos iban dirigidos, entre otras cosas, a estimular a que las distintas líneas de barcos cruceros incrementen el número de pasajeros que visitan nuestra isla, a que incrementarán el número de visitas a Puerto Rico utilizando nuestros puertos como “Home Port”, a fomentar que los barcos cruceros en tránsito permanecieran en Puerto

Rico por un periodo al menos 8 horas. Además, a incentivar el que las líneas de barcos cruceros que atracarán en nuestros puertos realizarán compras de provisiones y contratarán servicios de mantenimiento y reparación de sus embarcaciones.

La venta de alimentos y bebidas a la industria de cruceros representa una oportunidad de mercado para distribuidores, empresas manufactureras y de alimentos en Puerto Rico, así como un mejor negocio para las líneas de cruceros. Los principales objetivos de este incentivo son aumentar las ventas de las empresas locales y ofrecer un destino de negocio atractivo a esta importante industria. El incentivo establece que todo barco crucero que atraque en cualquier puerto de la jurisdicción de Puerto Rico recibirá un pago equivalente a un diez (10%) por ciento del gasto por compras de provisiones manufacturadas en Puerto Rico y un cinco (5%) por ciento adicional a compras de productos en Puerto Rico, según certificados por la Compañía de Fomento Industrial de Puerto Rico y el Departamento de Agricultura. Todas las empresas participantes deberán estar certificadas por la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico.

Las fuerzas globales han contribuido a los cambios en el mercado de cruceros en Puerto Rico. Hace casi 20 años había varios cruceros con puerto base en Puerto Rico. Los mercados cambian y las empresas de cruceros hacen sus movidas buscando obtener mayor beneficio y también para complacer a sus pasajeros que muestran interés en otras rutas. La construcción de más cruceros y la urgencia de llenarlos hacen que se reubiquen en destinos nuevos donde haya mercado con deseo de vacacionar en cruceros. Entre las fuerzas globales que han contribuido al crecimiento de la industria de cruceros se encuentran:

- Apertura de las fronteras de muchos países; ya que eso ha favorecido el turismo y eso a la vez ha generado grandes ingresos a esos países.
- Legislación y jurisdicción de los diferentes países, ya que las empresas realizan sus negocios donde les concedan más facilidades para los mismos.
- Cambios socioeconómicos donde las personas de clases sociales “no-elitistas” han cambiado su concepto de vida dejando al lado el objetivo único de subsistencia para empezar a disfrutar más de las mismas. El objetivo de disfrutar de la vida incluye el deseo de viajar y los ingresos crecientes de los que disponen estas familias contribuyen a cumplir ese deseo.

Durante los pasados años, y gracias a incentivos otorgados a través de la Ley 113-2011, según enmendada, Puerto Rico ha experimentado un aumento sostenido en el número de pasajeros de barcos crucero. Además, dicha ley permitió que más compañías locales de transportación y excursiones pudieran ofrecer sus servicios a los visitantes de barcos crucero. Dicha ley fue un esfuerzo conjunto entre el sector público y el privado, este último compuesto principalmente por compañías de barcos cruceros y de transportación turística.

Durante esta temporada de invierno, 14 barcos crucero utilizaron a Puerto Rico como puerto base, cuatro más que la temporada pasada. El 2018, se perfiló como un año de gran crecimiento en la industria de cruceros, con proyección de 1.8 millones de pasajeros, o 300,000 más que el 2015. Esto representa un impacto económico de aproximadamente \$250 millones. Dicho crecimiento se debe, entre otros factores, a la

llegada de más barcos clase Oasis durante el 2017. También se recibió por primera vez el crucero de lujo *Viking Sea*. En mayo de 2018, la empresa Royal Caribbean aumentó significativamente su capacidad de puerto base en San Juan, incorporando el barco *Freedom of the Seas* con salidas semanales durante todo el año. Esto tendrá un impacto adicional de unos 50,000 pasajeros. También se espera la primera visita de barcos de nueva generación como el *MSC Seaside*. De igual forma, Royal Caribbean y Holland America comenzaron a visitar el Puerto de Ponce.

2.2 Cruceros en Miami, Florida

La industria de cruceros, cuya versión moderna data alrededor de los años 70, ha experimentado un creciente proceso de popularización, convirtiéndose en una parte principal del sector turístico, y alcanzado un nivel enorme de significación como factor económico en todo el mundo.

El mercado de los cruceros en los Estados Unidos es uno de los más grandes del mundo. El puerto de Miami, Florida es uno de los puertos más transitados, siendo a la vez una importante puerta de entrada para la carga en las Américas y un concurrido centro de cruceros. Este puerto se encuentra en la bahía de Biscayne, en la desembocadura del río Miami, en el extremo sudeste de la Florida.

La ciudad de Miami es uno de los destinos turísticos más importantes de los Estados Unidos, siendo así, el área urbana más grande del estado de la Florida cubriendo todo el Condado de Dade y muchas comunidades más pequeñas que incluyen Miami Beach, Coral Gables y Hialeah. La ciudad de Miami es también uno de los principales centros financieros y comerciales del país, sede las oficinas corporativas de empresas internacionales y nacionales. Debido a su estratégica ubicación en el cercano Caribe y

Latinoamérica, la ciudad es el hogar de la sede de más de 1,400 empresas tales como Disney, American Airlines, FedEx, Sony, Kraft Foods y muchas otras. A consecuencia de su popularidad tanto con los turistas como los residentes potenciales, el puerto de Miami es una de las ciudades más caras de los Estados Unidos.

El puerto de Miami sirve como puerto de origen para la región del Caribe y es utilizado por las tres principales líneas de crucero en el mundo-*Carnival Corporation* (la principal marca de Miami-*Carnival Cruise Lines*), *Royal Caribbean Cruise Lines* (*Royal Caribbean International*, *Celebrity Cruise* y *Azamara Club Cruise*) y la línea de cruceros *Norwegian Cruise Lines*. Todas las operaciones ocurren en el lado norte de la isla.

Las instalaciones de cruceros ubicadas en esta área incluyen seis terminales de cruceros con 724,684 pies cuadrado de espacio operacional interior, muelles de crucero, área de cargo y soporte de cruceros, área de inspección y almacenamiento de aduanas, área de aprovisionamiento y áreas de estacionamiento.

Desde su creación a principios de la década de los 1970, todos los terminales de crucero del puerto han sido remodelado o rediseñados para adaptarse a las capacidades de los barcos de pasajeros y a la demanda de los usuarios. También se han añadido funciones de inspección del gobierno. Todas las instalaciones del terminal de cruceros cuentan con modernos sistemas para cumplir con los requisitos de la puerta de crucero.

Con el propósito de mantener su posición como una instalación de clase mundial, el puerto de Miami se está preparando continuamente para la próxima generación de cruceros y sus pasajeros. Los terminales de cruceros de Miami son de primera clase y están diseñados para mover rápidamente a los pasajeros de tierra a mar. El puerto de Miami es reconocido como la capital de los cruceros del mundo y se enorgullece de ser el

puerto base de 22 líneas de cruceros y 55 de los barcos de crucero más innovadores de la industria.

El turismo se ha convertido en uno de los principales actores en el comercio internacional y representa al mismo tiempo una de las mayores fuentes de ingresos para muchos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano con un aumento en la diversificación y la competencia entre destinos. Existen unas estrategias comerciales y de mercado que pueden ser implementadas por diferentes actores que intervienen en el sector turístico de cruceros, con el fin de mejorar las condiciones y los servicios que ofrece cada destino turístico a los pasajeros de cruceros.

2.3 Cruceros en Barcelona, España

El Mediterráneo es una de las regiones más visitadas del mundo: una de cada tres llegadas de turistas internacionales se registra en esta región, así como casi el 20% del mercado mundial de los cruceros y más de una cuarta parte del total de ingresos por turismo internacional. Por movimiento de pasajeros, el primer puerto europeo es Barcelona.

Barcelona es una ciudad moderna, abierta y tolerante, convertida, por méritos propios, en una capital cosmopolita que tiene todo lo que una ciudad puede sonar: clima, mar, playa, puerto- que recibe el mayor número de cruceros de Europa, un moderno aeropuerto y centro de ferias y convenciones. El puerto de Barcelona es uno de los más importantes de la península ibérica tanto para el tráfico de personas como de mercancía. Situado en la desembocadura del río Llobregat, en el barrio de la Barceloneta, encontramos este majestuoso puerto, que tiene una superficie de 828.9 hectáreas junto a más de 20 km de muelles y atraques. Hay un total de 35 terminales de los cuales tres son

marítimas para ferris, siete son para internacionales para crucero, cuatro para contenedores, dos para automóviles, una de fruta, dos especializados en el cacao, café y metales no férricos, uno frigorífico, nueve de líquidos a granel, y seis de sólidos a granel. Una de las áreas más importantes del puerto es el muelle de energía que está dedicado a los productos inflamables.

El impacto del puerto de Barcelona lo dieron los Juegos Olímpicos. En 1992, el puerto acogió a diez cruceros que complementaron la oferta hotelera en Barcelona durante el verano olímpico. A partir de ese momento, la popularidad de los cruceros fue creciendo, así como los terminales dentro del puerto para acoger barcos de grandes esloras. En la actualidad, el impacto económico se ha debido a que Barcelona se ha consolidado como puerto base de cruceros del Mediterráneo, lo que supone un mayor gasto por pasajeros y un mayor número de pernoctaciones en la ciudad.

El año pasado fue uno bueno para el turismo de cruceros de España. Los datos aportados por Puertos del Estado revelan que durante el 2018 alrededor de 10.1 millones de pasajeros embarcaron, desembarcaron o estuvieron en tránsito en algunos de sus 26 puertos, representado así un 9.66% más que el año anterior. Según Ríos (2019) Barcelona fue la ciudad que más crucerista recibió en sus instalaciones marítimas, con tres millones de pasajeros y un incremento anual de 12.4%. Además, destacó que la actividad de cruceros es un mercado importante para la economía europea y española donde el puerto de Barcelona tiene un rol fundamental.

Según Fain (2018), la industria de cruceros es un fenómeno “joven” todavía, pero ya se ha convertido en una tendencia mayoritaria, de una gran dimensión, crecimiento y capaz de transmitir convicción. La clave del éxito del sector radica en la oferta de

experiencias que crean recuerdos vivos memorables en los pasajeros y en el proceso innovador que actúa como motor de la industria.

Al analizar los elementos que conforman el turismo de cruceros no únicamente se tiene en cuenta el barco y los destinos, sino también el puerto de origen, puerto de destino, las infraestructuras y los impactos que genera. En el próximo capítulo se discuten los modelos teóricos utilizados para la realización de este trabajo.

Capítulo III

Revisión de Literatura

3.1 El modelo teórico de competitividad

El concepto *competitividad* es uno de los de mayor uso, a la vez que controversial, de los vigentes en cualquiera de los ámbitos en los que diariamente se involucran las economías y sus respectivas empresas. La competitividad presenta situaciones controversiales en apariencia tales como las que presenta el futuro de la actividad turística, el estado de bienestar, la capacidad empresarial, la oportunidad de formulación de nuevas políticas públicas y la presentación de propuestas adecuadas, susceptibles de mejorar el posicionamiento económico de un servicio, una región o un territorio en particular. Todo esto visto desde la óptica controlada de la intervención en los mecanismos regulatorios de una economía o los acuerdos establecidos entre los ámbitos económicos y sociales.

Lo pertinente del concepto no se debe a una moda, sino que surge como una respuesta integral a las responsabilidades empresariales, el entorno en el que se ven obligadas a competir las empresas, caracterizado éste por presiones internas de índole competitivas en el que su supervivencia depende de la capacidad que demuestren las mismas por afrontar los retos. Con unas asertivas decisiones de parte de los cuerpos de mayor jerarquía, fuertemente fundamentadas en la administración y claramente opuestas a los sistemas tradicionales de dirección y de esta forma lograr un nivel de efectividad mayor.

El éxito competitivo de un servicio turístico está basado en la homogeneidad competitiva de las empresas que prestan dicho servicio, ya que son estas las fomentadoras

de identidad comercial desde el ámbito de la competitividad. Esto exige un proceso de auditoría de todos los procedimientos internos y externos de la entidad organizacional, que se sustentan en la formulación, sostenibilidad y apropiación de las ventajas competitivas; así como el debate sobre la homogeneidad-heterogeneidad de las empresas del sector de servicios turísticos y la fuerza competitiva de los distintos modelos de organización identificables.

Los factores de principal influencia en la competitividad de unos servicios turísticos sobre otros, no es sino la manifestación competitiva de distintos grupos de negocios, dedicados a establecer su diferencia, con resultados que se conviertan en rentabilidad demostrable y sostenible, de sus competidores, tanto de su producto como en los segmentos de demanda o nichos. En la consecución de este logro objetivo, es necesario formular una conceptualización de las aportaciones teóricas al efecto. De manera que se presenten con claridad, en concisión y compendio, las contribuciones realizadas en la disciplina de la competitividad y del éxito empresarial. Las iniciativas en el escenario del servicio turístico que en este estudio se presentan se concentra en los negocios especializados en el de los servicios de cruceros.

3.2 La etiología de la competitividad

Desencadenar las habilidades presentadas por las organizaciones empresariales, con el objetivo de identificar ventajas competitivas, que las hagan más rentables que a sus competidoras, es un reto. El encuentro de ventajas competitivas se halla estrechamente relacionado con la coexistencia, dentro de un orden similar de servicios, de empresas de muy diferente tamaño y poder de mercado.

El origen y la sostenibilidad de las diferencias en resultados y en ventajas competitivas entre empresas dan lugar a varias alternativas de análisis de la competitividad; las cuales pueden conjugarse, sobre la base de su capacidad explicativa de la competitividad internacional de la empresa, a partir de cinco tipos de variables causales: “ventajas-país”, “ventajas-industria” y “ventajas-empresa”. El enfoque resultará distinto en función del servicio de estudio desde el cual se analice la competitividad de la empresa como partícipe de cierto entorno competitivo (negocio o actividad), como elemento de un territorio concreto, y como oferta de productos o incluso puede dirigirse hacia el análisis en profundidad de la empresa en sí misma.

En el ámbito de este trabajo, la actividad turística, la existencia de un producto hegemónico como el de “Servicio de Cruceros” cuya capacidad de atracción de la demanda lo convierte en el producto turístico por aspiración, reduce en toda su intensidad las “ventajas-producto” por lo que no se va a considerar. Este “efecto” explica la competitividad por el nivel en que los productos incorporan los atributos que los consumidores valoran más en su decisión de compra. El análisis de la competitividad se dirige en este caso a comparar vectores de atributos entre productos competitivos en el mercado, a conocer las razones comerciales de valoración y presentación del producto en cada mercado y a tratar de familiarizarse con los procesos de decisión del cliente situado en posición de elegir entre alternativas cercanas, según su nivel de preferencias. El consumidor identifica cada producto con diferentes capacidades para ofrecerle los beneficios deseados y satisfacer sus expectativas. La falta de productos turísticos alternativos o de una importancia semejante al “Servicio de Cruceros” invalida en gran proporción el análisis del “efecto-producto”; ya que otros productos se encuentran en la

fase inicial o en etapa de lanzamiento o abarcan un mercado muy reducido en comparación con el mencionado producto de puertos y costa.

El esquema analítico seleccionado en este trabajo (ver Figura 3-1) se inclina por apoyar las “ventajas-país”. “ventajas-industria” y “ventajas-empresa” que sustentan la competitividad internacional de las organizaciones y que están en la base de la diferenciación competitiva de los destinos turísticos y de sus respectivos negocios, siendo estos últimos los verdaderos elementos de la competitividad distintiva de los destinos (Canals, 1991; Salas, 1993b; Cuervo, 1993a; Camison, 1996a y 1997a).



En el aspecto competitivo, el problema de fondo que se produce en el debate sobre la generación y la persistencia de diferencias competitivas y de resultados, obedece al enfrentamiento de posturas abiertamente opuestas sobre la denominada situación entre la homogeneidad vs. heterogeneidad, intra-nación e intraindustrial.

Hay que destacar que aquellas teorías que insisten en una distribución homogénea de los orígenes de las ventajas competitivas entre las empresas de un estado han puesto énfasis en el momento de explicar su competitividad internacional, en las diferentes dotaciones de recursos de cada país; lo que se conoce como “ventajas-país”. La hipótesis esencial de esta aportación teórica a la competitividad nacional se resume en: las causas que subyacen a la competitividad internacional de las empresas de un país residen en las ventajas en costos procedentes de sus recursos naturales, por lo que no deberían registrarse diferencias interindustriales significativas en el desempeño y la posición competitiva.

3.3 Las fuentes de ventajas competitivas

Las fuentes de ventajas competitivas se distribuyen homogéneamente en el escenario de cada industria o sector de actividad (como sería el caso del turismo), enfatizando ciertas imperfecciones del mercado y encontrando el nivel diferencial de la competitividad de cada empresa en su habilidad para identificar y explotar dichas imperfecciones. Admitiendo la opción de diferencias interindustriales o intersectoriales, se debe reconocer una cierta homogeneidad interna en cada actividad. El paradigma *estructura-conducta-resultados* (E-C-R), que suministra una hipótesis básica: la competitividad de las empresas de cierta industria o sector de actividad, medida por sus resultados económicos, viene dada por las características estructurales de sus mercados.

La Teoría de la Competitividad Estructural es aquella por la cual se trata de explicar la capacidad competitiva de las empresas de un país por una determinada serie de factores relacionados con el entorno económico general y con la política macroeconómica gubernamental que acaban produciendo un resultado provisto de

factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno. Este enfoque de la teoría se fundamenta en un amplio abanico de aportaciones, entre las cuales sobresale la aportación investigadora de (Porter, 1990c; Porter, 1990d), presentada en su obra “La ventaja competitiva de las naciones”, que se ha convertido en la referencia más aceptada de la competitividad internacional.

De acuerdo como Porter (1990) desarrolla su teoría, respaldada por un estudio empírico de un amplio número de empresas y economías, defendiendo que el éxito internacional de las empresas de una industria (sector turístico en nuestro caso) específica(o) de un país concreto, se inspire en la oferta nacional a las empresas de esa actividad económica, de un conjunto de condiciones idóneas, más amplio que el habitualmente descrito por la *Teoría clásica del comercio internacional* y la *economía industrial* más tradicional. La principal habilidad de análisis de la competitividad internacional de la industria de un país es el famoso "diamante" de la competitividad, que veremos más adelante en este trabajo.

La ventaja comparativa en sí misma explica el fenómeno de la especialización que requieren ciertos factores de producción frente a otros, encontrándose su fuente en el costo de oportunidad que se revela entre distintas opciones productivas por parte de esos factores de producción. Por tanto, la ventaja comparativa tiene como concomitante la especialización en determinados tipos de actividades económicas, que resultan ser, finalmente, aquellas en las que un país se muestra comparativamente más eficiente.

Con este hecho, la explicación sobre la competitividad en los mercados turísticos internacionales se puede limitar a analizar las ventajas en costos derivadas de los recursos productivos existentes bajo el control del sector turístico en cada lugar. De ello se deduce

que la capacidad competitiva de los componentes que configuran la actividad turística está delimitada por la relación de factores en el que se localizan: climatología, atractivos paisajísticos, históricos o culturales, infraestructuras, etc. Es menester reconocer que todas las infraestructuras y cualesquiera inversiones turísticas realizadas en entornos específicos, suponen ventajas competitivas para las instalaciones de esos lugares (Ritchie y Crouch, 2013).

Es importante también reconocer que establecer estrategias de crecimiento sustentadas en factores de recursos naturales, condena a la desaparición de esas ventajas comparativas, cuando otros destinos se apoyen en el mismo elemento de desarrollo proporcionados por la simple ubicación geográfica de su propuesta turística.

Las ganancias por la localización que puede obtener un destino turístico pueden ser copiadas por destinos competidores, que gocen de condiciones similares, tal como ocurre en la actualidad en el ámbito del Caribe.

Las ventajas comparativas son tan buenas como posiblemente limitantes, aunque bien es cierto que existen procesos de mejora o de aprendizaje en el aprovechamiento de esos recursos, pero en todo caso el mantenimiento de cualquier capacidad competitiva de tal origen va a depender fundamentalmente de la actitud de las empresas que componen el destino turístico, que son las responsables últimas de sostener la competitividad de estos, en abierta interacción con la situación de la economía de ese lugar, junto con la actuación pública gubernamental encaminada hacia ese mismo objetivo ("efecto gobierno").

En referencia al contexto del sector turístico, la competitividad se encuentra delimitada por una extensa gama de posibilidades que van desde las estrategias singulares

y los recursos de las empresas hasta los elementos más indirectos, tales como las infraestructuras, en toda su extensión, o las actividades de diferente índole (sociales, políticas, económicas, laborales, etc.), pero de plena incidencia en el turismo como sector productor de la economía.

Cualquier intervención analítica con el fin de realizar un diagnóstico de la situación o del momento que atraviesa la actividad turística, se ve limitada por la propia visión de abarcar el turismo desde una posición de globalización, tal como resulta inevitable a fin de obtener un estudio razonable de las peculiaridades que efectiva o potencialmente afectan a la actividad turística y a los destinos donde esta se encuentra más activa.

Todo esto resulta significativo debido a la conducta convencional con la que el turismo ha sido tratado, en nuestro país históricamente, la cual ha conllevado un enfoque macroeconómico, con respecto al descenso/aumento del número de turistas, variaciones del gasto turístico y otros factores preponderantes. Esto conduce, obligatoriamente, a realizar evaluaciones y diagnósticos del sector turístico a nivel genérico, que resultan escasamente operativos, con el objetivo de alcanzar resultados útiles que, convenientemente aplicados, pudieran mejorar la competitividad de los destinos y de las empresas que componen la actividad turística en la actualidad.

Es imperativo indicar que la metodología utilizada tradicionalmente para ampliar el conocimiento que defina el funcionamiento del sector turístico encuentra como limitación primordial la incapacidad de considerar todos los factores que en el entorno contemporáneo tienen capacidad de determinar la competitividad, al tiempo que las herramientas del análisis metodológico convencional no son capaces de proponer

respuestas y políticas específicas, a medida de las necesidades formales del sector turístico en particular, toda vez que su contribución queda reducida a propuestas, de carácter general.

Este hecho hace más imperativa la necesidad de plantear una nueva fórmula de análisis económico del sector turístico, que responda a las características de esta actividad al momento presente, a la vez que suministre información de las realidades y requerimientos de las empresas y de los destinos que se conforman como los mercados turísticos. El turismo debe atenderse por sectores estratégicos, de manera que se obtenga información de aquellos segmentos distintivos, que favorezcan entre ellos la comparabilidad de los fundamentos de la competitividad.

La metodología más eficiente de que se dispone, con la proyección de realizar análisis al sector turístico resulta la de evaluar su problemática más cercana a la realidad turística actual, exige el recurso al *clúster*. Debe recordarse que el sector turístico es excesivamente amplio y heterogéneo a un mismo tiempo como para poder tratarlo como un todo, pues, no existen muchos factores comunes entre el turismo de diversas clases.

Es necesario interpretar la competencia real en el seno del sector turístico a partir de un análisis de segmentos estratégicos, producto/mercado turístico que compiten por los mismos clientes, canales de comercialización/distribución o por las mismas fuentes de ventaja competitiva. El sector turístico debe ser desglosado en esos segmentos estratégicamente diferenciados, donde reside la competencia real.

Esta competencia se establece, entre las empresas y no las naciones. dedicadas a suministrar servicios en un ámbito geográfico determinado: el destino turístico; el cual forma parte de uno o más *clústers*, en función de los productos que sea hábil de articular

el destino y cuyo componente último recoja los principales factores que apoyan la competitividad.

En ese sentido, el *cluster*, tal como lo entiende Porter (2010), es el conjunto de diferentes elementos entre los que se encuentran los servicios prestados por empresas o negocios turísticos (alojamiento, restaurantes, agencia de viajes, parques -acuáticos, temáticos, etc.); la riqueza que proporciona la experiencia vacacional de un turista; el encuentro multidimensional entre empresas e industrias relacionadas; las infraestructuras de comunicación y transporte; las actividades complementarias (recurso comercial, tradición en fiestas patronales, etc.); los servicios de apoyo (formación, información, etc.); y los recursos naturales y las políticas institucionales y del gobierno.

El contenido del clúster interpreta que, de su correcto análisis, se extraen fuentes de ventajas competitivas para las empresas que lo integran; por lo que resulta determinante su nivel de conocimiento para formular estrategias precisas. La dimensión del trabajo de Porter (2010) proporciona herramientas de análisis que toman en consideración al territorio como recurso esencial ante la toma de decisiones estratégicas y es entonces cuando adquiere especial sentido las condiciones socioeconómicas del entorno, siendo pues conveniente plantear las propuestas con la referencia territorial, que en nuestro caso será el destino turístico Puerto Rico.

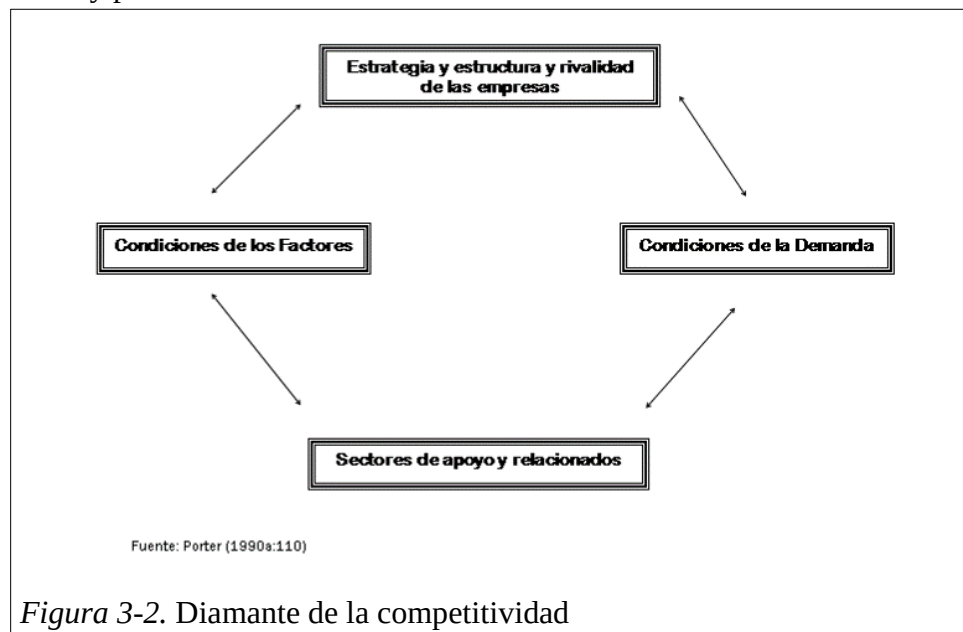
Es relevante para este tipo de análisis que la dimensión física del clúster se defina teniendo en cuenta criterios geográficos, relaciones comerciales y topología de la estrategia muy diferenciada de la oferta y la demanda.

Los clústeres se identifican de forma multidimensional y renovada; por lo que en todo momento puede ser reorganizado para facilitar el último objetivo, que es dotarlo de

una dimensión que facilite el análisis de aquellas condiciones que favorecen niveles crecientes de competitividad.

Para estudiar los clústeres, localizar ventajas y estrategias distintivas de competitividad, se comienza con el citado "diamante" de la competitividad sugerido por Porter (2010) aunque existen distintas y recientes aportaciones (Generalitat de Catalunya, 2002; Aguilo, 2005a; Aguilo, 2005b; Camison, 2006a) que han reiterado la utilidad metodológica del esquema del "diamante", a los efectos de profundizar en los clústeres como ámbito de estudio competitivo del cual extraer particularidades que diferencien el enfoque y especialización turística de un destino.

Esta dimensión presupone el entender la problemática turística en toda su amplitud, estudiando para ello el destino turístico o Clúster, en el que se encuentran todos los factores y elementos de manera conjunta, para determinar la ventaja competitiva. Esto de la misma manera que propician diagnósticos más actualizados e individualizados, sin perder la oportunidad de alcanzar un alto grado de correlación entre problemas identificados y posibles soluciones.



El "*diamante*" de la competitividad (Figura 3-2) presentado por Porter (2010a: 110) es una guía que sirve para analizar la totalidad de los determinantes competitivos, que él ubica en los cuatro vértices de este, siendo éstos:

1. Condiciones de los factores: La posición que se ocupa en lo que se refiere a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado (recursos humanos, capital, infraestructuras, etc.). La implementación de una norma de calidad para las personas y establecimientos que interfieren con el turismo, cuyo objetivo es garantizar la capacitación de estos en una segunda lengua.
2. Condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector (exigencias, sofisticación o nuevos hábitos de los turistas). La creación de ferias para promocionar lugares que puedan visitar los pasajeros de cruceros.
3. Sectores de apoyo y relacionados: La presencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos (Tour-operadores, cadenas hoteleras, servicios especializados, etc.). Los actores que intervienen en la prestación de servicios turísticos deben trabajar de manera conjunta para conocer los gustos y/o preferencias de los pasajeros de cruceros, con el fin de ofrecer a sus clientes productos estandarizados, brindando a sus clientes calidad y satisfacción al momento de la inversión, lo cual puede generar un regreso al destino turístico.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones vigentes

respecto a cómo se usan, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad nacional. Desarrollar destinos atractivos para pasajeros de cruceros de todas las edades.

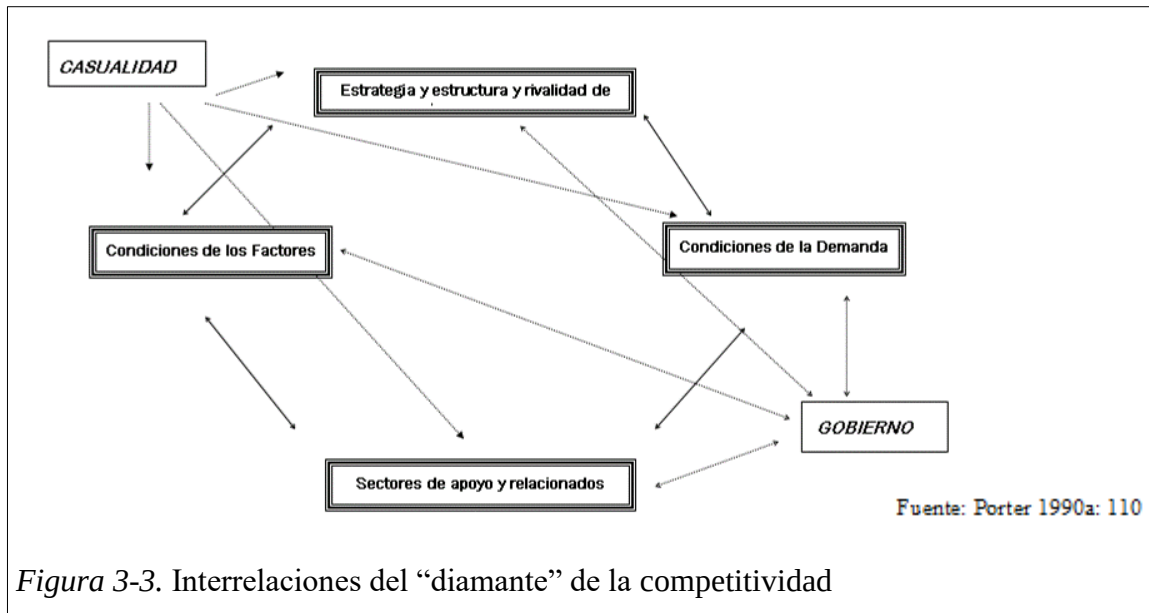


Figura 3-3. Interrelaciones del “diamante” de la competitividad

Junto a los cuatro determinantes de la competitividad que perfilan los vértices del “diamante”, se encuentran en las aristas dos factores más que pueden influir notablemente (Figura 3-3). Éstos son:

1. La casualidad: incidentes que están frecuentemente fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como del gobierno, teniendo capacidad de provocar discontinuidades que pueden propiciar cambios en la posición competitiva, incluso brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de diferentes países (en el ámbito del turismo son claros ejemplos de dicha eventualidad las guerras, crisis del petróleo, campañas de desprestigio hacia un destino, etc.). La casualidad potencialmente incide en los cuatro determinantes de la competitividad que definen el “diamante”.

2. El gobierno: Puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro ejes, a la vez que puede verse influido por ellos, siendo por tanto un factor de apoyo/restricción indirecta a la competitividad. Darle continuidad a la participación y promoción a los destinos en eventos internacionales como un destino turístico confiable y seguro para los turistas de cruceros. Además, gestionar acuerdos con las compañías de cruceros con el fin de incrementar el tiempo promedio de duración de los cruceros en el puerto.

Es menester resaltar que la *teoría de la competitividad estructural* aporta un marco explicativo más extenso de la competitividad internacional del sector industria de un país que el afincado exclusivamente en costos de las “ventajas-país”, inicialmente elaborado desde la perspectiva tecnológica y de una utilidad para el análisis de la actividad turística.

La hipótesis central de este modelo teórico de referencia se resume en que la competitividad internacional de la industria (sector-turístico) de un país, viene determinada por una extensa serie de “ventajas-país”, que se encuentran relacionadas con la estructura de la industria o sector, con la eficacia de los mercados, con el entorno económico globalizado, con la actuación del gobierno y con la eficacia de sus empresas.

Las más recientes investigaciones postulan que los factores discriminantes clave de la competitividad (productos, competencias distintivas, recursos y capacidades) están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas competidoras dentro de una industria (o sector); por lo que este enfoque predice la existencia de notables y persistentes diferencias de éxito competitivo, provocadas por factores específicos de cada organización, mayores incluso que las divergencias.

Una vez se ha reconocido el “efecto-país” sobre la competitividad internacional de las empresas (por ejemplo: cruceros) de una actividad concreta en un destino turístico, resulta igualmente de interés evaluar en su justa medida, la influencia de otros “efectos”, especialmente el “efecto industria” y el “efecto empresa”. Esto ha sido presentado en varios trabajos, tales como las investigaciones de Schmalensee (2005) y Rumelt (2001) que han propiciado la validación empírica de las teorías defensoras del papel crucial de la heterogeneidad y las “ventajas-empresa”.

Es importante reconocer la controversia teórica surgida en torno al debate producido sobre los orígenes de las ventajas competitivas derivadas de los efectos positivos, no deseados o incluso neutrales unidos a la variable tamaño. Es posible encontrar dos alternativas esenciales, en función de si se opta por el tamaño como factor referencial determinante de la competitividad o se apuesta por un grupo más amplio de factores internos, mayoritariamente de naturaleza intangible. La bibliografía disponible sobre estos extremos, nos presenta estrechos paralelismos con la argumentación teórica hasta ahora empleada: las teorías basadas en las “ventajas-país” y ‘ventajas-industria” son partidarias preferentemente del primer enfoque relacionado con la dimensión empresarial, en tanto que las teorías basadas en las “ventajas-territorio”, “ventajas-producto” y “ventajas-empresa” postulan la visión amplia, respaldada por un grupo de factores vinculados a elementos de perfil fundamentalmente intangibles.

La teoría de la competitividad de la gran empresa, que recoge la investigación económica alrededor de la microeconomía y la economía industrial, reforzada con diversas tendencias en el área del pensamiento estratégico, pone el peso, de forma más o

menos explícita, en el tamaño de la empresa como fuente principal de las ventajas competitivas.

Cuando se toma como variable causal el ejercicio de poder del mercado, se está aceptando la propuesta de que el tamaño de empresa establece una relación positiva con la competitividad, lo que confiere a la gran empresa indudables ventajas competitivas sobre la pymes, tamaño habitual entre la mayoría de las empresas del sector turístico.

Un gran avance de estas investigaciones es la consolidación de la variable tamaño relativo de la empresa con relación a su competencia y a su cuota de mercado, como una magnitud causal para explicar el comportamiento estratégico y el quehacer competitivo de la empresa. El resultado más cómodo de esta línea de investigación económica ha sido la exaltación de la gran empresa. La justificación teórica de este enfoque descansa en que la gran empresa goza de las facultades al alcance de una pymes, en tanto que a la inversa no se produce esa situación. Una gran empresa disfruta de ventajas competitivas sobre una pymes producto de mayores oportunidades técnicas y de mercado –poder o cuota de mercado-, de barreras de entrada asociadas al tamaño, de la existencia de economías de escala, real o financiera, del “efecto experiencia” o de los recursos monetarios, humanos (personal y habilidades de gestión), comerciales y tecnológicos (Camison, 2007a, p. 78). Estos factores estimulan a la gran empresa en cuanto al logro de ventajas competitivas que no son alcanzables por la pymes, lo que reduce las capacidades competitivas de estas últimas en unas condiciones de eficacia y eficiencia en los mercados, con respecto a las empresas de superior dimensión, que desplazan a las Pymes hacia nichos de mercado más pequeños.

Otras investigaciones más novedosas, provenientes de campos como la dirección estratégica, el mercadeo y la teoría de la organización, fundamentan lo que se conoce como teoría de la competitividad de la pymes, la cual se presenta como visión alternativa al enfoque teórico de análisis de la competitividad, basado en la relación entre tamaño de empresa y ventaja competitiva. Desde esta visión, se enfatiza en otro grupo de ventajas competitivas, ajenas al “efecto volumen”, las cuales se encuentran ligadas a la propia especificidad de la pymes, que propugna para estas diversas oportunidades, a fin de competir con eficacia y eficiencia frente a la gran empresa, para lo que se favorece el desarrollo de proyectos estratégicos propios, formalizados por las fortalezas que nacen precisamente de sus especificidades ante la gran empresa.

La Teoría de la Competitividad de la Pymes se basa en la amplia evidencia empírica existente sobre el incumplimiento de la predicción teórica respecto a las ventajas de la gran empresa, pues la flexibilidad que atesoran los pequeños negocios juega a su vez un papel estratégico, en contraposición a la rigidez de las empresas grandes. Así, en numerosos negocios se cuenta con pymes que, pese a su incuestionable baja cuota de mercado, compiten con ventaja frente a organizaciones de mayor tamaño. (Hammermesh et al., 2008). También se encuentran pymes que son competidoras efectivas y rentables de las grandes empresas. A su vez cabe recordar la evidencia empírica disponible respecto a la presencia de empresas con baja cuota de mercado y alta rentabilidad (Woo y Cooper, 2001, 2002 y 2004; Woo, 2003 y 2007), aunque tal hecho resulte de todo punto imprevisible. De todo ello se deriva que las Pymes obtienen ventajas competitivas de fuentes distintas a la escala de producción y al tamaño de la empresa.

3.4 El servicio turístico como un producto integrado en la teoría de competitividad

La administración estratégica ha ido predicando un análisis, con un fuerte componente empírico, que se revela altamente útil para descubrir las razones internas y externas a las empresas capaces de explicar el éxito competitivo. Este, señala que la evolución del pensamiento estratégico muestra un conjunto de corrientes con niveles distintos de interés, partícipes del análisis y explicación de la competitividad empresarial.

Un criterio de ordenación de las tendencias de investigación en el pensamiento estratégico lo constituyen las variables calificadas de cruciales en el análisis estratégico. Tomando como referencia la clásica contribución de (Ansoff y Hayes, 1996, pp. 9-12), se distinguen dos topologías de variables que influyen en el problema estratégico: las variables "*Hard*", de carácter tecno económico y que conforman la dimensión analítica del problema estratégico, y las variables denominadas "*Soft*", cuya composición es de índole psico sociológico-cultural-político, las cuales expresan la dimensión de comportamiento en el proceso estratégico. En consecuencia, conviene organizar las líneas de investigación en administración estratégica con una perspectiva de continuidad, de forma que en un extremo se instalarán las escuelas que hacen especial hincapié en el análisis de las variables cuantitativas o "*Hard*" y en el otro extremo las escuelas que inciden en las variables cualitativas o "*Soft*". El centro estaría reservado a los enfoques que postulan planteamientos equilibrados, donde ambos tipos de variables adquieren una relevancia próxima; esta opción tiene destacadas repercusiones en la definición del proceso estratégico, revalorizando la trascendencia de la fase de implantación de la estrategia, a la vez que proporciona una visión más global de la dirección estratégica.

Sobre la base de este criterio, Bourgeois (2000) y Mintzberg (2005) distinguen dos enfoques del problema estratégico: el primero de carácter racional y normativo, atento ante todo a los medios que la empresa despliega para alcanzar sus objetivos: el segundo de naturaleza descriptiva, volcado en los procesos de adopción de decisiones y preconizando una visión de la estrategia como pauta de decisiones, sin presuponer el contenido de las mismas. Por otra parte, Fernández (1997) se inclina por una división en dos grupos de las escuelas del pensamiento estratégico: la "aproximación racional" y la "aproximación centrada" en los procesos estratégicos", ambas se identifican con los dos grandes pilares en los que descansa el estudio del problema estratégico: el configurado por las aportaciones del pensamiento económico y el fraguado en las aportaciones de la Teoría de la Organización.

La "*Aproximación Racional*", como enfoque estratégico económico, adopta una perspectiva racional y normativa. La acción racional nace en el instante en que se adopta para la dirección de la empresa un modelo de decisión racional, cuyas características son: discrecionalidad, capacidad de planificación global y mentalidad analítica. El progreso del pensamiento estratégico racional ha estado unido al aumento en la dificultad de los problemas que la empresa debía superar. Estos son los principios de su orientación normativa, es decir, de lo que constituye su propósito de servir de guía a los directivos para la formulación de la estrategia correcta, de acuerdo al estudio de las competencias de la empresa y al seguimiento atento de las oportunidades del entorno.

La aproximación organizativa al problema estratégico centrada en los procesos estratégicos tiene como razón de ser el estudio del cómo y el por qué aparecen y se desarrollan las estrategias y singularmente las decisiones estratégicas en la empresa. Esta

aportación teórica tiene una orientación marcadamente descriptiva a la hora de establecer los medios analíticos para revisar la forma en que se construyen las estrategias en la realidad.

Las escuelas del pensamiento estratégico constituyen la base de dos conceptos de estrategia (Mintzberg y Waters, 2005; Mintzberg, 2007):

1. La "estrategia racional" o la "estrategia como plan", está enfocada al análisis de los medios que la empresa desarrolla para alcanzar sus objetivos, especialmente la definición del negocio y la forma de competir. Mintzberg (2007) la califica de estrategia intencional, para recalcar que su objetivo es ejecutar las intenciones de la empresa.
2. La "Estrategia como dirección o patrón", propugna su conceptualización como norma en la toma de decisiones o de consistencia en el comportamiento, sin desvelar el contenido de la misma. Mintzberg acuña la estrategia elaborada en el sentido de patrones que se realizan con, sin o a pesar de las intenciones.

De los dos conceptos citados, Mintzberg (2007b) presenta la "estrategia deliberada", en la cual las intenciones fueron asumidas conscientemente a partir de las "estrategias emergentes", concebidas como las que, en ausencia de intencionalidad o a pesar de ella (inconscientemente), desarrollaron los patrones.

Es una realidad que cuando se mira la "estrategia como plan" se establece que la "estrategia es una posición". Con esta opción la estrategia es una forma de posicionar a la empresa en su entorno. El concepto de la estrategia como "establecimiento de un acoplamiento entre la empresa y su entorno" (Ansoff, 1995) define perfectamente esta corriente de pensamiento estratégico. También, el contenido de la estrategia como

"posición" queda arraigado con la definición de los componentes de la estrategia de Hofer y Schendel (1998) o la de Andrews (2001). En resumen, la esencia de la "estrategia como posición" es el establecimiento de conexiones empresa-entorno las cuales se concretan en:

1. La "selección del ámbito o actividad de la empresa", entendiendo la amplitud y naturaleza de las relaciones productivas entre la empresa y su medio ambiente. Esta primera fase de "conceptualización del servicio o definición del negocio" pretende definir los negocios en que la empresa desea participar, así como los cambios que la empresa piensa introducir como un vector de crecimiento-.
2. La determinación de la forma de competir en cada negocio; entiéndase, la elección de una "estrategia competitiva", la cual se define como el conjunto estructurado de acciones que la empresa piensa activar, para lograr y mantener una posición competitiva sostenible y sólida frente al resto de la industria o sector de actividad. La determinación de cómo competir es equivalente a la decisión de cómo la empresa va a procurar alcanzar y conservar sus ventajas competitivas.

El modelo conceptual de estrategia de Ansoff (1995) presenta una guía útil para analizar el desarrollo del pensamiento estratégico, desde la perspectiva de la "estrategia como posición", al distinguir cuatro elementos básicos:

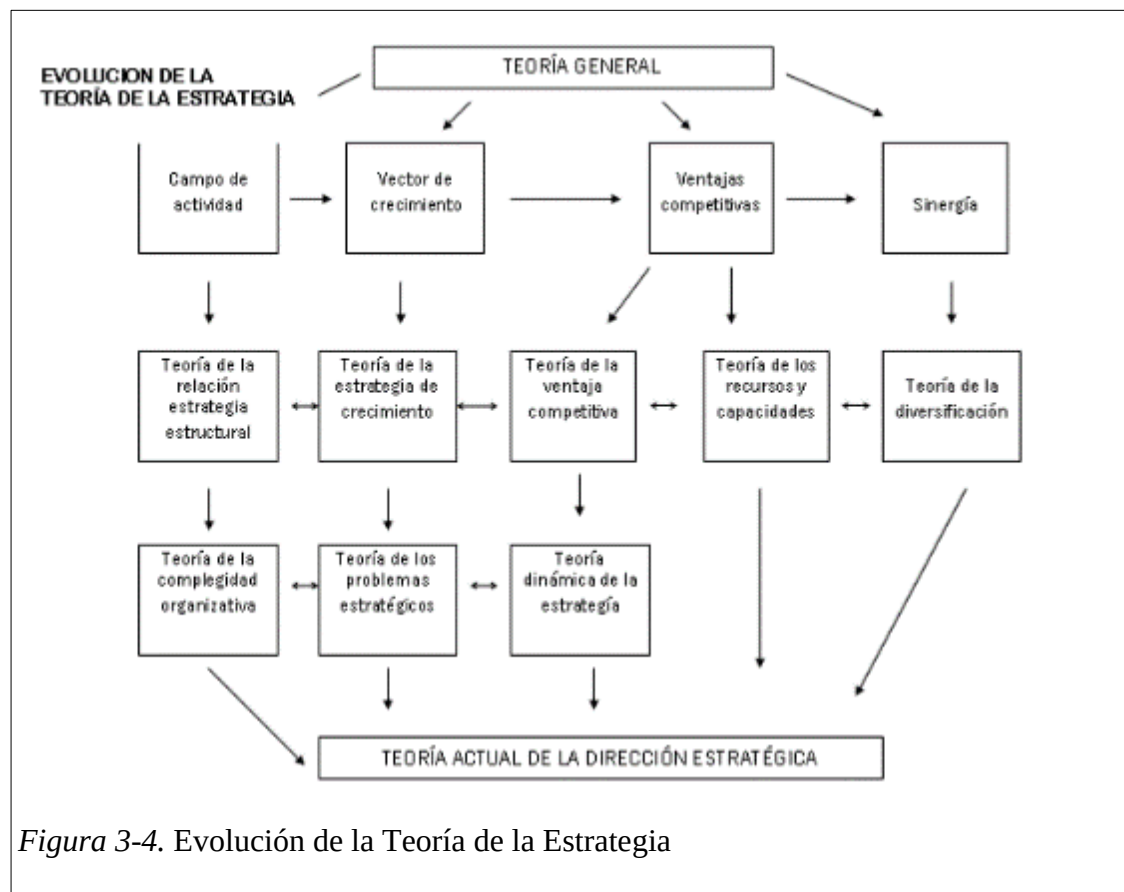
- Campo de Actividad (ámbito producto-mercado)
- Vector de Crecimiento
- Ventajas Competitivas
- Sinergia

Son cuatro componentes clásicos de la estrategia que han alimentado y apoyado la evolución del pensamiento estratégico, al dirigirse los sucesivos trabajos aparecidos mayoritariamente hacia uno o varios de ellos, habiéndose conseguido así establecer el amplio cuerpo teórico de que hoy goza el análisis estratégico.

La Gráfica 3.4, reproduce un esquema que pretende organizar las corrientes del pensamiento estratégico alrededor de los componentes mencionados.

Los dos factores señalados en primer lugar constituyeron el objeto de estudio de un notorio grupo de trabajos publicados entre las décadas de 1960 y 1970. A pesar de que esta corriente pionera percibió el papel principal de la creación de ventajas competitivas y la interacción que se establece entre empresa y entorno, su dedicación analítica todavía estuvo presidida por la selección del campo de actividad y del vector de crecimiento de la empresa. En cuanto al tercer componente de la estrategia, las ventajas competitivas, la investigación orientada a la "estrategia como posición" han adoptado un planteamiento muy cercano al concepto de "estrategia como plan".

la *teoría de la ventaja competitiva* de Porter (2005) y los modelos de análisis de ésta, van elaborando una relación con la Teoría de la Estrategia, que se centra en la búsqueda de posiciones competitivas ventajosas, en la determinación del patrón óptimo de los recursos, a partir de las limitaciones impuestas por el entorno competitivo de la industria (sector turístico). La definición de la estrategia se efectúa hacia afuera de la empresa, buscando dentro del entorno competitivo de su ámbito, en una posición específica.



La "estrategia como posición" este concepto se encuentra ligado mayormente a la definición de "estrategia como plan", si bien (Mintzberg, 2007a, p. 18) impulsa que pueda ser compatible con estrategias deliberadas o emergentes. Entonces la posición Competitiva de la empresa puede ser predeterminada y alcanzada por medio de un plan de acción o descubierta a través de un patrón de comportamiento. Desde esta perspectiva, las primeras investigaciones en estrategia, habría supuesto la ignorancia de los procesos de decisión internas a la empresa, los cuales se subrogan a la propia definición de estrategia.

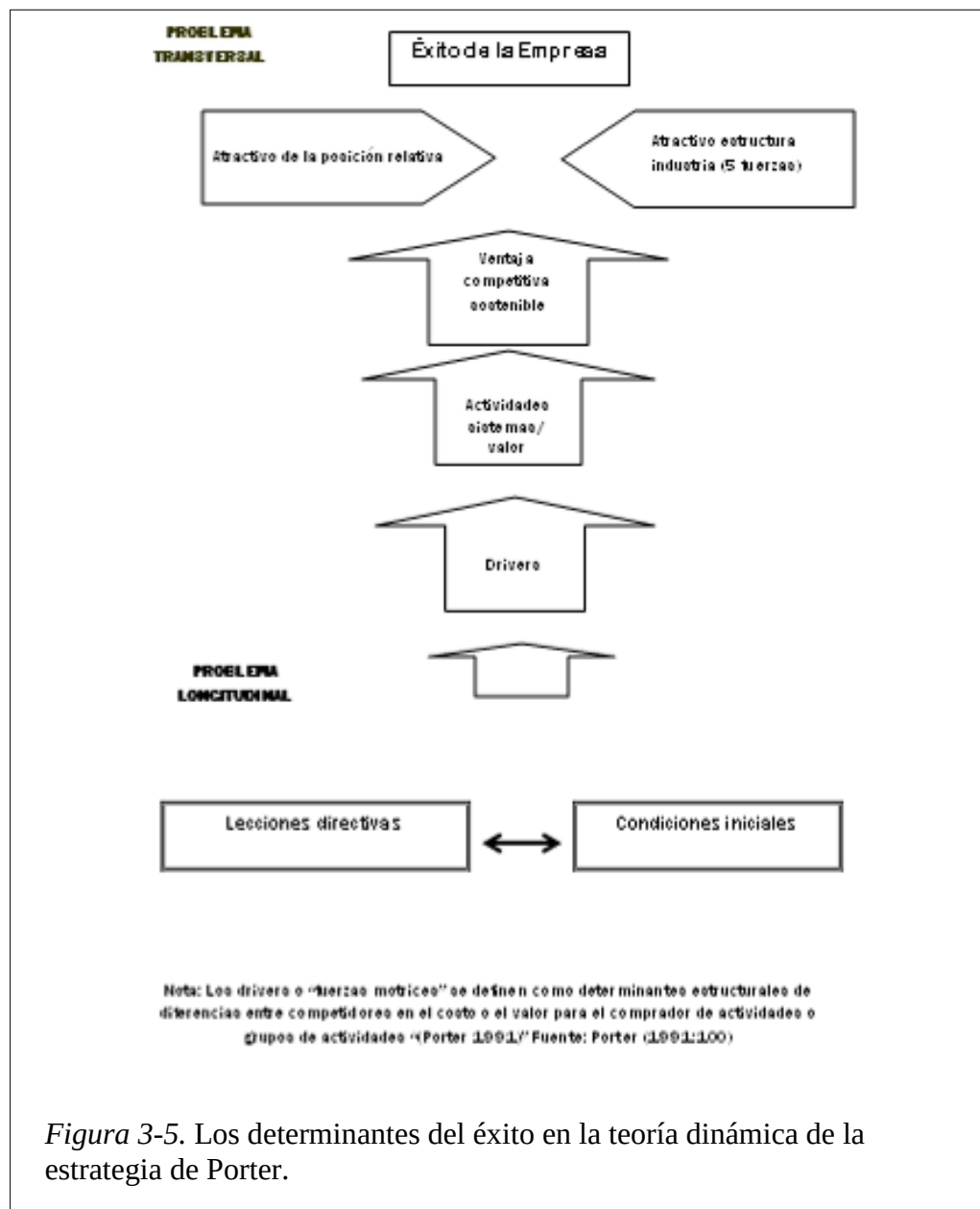
En contraposición se destaca la "estrategia como perspectiva" (Mintzberg, 2007a, pp. 19-20), cuya esencia revela que la estrategia va más allá de la "selección de una

posición", que supone "una manera particular de percibir el mundo". Esta orientación del pensamiento estratégico se dirige al interior de la organización, haciendo énfasis en el estrategia colectivo, al entender la estrategia desde una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus voluntades y sus acciones. Este enfoque ha demostrado que el proceso de formulación de la estrategia no es exclusivamente racional, ni apoya únicamente la construcción de la posición competitiva a partir de las imperfecciones del mercado, ya que existe un componente cultural en ese proceso, unido básicamente a la especialidad de cada empresa, que permite la adquisición de ventajas competitivas solidarias.

El concepto de "estrategia como perspectiva" se ha nutrido de las aportaciones de la *teoría de recursos y capacidades* y de ciertos trabajos pioneros en el ámbito de la *teoría de la estrategia*, que son presentados, en este mismo capítulo, especialmente la *teoría de la excelencia organizativa* y la *teoría de la estrategia basada en las competencias*; aunque debe subrayarse que este enfoque encuentra su principal limitación en la no formulación de los factores del entorno y muy especialmente en la dimensión técnico-económica. En referencia con (Camison, 2007a, p. 87) a las aportaciones prescriptivas se les podía acusar de "miopía organizativa" y a las aportaciones descriptivas se las denominaría "miopía económica".

Las fuentes de ventajas competitivas que emergen asociadas al tamaño de la empresa, las cuales se vinculan a la *teoría de la estrategia*, que adopta esta magnitud precisamente como fuente fundamental de ventajas competitivas. Esta teoría, desde la "aproximación racional", tiene como área de investigación principal la adaptación de la

organización a su entorno, recurriendo a la estrategia (Ansoff, 2005; Andrews, 2001; Child, 2002; Hofer y Schendel, 2008).



Las estrategias y las estructuras organizativas son instrumentos que deben cambiar según las condiciones del entorno, la evolución de las capacidades y la naturaleza interna de la organización. La estrategia y la organización óptima de cada empresa, al depender de la naturaleza de su entorno, así como del grado de adaptación de

las capacidades y características de la organización a las demandas del medio ambiente, nacen de un conocimiento y evaluación correctos de dichas demandas.

Esta perspectiva de la *teoría de la estrategia* ha tenido como una de sus constantes la consideración de la variable tamaño, que se muestra como un factor contingente decisivo en la formulación de la estrategia y la estructura de la empresa, por lo que se constituye en el apoyo de la *teoría de la competitividad*, aunque debe señalarse que la *teoría de la estrategia* parte de dos perspectivas teóricas distintas.

Una primera perspectiva de investigación, identificada como la nueva economía industrial, promueve una renovación profunda de la organización industrial clásica, que entre otras peculiaridades comporta un análisis más concienzudo de variables estratégicas internas, determinantes esenciales de la competitividad de la empresa. La segunda perspectiva se basa en la "aproximación racional" al problema estratégico, estableciendo dos ámbitos de trabajo orientados a la creación de "marcos de referencias" (Fernández, 1997, pp. 7-8):

1. La "planificación estratégica", que se basa en las primeras investigaciones sobre el desarrollo de la estrategia, básicamente en los sistemas de planificación; y,
2. Los "modelos de ubicación" o "posicionamiento de negocios", que aparecen como reacción frente a la obsesión planificadora anterior y se muestran preocupados ante todo por la definición del contenido de la estrategia, que la sitúan como el elemento clave de la empresa.

El propósito de estos modelos es el del ámbito competitivo de la empresa (productos/mercados) y de las estrategias genéricas a desarrollar para conseguir una posición competitiva ventajosa, en función de las características del entorno competitivo

de cada negocio. El autor Mintzberg (1985) aporta las claves, al diferenciar dentro de dichos modelos dos grupos de estudios escalonados cronológicamente: los modelos de análisis de cartera y el proyecto PIMS, que vivieron su esplendor a lo largo de los años setenta, de la mano de las empresas de consultoría; y el enfoque estratégico contingente, propio de los años ochenta, constituido por contribuciones fruto de la labor de investigaciones de índole académico, en donde los trabajos de (Porter, 2000, 2005, 2000 a y 2001) han alcanzado un liderazgo incuestionable.

Estos modelos de cartera no aportan una "teoría general que permita comprender la estructura de una industria y el comportamiento de las empresas competitivas y, en consecuencia, disponer de un marco normativo que ofrezca recomendaciones sobre las estrategias a seguir en cada caso particular" (Lafuente y Salas, 2003, p. 67).

Las aproximaciones teóricas de la nueva economía industrial y los modelos de análisis de cartera conservan elementos de contingencia en su diseño predicado en el comportamiento estratégico discrecional de la empresa, aunque solo será en la década de los ochenta cuando se sentarán las bases de una potencial *teoría contingente de la estrategia* (Bernasconi, 2003; Mintzberg, 2005). La construcción de "marcos" teóricos contingentes y globales, rompe la visión mecánica implícita en los enfoques antes mencionados, rechazando la idea de estrategia óptima y admitiendo, en cambio, la riqueza y pluralidad del entorno y la estrategia de la empresa. Esto pretende diseñar un sistema teórico capaz de integrar tipos de entorno, estrategias y estructuras, sin recurrir a esquemas individuales. Por tal razón, no se parte de una única estrategia óptima, sino que se cuenta con tres: liderazgo en costos, diferenciación y focalización, adaptables a

distintos tipos de industrias (sectores como el turístico): fragmentadas(os), maduras(os), en declive, nacientes y globales (Porter, 2000).

Los modelos estratégicos contingentes engloban las aportaciones de la economía industrial al análisis estratégico, con la finalidad de modelar una teoría económica de la dirección estratégica. El objeto de esta teoría es identificar las grandes fuerzas que limitan el comportamiento de las empresas y que crean oportunidades de negocio (Moss, 2001, p. 14), mediante el análisis del sector competitivo en que opera la empresa, que en nuestro caso es el turístico. La capacidad de aislar las características estructurales de cada sector constituye la raíz para el diseño de las estrategias competitivas más adecuadas. La toma en consideración de los conceptos prestados por la Economía Industrial proporciona una metodología rigurosa de análisis industrial y competitivo.

El centro de la *teoría contingente de la estrategia* está formado por los estudios de (Porter, 2000, 2005 y 2010a) quien se ha convertido en el máximo representante de la aproximación económica al problema estratégico; al ser el autor y propulsor de la teoría normativa de la Economía Industrial como una teoría positiva de la dirección estratégica (Teece, 2004, p. 94). Sus contribuciones han dirigido diferentes estudios en la Economía Industrial, al haberse transformado en referentes del análisis estratégico por lo que ahora y aquí se presenta la conceptualización de la *teoría de la ventaja competitiva*, que al final será un aspecto explicativo de la competitividad diferencial existente entre los negocios del sector turístico de un destino.

La empresa y el empresarismo como motor de desarrollo económico, la capacidad de asumir el riesgo, los conceptos de innovación empresarial y la ruptura con el esquema de precios prefijados y la mera figura de empresa como núcleo productor de bienes y

servicios son una de las principales aportaciones que podemos encontrar dentro de la vida y obra de Joseph Schumpeter. El austriaco Schumpeter (1883-1950) es una referencia clara, al ser uno de los pioneros en dedicarse a analizar y resaltar la importancia de la creación de nuevas empresas y el espíritu emprendedor para el bienestar y la calidad de vida de una sociedad, su papel para estimular la inversión y la innovación y su influencia clave en la prosperidad.

La relación entre la innovación y Schumpeter se basa en los aportes de este a la teoría del desarrollo económico basándose en los procesos de innovación y desarrollo tecnológico y su contribución en el proceso socio cultural. Schumpeter partió de las teorías ya existentes de Adam Smith, David Ricardo, Marx y Warlas de donde acogió que la economía es un proceso orgánico y que los cambios en cada sistema se generan dentro del mismo sistema a esta aportación agrego que el empresario ya no era la parte pasiva en el procesos sino que es un agente activo del progreso económico es decir que todo inicia por él, este es quien se encarga de planear y llevara cabo los procesos con ayuda de la tecnología.

Schumpeter desarrollo dos conceptos de gran importancia en el desarrollo económico que planteaba: la innovación como causa del desarrollo y el empresario como motor en los procesos de innovación. Este teórico cree que los procesos de producción son una combinación de fuerzas productivas, compuesta por los factores originales de producción, mano de obra, tierra y el capital así también de los factores intangibles, el conocimiento. Por lo tanto, el sistema de producción de Schumpeter es:

$$PIB = F(K, R, N, W, T, ASC)$$

PIB: Producto Interno Bruto

K: Factor denominado por Schumpeter “medios de producción producidos”

(Maquinaria, equipo, materias primas e insumos, infraestructura de transporte y comunicaciones), es distinto al concepto de capital que este tenía

RN: Recursos naturales (la tierra y su fertilidad, los recursos naturales vírgenes)

W: Trabajo (fuerza física y conocimientos rutinarios)

T: Tecnología e innovación

ASC: Aspectos Socioculturales

En la función de Schumpeter plantea que todos los elementos son importantes pero cada uno se desempeña de forma diferente por ejemplo los factores de producción generan cambios lentos por lo tanto los factores de crecimiento mientras que los factores intangibles como el conocimiento que va ligado al desarrollo tecnológico son más rápidos y dinámicos y son llamados factores de evolución económica.

Schumpeter da gran importancia a la parte tecnológica porque es la fuerza fundamental que mueve la producción ya que no es un proceso estático sino un proceso de continua transformación, invención y mejora, lo que nos lleva a que la tecnología debe ir de la mano de la continua innovación tecnológica y más allá al concepto de innovación es decir a la introducción de bienes al mercado, nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, cambio en la organización y generación de nuevas materias primas.

En cuanto a la destrucción creativa en economía, Schumpeter describe un proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter, las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, aunque puedan destruir en el camino el valor de las

compañías bien establecidas. La destrucción creativa es un proceso que da y debe darse de manera necesaria en un país porque esto permite que de cierta manera la situación de presión de que nuevos productos los nuevos productos destruyan empresas ya establecidas y modelos de negocio de una forma u otra obliga a que el empresario se convierta en ese empresario innovador que Schumpeter plantea llevando a que su empresa adopte la innovación de cada uno de los procesos o productos.

Para Schumpeter, la innovación es el uso fructífero de un invento que se mejoró realmente genere un valor agregado a su usuario final. El considera que hay cinco cambios para innovar y son:

- Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad
- Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva, que no deriva de algún descubrimiento científico
- Apertura de un nuevo mercado
- Conquista de nuevas fuentes de oferta de materia prima
- Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria

La innovación empresarial se da cuando el proceso de innovación se enfoca al campo tecnológico en específico a la tecnología de punta aplicada a la organización y cada uno de los procesos que la componen, es convertir el conocimiento en una realidad. El proceso de innovación con fines de desarrollo debe ser motivado y promovido por el empresario innovador que no es cualquier persona que decide crear una empresa y ganar dinero; un empresario innovador es aquel que es capaz de planificar, proponer y finalmente implementar nuevas formas de producción dentro de las organizaciones o fuera de ellas y lo más importante que crea tal grado de pertenencia a la empresa que la empresa se

vuelve de cierta manera como una base tecnológica por el proceso de innovación que desarrolla en ella.

En la actualidad, el papel de la tecnología en el desarrollo económico está catalogado como un instrumento que asegura el desarrollo y crecimiento de los países influyendo de manera positiva en los países en vías de desarrollo. Es importante que para que un país tenga desarrollo debe tener claro que los procesos productivos no son constantes, sino que a medida que el mundo evoluciona es necesario una continua investigación y desarrollo.

Hoy en día es importante entender que la innovación no solo se limita a la investigación y desarrollo sino que está más allá hasta el punto de llegar a ser un motor para que un país se desarrolle, genere valor y riqueza, cuando se habla de innovación solo se piensa en algo nuevo pero la innovación es un instrumento que permite que un país adquiera nuevas técnicas no solo materiales sino de conocimiento que son aplicadas a las diferentes industrias y procesos que componen un país como es el caso del turismo de cruceros en Puerto Rico, Florida y España.

En esta investigación se muestra el comportamiento del turismo de cruceros, su impacto económico en San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida y sus perspectivas. En el próximo capítulo se discute la metodología de investigación a utilizar para la realización de este trabajo.

Capítulo IV

Metodología de Investigación

4.1 Propósito

Este trabajo de investigación es uno cuantitativo exploratorio de tipo ex post – facto académico con bases en estudios empíricos y recolección de data, realizados por organizaciones reconocidas tales como la Compañía de Turismo, Oficina de Gerencia y Presupuestos, Junta de Planificación y Banco Gubernamental de Fomento.

El objetivo general de este estudio consiste en desarrollar un modelo de la competitividad de un servicio turístico especializado como el de los cruceros, que pueda evaluar los factores de las ventajas comparativas y ventajas competitivas, el cual será validado mediante la aportación al desarrollo económico del país.

La selección de este destino para el servicio turístico de cruceros obedece a, que el mismo está constituido por una amplia gama de instituciones representativas de la industria turística, tales como: hoteles, restaurantes, mesones gastronómicos, paradores nacionales, guests houses, paradores, agencias de viajes, parques temáticos y parques acuáticos. Estas instituciones constituyen un foco principal del negocio turístico en Puerto Rico, siendo estas líderes de este tipo de industria en la región del Caribe.

A esto podemos añadir el protagonismo histórico que ha tenido Puerto Rico, al ocupar uno de los primeros lugares en la categoría de negocios y establecimientos turísticos, en un segmento del mercado (nicho) turístico del Caribe, el cual se caracteriza por estar constituido por un grupo de consumidores con un alto poder adquisitivo de compra del servicio turístico.

Como se mencionó en el capítulo de introducción de esta propuesta, el objetivo general de la investigación puede se pueden determinar en varios subobjetivos a detallarse a continuación:

- Se realizó un análisis descriptivo de una serie de variables y en una regresión múltiple, donde se observaron sus correlaciones, que establecerán los diversos factores de ventajas comparativas y ventajas competitivas, explicativas y predictivas de la competitividad de un servicio turístico de cruceros. Este dato se estableció como un Índice de Competitividad.
- Se probó empíricamente el análisis descriptivo, aplicándolo al servicio turístico, de cruceros en el puerto de San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida, el cual posee un reconocido liderato en el servicio turístico.

En referencia, el contraste del análisis estuvo predicado en:

- Identificar los datos estadísticos de turismo en Puerto Rico, España y Florida susceptible a la medición de la competitividad de un servicio turístico y aplicarlo a la evaluación de la posición competitiva del puerto turístico de San Juan, Puerto Rico, Barcelona, España y Miami, Florida.
- Se identificaron las causas de las fortalezas y debilidades relativas de la competitividad del servicio de cruceros, derivadas de su localización, de la estructura competitiva de su industria y del diseño estratégico y organizacional de las empresas que sostienen el desarrollo de la actividad

y la proliferación mercantil de los productos turísticos desarrollados en el mar.

- Se describió la posición competitiva del destino “Puerto Rico” puerto turístico de San Juan, “España” puerto turístico de Barcelona y “Florida” puerto turístico de Miami planteando un análisis reflexivo sobre las estructuras básicas que deben dirigir sus estrategias de posicionamiento o reposicionamiento dentro del mercado internacional del turismo de cruceros y más específicamente al de la región del Caribe.

4.2 Descripción de la población y tamaño de la muestra

La descripción de la población y tamaño de la muestra fue posible obtenerla a partir de los datos estadísticos provistos por la Compañía de Turismo, Oficina de Gerencia y Presupuestos, Junta de Planificación y el Banco Gubernamental de Fomento del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. En referencia a esta recopilación de datos en este estudio, se realizó un trabajo tipo censal que abarcó los visitantes del destino Puerto Rico, Barcelona y Florida se incluirán los pasajeros de los cruceros que llegan al puerto turístico de San Juan, Barcelona y Miami, por considerar que responden a un segmento del mercado (oferta) con una gran práctica empresarial.

La elección de dicha unidad de análisis exige una elección entre la economía nacional, en cuyo caso se habla de la competitividad nacional, donde se considera un amplio conjunto de factores de la economía productiva y financiera y del sistema social; un sector (Industria turística), entendido este como unidad a efectos estadísticos y que se corresponde con la competitividad sectorial; un negocio de servicios (cruceros), conceptualizado como una combinación producto-mercado, lo que se identifica con la

competitividad en una actividad: o una empresa, en cuyo caso se estaría haciendo referencia a la competitividad empresarial.

4.3 Procedimiento

Se analizaron los datos estadísticos de las variables matemáticas por los últimos veinte años. Los datos serán provistos por la Junta de Planificación de Puerto Rico, la Oficina de Gerencia y Presupuesto, Oficina del Gobernador, el Banco Gubernamental de Fomento de Puerto Rico, el Informe Económico del Gobernador y la Compañía de Turismo de Puerto Rico.

Objetivos	Preguntas	Hipótesis	Variable	Análisis estadístico
Identificar los datos estadísticos del turismo en Puerto Rico, España y Florida susceptibles a la medición de la competitividad de un servicio de crucero turístico y aplicarlo a la evaluación de la posición competitiva del puerto destino turístico “Puerto Rico”, “España “y “Florida”	1) ¿Cuál es el mercado de la industria de cruceros?	Hipótesis nula (H1 ₀):	Experiencia turística	Regresión múltiple
	2) ¿Cuál es el estatus empírico del problema?	No existe una relación significativa entre la experiencia turística y la competitividad del turismo en Puerto Rico., España y Florida	Competitividad	
	a) ¿Qué se ha investigado sobre el tema?			
	b) ¿Qué falta por investigar?			
	3) ¿Cuáles son las políticas públicas formuladas para atender el tema?			
	a) ¿Cuáles son las leyes aplicables al tema?	Hipótesis alterna (H1 ₁):		
	b) ¿Se han emitido Órdenes Ejecutivas a los fines de atender el tema?	Existe una relación significativa entre la experiencia turística y la competitividad del turismo en Puerto Rico España y Florida.		

Objetivos	Preguntas	Hipótesis	Variable	Análisis estadístico
Identificar las causas de las fortalezas y debilidades relativas de la competitividad del servicio; derivadas de su localización de la estructura competitiva de su industria y del diseño estratégico y organizacional de las empresas que se adscriben o identifican en este servicio especializado de turismo.	4) ¿Son las ofertas del servicio turístico similares en los diferentes componentes de la industria en el Puerto Destino Puerto Rico, España y Florida? a) ¿Hasta qué punto los procesos gerenciales utilizados son similares en otros países? b) ¿Hasta qué punto las ofertas del servicio de cruceros son similares en los países del Caribe? 5) ¿Todos los componentes del PDPR tienen el mismo interés sobre el segmento del mercado turístico en Puerto Rico, España y Florida?	Hipótesis Nula (H₂₀): No existe una relación significativa entre la Competitividad del Turismo y el Desarrollo Económico de Puerto Rico, España y Florida Hipótesis Alterna (H₂₁): Existe una relación significativa entre la Competitividad del Turismo y el Desarrollo Económico de Puerto Rico, España y Florida	Desarrollo económico Política pública Competitividad del turismo	Regresión múltiple
Describir la posición competitiva del servicio de crucero turístico; planteando un análisis reflexivo sobre las estructuras básicas que deben dirigir sus estrategias de posicionamiento o reposicionamiento dentro del mercado internacional del turismo de cruceros y más específicamente	6) ¿En cuanto a las Empresas de Cruceros Turísticos, qué factores son considerados como los más o menos importantes en sus Culturas y Prácticas Gerenciales? a) ¿Qué factores influyen al establecer los niveles de competitividad en la industria turística? b) ¿Qué cualidades debe tener un puerto destino	Hipótesis Nula (H₃₀): No existe una relación significativa entre la aportación económica del turismo de cruceros y el desarrollo económico de Puerto Rico, España y Florida	Aportación económica Desarrollo económico Competitividad del turismo	Regresión múltiple

Objetivos	Preguntas	Hipótesis	Variable	Análisis estadístico
al de la región del Caribe	turístico para lograr un nivel óptimo? c) ¿Qué variables dependientes o independientes afectan los niveles de la competitividad de un Puerto destino turístico? 7) ¿Está preparado el Puerto destino turístico “Puerto Rico” para ofrecer la misma calidad de servicios en todas sus facilidades? a) ¿Qué antecedentes podemos encontrar en nuestra historia profesional que puedan ilustrar el intercambio de servicios de cruceros turísticos? 8) ¿Qué teorías podrían ser aplicables directamente al estudio, más allá de las teorías de Competitividad? a) ¿Cuál es el concepto de Competitividad más adecuado para nuestro objetivo de estudio? b) ¿Cuál es el enfoque teórico más apropiado para guiar el análisis de la competitividad? c) ¿Cuál es la unidad de análisis en la investigación de competitividad?	Hipótesis Alternativa (H3₁): Existe una relación significativa entre la aportación económica del turismo de cruceros y el desarrollo económico de Puerto Rico, España y Florida		

4.4 Técnicas estadísticas utilizadas en la investigación

Regresión múltiple.

Es un método para analizar el efecto de dos o más variables independientes sobre una dependiente. También sirve para predecir el valor de una variable dependiente conociendo el valor y la influencia de las variables independientes incluidas en el análisis. La información básica que proporciona la regresión múltiple es el coeficiente de correlación múltiple (R), que señala la correlación entre la variable dependiente y todas las demás variables independientes tomadas en conjunto. El coeficiente puede variar de 0 a 1.00; cuando más alto sea su valor, las variables independientes explicarán en mayor medida la diversidad de la variable dependiente o que son factores más para predecir el comportamiento de esta última. El R² (el coeficiente de correlación múltiple elevado al cuadrado) nos indica el porcentaje de variación en la dependiente debida a las independientes. Otra información relevante producida por el análisis de regresión múltiple son los valores de “beta” (B) que indican el peso o influencia que tiene cada variable independiente sobre la dependiente. También proporcionan coeficientes de correlación entre las variables dependientes y cada independiente.

Para predecir la variable dependiente se aplica la ecuación la ecuación de regresión múltiple:

$$y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \dots b_k X_k$$

donde (a) es una constante de regresión para el conjunto de puntuaciones obtenidas de b_1 , b_2 , b_3 ,... b_k son los pesos “beta” de las variables independientes, y X_1 , X_2 , X_3 y... X_k son valores de las variables independientes que se fijan para hacer la predicción. La variable

dependiente debe estar medida en un nivel por intervalos o de razón. Las independientes en cualquier nivel de medición.

Modelo de regresión múltiple.

$$Y = \alpha + B_1 (INT) + B_3 (PTCT) + \mu$$

Competitividad

Fórmula: $C = INT - PTCT$

Competitividad – proxy.

Fórmula: $\text{Competitividad} = (INTC - PTCT) / PTCT$

Desarrollo económico.

Fórmula: $PT (\text{Desarrollo}) + PT (\text{Compañía de Turismo})$

Aportación al desarrollo económico

Fórmula: $\text{Aportación al desarrollo económico} = (INTC / INPR) \times 100$

Fórmula: $(EITC / EPR) \times 100$

Fórmula: $(INTC / INPR) = TOH + \text{Inventario} + \text{Empleo}$

Fórmula: $(TVCPR / PTPR) \times 100$

Fórmula: $(GTCPR / INT) \times 100$

C - Competitividad

INT- Ingreso neto de turismo

PTCT- Presupuesto total consolidado de turismo,

TOH – Tasa de ocupación hotelera

INPR – Ingreso neto Puerto Rico

PTPR - Población total de Puerto Rico

TVCPR - Total de visitantes (turistas en cruceros) de Puerto Rico

GTCPR -	Total de gastos de los turistas en cruceros en Puerto Rico
EITC -	Empleos industria turística de cruceros
EPR -	Empleos en Puerto Rico

4.5 Pruebas de validación y estimación

Las pruebas utilizadas en el estudio son:

- Prueba T Estadística
- Coeficiente de correlación de Pearson
- Análisis factorial de varianza (ANOVA)
- Prueba F de Fisher
- Prueba de Watson Durban

Prueba T estadística.

Es una prueba estadística que sirve para evaluar si dos grupos difieren entre sí, de manera significativa respecto a sus medidas. En esta la hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente. La comparación se realiza sobre una variable. Si hay como en este estudio diferentes variables, se realizaron varias pruebas t (una por cada variable), aunque la razón que motiva la creación de los grupos puede ser una variable independiente. El nivel de medición de la variable de comparación fue en intervalos o razón. La interpretación estuvo basada en el valor t, que se obtiene en muestras grandes mediante la fórmula:

$$t = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

donde X_1 es la media de un grupo, X_2 es la media del otro Grupo, S_1 es la desviación estándar del primer grupo elevada al cuadrado, n_1 es el tamaño del primer grupo, S_2 , es la desviación estándar del segundo grupo elevada al cuadrado y n_2 , es el tamaño del segundo grupo. En realidad, el denominador es el error estándar de la distribución muestra de la diferencia entre medias.

Para saber si el valor t es significativo, se aplica la fórmula y se calculan los grados de libertad. La prueba t se basa en una distribución de la muestra o población de diferencia de medias conocida como la distribución de t student. Esta distribución se identifica por los grados de libertad, los cuales constituyen el número de maneras en que los datos pueden variar libremente. Son determinantes ya que nos indican qué valor debemos esperar de t , dependiendo del tamaño de los grupos ^{que} se comparan. Cuanto mayor número de grados de libertad se tenga, la distribución de t student se acercará más a ser una distribución normal y usualmente, si los grados de libertad exceden los 120, la distribución normal se utiliza como una aproximación adecuada de la distribución de t student (Wiersma, 1999).

Los grados de libertad se calculan así:

$$gl = (n_1 + n_2) - 2$$

n_1 y n_2 son el tamaño de los grupos que se comparan.

Coefficiente de Correlación de Pearson.

Es una prueba estadística para analizar la relación que hay entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. La hipótesis por probar es una correlacionar del tipo de:

“A mayor X , mayor Y ”,

“A mayor X, menor Y”,

“Altos valores en X están asociados con altos valores en Y”, “Altos valores en X están asociados con bajos valores de Y”

Las variables son dos. La prueba en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) es posible establecerla teóricamente, pero la prueba no considera dicha causalidad. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos. El nivel de medición de las variables es por intervalos o razón. En la interpretación el coeficiente de correlación de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00 donde: - 1.00 = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y” de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

- 0.75 = Correlación negativa considerable.

- 0.50 = Correlación negativa media.

- 0.10 = Correlación negativa débil.

- 0.00 = No existe Correlación alguna entre las variables.

+0.10+ Correlación positiva débil.

+0.50+ Correlación positiva media.

+0.75+ Correlación positiva considerable.

+0.90+ Correlación positiva muy fuerte.

+1.00+ Correlación positiva perfecta.

(“A mayor X, mayor Y” o “A menor X, menor Y” de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.)

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

Análisis factorial de varianza (ANOVA).

Es una prueba estadística para evaluar el efecto de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente. Constituye una extensión del análisis de varianza unidireccional, solamente que incluye más de una variable independiente. Evalúa los efectos por separado de cada variable independiente y los efectos conjuntos de dos o más variables independientes. Está constituida por dos o más variables independientes y una dependiente. El nivel de medición de las variables se define como la variable dependiente (criterio) debe estar medida en un nivel por intervalos o razón, y las variables independientes (factores) pueden estar en cualquier nivel de medición, pero expresadas de manera categórica.

La ANOVA efectuada mediante un programa estadístico de computación produce los siguientes elementos básicos:

- Fuente de la variación. Es el efecto que origina variación en la variable dependiente. Si una fuente no origina variación en la dependiente, no tiene efectos.
- Efectos principales. Es el efecto de cada variable independiente por separado; no está contaminado del efecto de otras variables independientes ni de error. Suele proporcionarse la suma de todos los efectos principales.

- Interacciones de dos direcciones. Representa el efecto conjunto de dos variables independientes, aislado de los demás posibles efectos de las variables independientes (individuales o en conjuntos). Suele proporcionarse la suma de los efectos de todas estas interacciones.
- Interacciones de tres direcciones. Constituye el efecto conjunto de tres variables independientes, aislado de otros efectos. Suele proporcionarse la suma de los efectos de todas estas interacciones.
- Puede haber efecto de K – direcciones, dependiendo del número de variables independientes.

Prueba F de Fisher.

El uso de esta prueba es para determinar la relación establecida por la regresión. Nos va a indicar la relación que existe entre la misma y las variables independientes, de forma tal que se pueda determinar cuán significativamente es dicha relación. Está basada en el desarrollo de los estimados independiente de la varianza. Es la curva de esta la que va a demostrar cuan significativamente entonces son las variables independientes en la representación gráfica. Así la manipulación de las variables independientes se realizará en relación con un nivel de tres grados.

Prueba de Durbin Watson.

La prueba de Durbin Watson busca rechazar la hipótesis nula de inexistencia de autocorrelación mediante el estadístico h para pruebas de muestras grandes. Si el estadístico de la regresión efectuada está distribuido en forma asintóticamente normal con media cero y varianza unitaria y además se encuentra entre $(-1,96, +1,96)$, con un 95% de confianza se puede rechazar la hipótesis nula de que no hay correlación de primer orden

(positiva o negativa). La inclusión del AR (1) corrige el problema de auto correlación propio de este modelo, además de contribuir en la explicación del comportamiento de la variable dependiente.

En el Capítulo 5, se analiza el contraste de la variable dependiente Servicio de cruceros turísticos y las variables independientes del modelo constituidas por él (Ingreso neto de turismo, Presupuesto total consolidado Turismo y Competitividad) de cuyo análisis se derivan las diferentes posibilidades competitivas del destino analizado en este estudio.

Capítulo V

Hallazgos del estudio

En este capítulo se presentan los datos estadísticos obtenidos en el estudio longitudinal, exploratorio de tipo ex post facto, académico, con bases en estudios empíricos y la recolección de datos, durante el período que cubre los años 1998 al 2018, que incluyen la variable dependiente (competitividad) y las independientes (ingreso neto turismo en cruceros y presupuesto total consolidado de turismo).

Se analizaron los datos estadísticos de las variables de los últimos veinte años. Los mismos fueron provistos por la Junta de Planificación de Puerto Rico, la Oficina de Gerencia y Presupuesto, Oficina del Gobernador, el Banco Gubernamental de Fomento de Puerto Rico, el Informe Económico del Gobernador y la Compañía de Turismo de Puerto Rico.

Los datos estadísticos concernientes a las variables ingreso neto del turismo (INT), presupuesto total consolidado de turismo (PTCT) y la variable de competitividad (C) se presentan en la tabla 5.1.

Tabla 5-1

Datos estadísticos de ingreso neto turismo (INT), presupuesto total consolidado turismo (PTCT) y competitividad (C)

Año fiscal	Competitividad (C)	Ingreso neto turismo (INT)	Presupuesto total consolidado turismo (PTCT)
1998	520,775,000	597,900,000	77,125,000
1999	493,920,000	577,100,000	83,180,000
2000	532,977,000	615,400,000	82,423,000
2001	573,913,000	663,100,000	89,187,000
2002	542,016,000	644,600,000	102,584,000

Año fiscal	Competitividad (C)	Ingreso neto turismo (INT)	Presupuesto total consolidado turismo (PTCT)
2003	585,849,000	678,000,000	92,151,000
2004	651,186,000	735,000,000	83,814,000
2005	666,162,000	770,500,000	104,338,000
2006	677,180,000	805,500,000	128,320,000
2007	715,640,000	840,500,000	124,860,000
2008	753,575,000	875,500,000	121,925,000
2009	797,598,000	911,000,000	113,402,000
2010	831,556,000	947,100,000	115,544,000
2011	883,957,000	983,000,000	99,043,000
2012	916,788,000	1,018,000,000	101,212,000
2013	1,059,850,000	1,157,100,000	97,250,000
2014	1,142,235,000	1,243,200,000	100,965,000
2015	1,199,982,000	1,310,000,000	110,018,000
2016	1,261,398,000	1,380,000,000	118,602,000
2017	1,330,579,000	1,435,000,000	104,421,000
2018	1,387,268,000	1,480,000,000	92,732,000

Nota. Fuente: Informe de Presupuesto, para los años 1998 al 2018, Oficina de Gerencia y Presupuesto de la Oficina del Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

En esta tabla se observa la tendencia que ha tenido la competencia del destino turístico (C) en el transcurso de los años bajo estudio desde 1998 hasta 2018. La variable competencia del destino turístico presenta una media de 570,849,750 durante los años 1998 al 2005, con mínimo y máximo de 493,920,000 y 666,162,000 respectivamente, como consecuencia del impacto a la inversión en el Presupuesto de Mejoras Permanentes para incrementar el número de habitaciones en la oferta turística del país.

La competitividad del destino turístico, en función de su ingreso neto del turismo (INT) presenta un incremento constante en el período bajo estudio. El promedio de incremento del ingreso neto del turismo (INT) es a razón de cinco puntos doce por ciento anual (5.12%). Es importante señalar que, durante los años 1993, 1996, 1999 y 2002

hubo un incremento en el Presupuesto total consolidado de Turismo (PTCT) significativo para el desarrollo de nueva infraestructura en habitaciones de hotel con respecto al año anterior; lo que arroja un porcentaje de INT negativo para dichos años.

Tabla 5-2

Competitividad proxy: $C = INT - PTCT$

Año fiscal	Competitividad (C)	Ingreso neto del turismo (INT)	Presupuesto consolidado de turismo (PTCT)
1998	6.75	597,900,000	77,125,000
1999	5.94	577,100,000	83,180,000
2000	6.47	615,400,000	82,423,000
2001	6.43	663,100,000	89,187,000
2002	5.28	644,600,000	102,584,000
2003	6.36	678,000,000	92,151,000
2004	7.77	735,000,000	83,814,000
2005	7.38	770,500,000	104,338,000
2006	6.27	805,500,000	128,320,000
2007	6.73	840,500,000	124,860,000
2008	7.18	875,500,000	121,925,000
2009	8.03	911,000,000	113,402,000
2010	8.19	947,100,000	115,544,000
2011	9.92	983,000,000	99,043,000
2012	10.06	1,018,000,000	101,212,000
2013	11.89	1,157,100,000	97,250,000
2014	12.31	1,243,200,000	100,965,000
2015	11.90	1,310,000,000	110,018,000
2016	11.63	1,380,000,000	118,602,000
2017	13.74	1,435,000,000	104,421,000
2018	15.96	1,480,000,000	92,732,000

Nota. Fuente: Informe de Presupuesto, para los años 1998 al 2018, Oficina de Gerencia y Presupuesto de la Oficina del Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

En esta tabla 5-3 se observa que la tendencia que ha tenido la Competencia del Destino Turístico en el transcurso de la serie de veinte años, con referencia a la aportación económica al Presupuesto total consolidado de Turismo, presenta un promedio de ocho puntos dieciséis (\$8.16) dólares por cada dólar de asignación presupuestaria. Es significativo señalar que cada dólar invertido en el Presupuesto Turístico, en el periodo de tiempo bajo estudio, ha generado una aportación económica positiva a la economía en general.

Tabla 5-3

Desarrollo económico: PT (Desarrollo) + PT (Compañía de Turismo)

Año fiscal	Presupuesto Desarrollo Económico (PTDE)	Presupuesto Compañía de Turismo (PTCT)	Desarrollo Económico
1998	4,723,417,000	77,125,000	4,800,542,000
1999	4,872,185,000	83,180,000	4,955,365,000
2000	3,607,253,000	82,423,000	3,689,676,000
2001	4,023,307,000	89,187,000	4,112,494,000
2002	4,044,952,000	102,584,000	4,147,536,000
2003	4,301,104,000	92,151,000	4,393,255,000
2004	4,704,691,000	83,814,000	4,788,505,000
2005	4,940,076,000	104,338,000	5,044,414,000
2006	4,872,789,000	128,320,000	5,001,109,000
2007	3,972,140,000	124,860,000	4,097,000,000
2008	9,263,075,000	121,925,000	9,385,000,000
2009	4,913,598,000	113,402,000	5,027,000,000
2010	9,454,456,000	115,544,000	9,570,000,000
2011	9,251,957,000	99,043,000	9,351,000,000
2012	7,466,788,000	101,212,000	7,568,000,000
2013	8,156,275,000	97,250,000	8,260,000,000
2014	9,812,035,000	100,965,000	9,913,000,000
2015	10,675,982,000	110,018,000	10,786,000,000

Año fiscal	Presupuesto Desarrollo Económico (PTDE)	Presupuesto Compañía de Turismo (PTCT)	Desarrollo Económico
2016	9,582,398,000	118,602,000	9,801,000,000
2017	9,882,199,000	104,421,000	9,986,620,000
2018	9,469,748,000	92,732,000	9,562,480,000

Nota. Fuente: Informe Económico del Gobernador, para los años 1998 al 2018, Junta de Planificación de Puerto Rico de la Oficina del Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico

En la próxima tabla 5-4 se observa la asignación presupuestaria que ha tenido la Compañía de Turismo de Puerto Rico en el transcurso de la serie de veinte años. El promedio es de uno punto cuarenta y siete por ciento (1.47%) de la asignación presupuestaria total al desarrollo económico del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. El pico que se observa en el año 1996 dentro de esta serie responde al incremento en la aportación al presupuesto para el desarrollo de obra permanente, mientras que el aumento del año 2000 se debe a una reducción en el presupuesto consolidado del área de desarrollo económico (PCADE).

Tabla 5-4

Aportación al desarrollo económico de Puerto Rico: $(INT / INPR) \times 100$

Año fiscal	Ingreso neto del turismo - INT (\$)	Ingreso neto de Puerto Rico – INPR (\$)	Aportación desarrollo económico de Puerto Rico (%)
1998	597,900,000	28,824,400,000	2.07
1999	577,100,000	29,907,700,000	1.93
2000	615,400,000	32,610,400,000	1.89
2001	663,100,000	34,581,600,000	1.92
2002	644,600,000	35,852,900,000	1.8
2003	678,000,000	38,045,300,000	1.78
2004	735,000,000	40,517,300,000	1.81
2005	770,500,000	43,244,200,000	1.78

Año fiscal	Ingreso neto del turismo - INT (\$)	Ingreso neto de Puerto Rico – INPR (\$)	Aportación desarrollo económico de Puerto Rico (%)
2006	805,500,000	46,734,600,000	1.72
2007	840,500,000	49,254,400,000	1.70
2008	875,500,000	50,306,000,000	1.74
2009	911,000,000	49,986,400,000	1.82
2010	947,100,000	50,245,800,000	1.88
2011	983,000,000	51,037,600,000	1.92
2012	1,018,000,000	54,207,000,000	1.87
2013	1,157,100,000	55,390,400,000	2.08
2014	1,243,200,000	55,206,200,000	2.25
2015	1,310,000,000	55,188,800,000	2.37
2016	1,380,000,000	54,500,201,000	2.53
2017	1,435,000,000	53,600,800,000	2.67
2018	1,480,000,000	55,30,0491,000	2.67

Nota. Fuente: Informe Económico del Gobernador, para los años 1998 al 2018, Junta de Planificación de Puerto Rico de la Oficina del Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico para los años 1998 al 2018.

De la tabla anterior, se obtiene la aportación porcentual económica del ingreso neto del turismo (INT) al ingreso neto de Puerto Rico (INPR). El promedio para estas dos variables, en la serie de veinte años es de dos puntos cero uno por ciento (2.01%).

Aunque la aportación del ingreso neto del turismo (INT), al desarrollo económico, se ha mantenido en constante crecimiento, el porcentaje que este representa dentro ingreso neto de Puerto Rico (INPR), no ha seguido la misma tendencia debido a que otras industrias han aportado al incremento de este.

En relación con la generación de empleos por parte de la industria turística, la tabla 5-5 muestra la tendencia de los últimos 20 años.

Tabla 5-5

Proporción de los empleos generados en la industria turística con respecto a empleos totales: EGIT / EPR X 100

Año fiscal	Empleos generados en la industria turismo (EGIT)	Empleos en Puerto Rico	% EGIT
1998	59,310	990,700	5.99
1999	54,263	1,001,900	5.42
2000	58,183	1,014,742	5.73
2001	62,749	1,018,692	6.16
2002	56,793	1,000,517	5.68
2003	55,425	1,008,591	5.5
2004	63,479	1,033,265	6.14
2005	69,638	1,048,857	6.64
2006	67,248	1,254,000	5.36
2007	64,834	1,264,000	5.12
2008	63,864	1,203,000	5.3
2009	64,394	1,144,000	5.62
2010	61,556	1,075,000	5.72
2011	65,250	1,044,000	6.25
2012	65,350	1,028,000	6.35
2013	65,304	1,016,000	6.42
2014	69,417	995,000	6.97
2015	70,129	1,020,000	6.87
2016	71,520	985,000	7.01
2017	65,920	973,000	6.77
2018	69,822	986,000	7.08

Nota. Fuente: Informe Económico del Gobernador, para los años 1998 al 2018, Junta de Planificación de Puerto Rico de la Oficina del Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Informe de Estadísticas Seleccionadas de la Compañía de Turismo de Puerto Rico para los años 1998 al 2018.

Se observa que el empleo dentro de la industria del turismo en Puerto Rico ha ido creciendo constantemente durante la serie de veinte años, evidenciando un cambio de 2.56 puntos porcentuales desde el año 1998 hasta el 2018, que representa un cambio porcentual de 62.7%. Ello ha generado aproximadamente 38,000 empleos en la industria

del turismo, de un total de 271,000 nuevos empleos creados en ese periodo de tiempo en Puerto Rico, para un 14% de los empleos generados. En el año 2005 el empleo en la industria turística representó 69,638 empleos, o lo que es igual al 6.64% de los empleos totales de Puerto Rico.

En cuanto al total de visitantes al destino turístico versus la población total de Puerto Rico, la tabla 5-6 presenta que la población presenta un incremento constante durante toda la serie de veinte años. Es significativo el total de visitantes que ha experimentado el destino turístico Puerto Rico, al punto que estos representan un promedio de 106.45% de la población total de Puerto Rico en la serie de años bajo estudio. Esto siendo el incremento anual promedio de la población a razón de cero puntos setenta y dos por ciento (0.72%), contrastando significativamente con un incremento del Total de Visitantes, a razón de cuatro puntos noventa y siete por ciento (4.97%) en promedio anualmente.

Tabla 5-6

Visitantes al destino turístico versus la población total de Puerto Rico: TVPR / PTPR X 100

Año fiscal	Visitantes	Población de Puerto Rico	% visitantes vs población
1998	4,671,000	3,770,000	123.90
1999	4,221,000	3,791,000	111.34
2000	4,566,000	3,808,000	119.91
2001	4,908,000	3,828,000	128.21
2002	4,364,000	3,849,000	113.38
2003	4,402,000	3,869,000	113.78
2004	4,889,000	3,887,000	125.78
2005	5,073,000	3,903,000	129.98

Año fiscal	Visitantes	Población de Puerto Rico	% visitantes vs población
2006	5,022,100	3,805,000	131.98
2007	5,062,400	3,783,000	133.81
2008	5,213,100	3,761,000	138.60
2009	4,415,300	3,740,000	118.05
2010	4,437,920	3,722,000	119.23
2011	4,213,700	3,687,000	114.28
2012	4,196,900	3,642,000	115.23
2013	4,210,000	3,596,000	117.07
2014	4,455,700	3,548,000	125.58
2015	5,051,100	3,500,000	144.31
2016	5,000,211	3,406,520	146.78
2017	5,354,466	3,337,177	160.41
2018	5,894,182	3,677,834	160.26

Nota. Fuente: Informe Económico del Gobernador, para los años 1998 al 2018, Junta de Planificación de Puerto Rico de la Oficina del Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. El Informe de Estadísticas Seleccionadas de la Compañía de Turismo de Puerto Rico para los años 1998 al 2018.

Tabla 5-7

Gastos de los Visitantes en la relación al ingreso neto de turismo: TGVPR / INT X 100

Año fiscal	Gastos de visitantes	Ingreso neto del turismo al desarrollo económico	% TGVPR/INT	% INT/TGVPR
1998	2,233,000,000	597,900,000.00	3.73	.26
1999	2,139,000,000	577,100,000.00	3.70	.27
2000	2,388,000,000	615,400,000.00	3.88	.25
2001	2,728,000,000	663,100,000.00	4.11	.24
2002	2,488,000,000	644,600,000.00	3.85	.26
2003	2,677,000,000	678,000,000.00	3.94	.25
2004	3,024,000,000	735,000,000.00	4.11	.24
2005	3,239,000,000	770,500,000.00	4.20	.25
2006	3,369,300,000	805,500,000.00	4.18	.23
2007	3,413,900,000	840,500,000.00	4.06	.24

Año fiscal	Gastos de visitantes	Ingreso neto del turismo al desarrollo económico	% TGVPR/INT	% INT/TGVPR
2008	3,535,000,000	875,500,000.00	4.03	.25
2009	3,175,800,000	911,000,000.00	3.48	.28
2010	3,210,700,000	947,100,000.00	3.40	.29
2011	3,142,800,000	983,000,000.00	3.19	.31
2012	3,192,900,000	1,018,000,000.00	3.13	.32
2013	3,310,600,000	1,157,100,000.00	2.86	.34
2014	3,438,600,000	1,243,200,000.00	2.76	.36
2015	3,825,000,000	1,310,000,000.00	2.91	.34
2016	4,206,250,000	1,380,000,000.00	3.04	.33
2017	4,001,200,000	1,435,000,000.00	2.78	.36
2018	4,908,583,000	1,480,000,000.00	3.31	.30

Nota. Fuente: Informe Económico del Gobernador, para los años 1998 al 2018, Junta de Planificación de Puerto Rico de la Oficina del Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. El Informe de Estadísticas Seleccionadas de la Compañía de Turismo de Puerto Rico para los años 1998 al 2018.

En la tabla 5-7 se observa que, del total de gastos de los visitantes en Puerto Rico, solamente el veintisiete punto veinticinco por ciento (27.25%), en promedio de la serie de veinte años se convierte en el ingreso neto del turismo (INT). Ello representa que el setenta y dos puntos setenta y cinco por ciento (72.75%), se distribuye entre otros sectores del ingreso neto de Puerto Rico (INPR). El porcentaje promedio de gastos de los visitantes (GTVPR) versus el ingreso neto del turismo (INT) es de trescientos sesenta y ocho puntos nueve por ciento (368.9%).

Tabla 5-8

Empleos en Puerto Rico, España y Florida

Año fiscal	Puerto Rico	España	Florida
1998	990,700	2,233,259	1,001,521
1999	1,001,900	2,027,982	1,100,623
2000	1,014,742	1,947,242	1,103,485

Año fiscal	Puerto Rico	España	Florida
2001	1,018,692	1,988,715	1,098,226
2002	1,000,517	2,127,018	1,079,850
2003	1,008,591	2,181,248	1,083,357
2004	1,033,265	2,112,715	1,097,454
2005	1,048,857	2,102,937	1,113,560
2006	1,254,000	2,022,873	1,158,801
2007	1,203,000	2,129,547	1,192,231
2008	1,144,000	3,128,963	1,205,913
2009	1,075,000	3,923,603	1,218,871
2010	1,065,000	4,100,073	1,257,324
2011	1,044,000	4,422,359	1,300,030
2012	1,028,000	4,848,723	1,290,751
2013	1,016,000	4,701,338	1,289,617
2014	995,000	4,447,110	1,282,854
2015	1,020,000	4,093,508	1,321,033
2016	985,000	3,702,974	1,334,404
2017	973,000	3,412,781	1,375,376
2018	986,000	3,202,297	1,395,376

En la tabla 5-8 se observa que el total de empleos en los tres destinos turísticos ha sido bastante constante en los destinos turísticos de España y Florida no así para Puerto Rico. Existen factores externos tales como la crisis económica, cambios en las políticas públicas, eventos atmosféricos, etc. que han hecho que sea una diferencia en varios años.

Tabla 5-9

Producto Ingreso Bruto (PIB) en Puerto Rico, España y Florida

Año fiscal	Puerto Rico	España	Florida
1998	54,086	616,885	9,062,800
1999	57,841	634,369	9,630,0700
2000	61,702	598,030	10,252,300
2001	69,208	626,403	10,581,800
2002	71,624	707,326	10,936,400
2003	74,827	908,413	11,458,200
2004	80,322	1,070,678	12,213,700
2005	83,915	1,159,151	13,036,600
2006	87,276	1,265,607	13,814,600
2007	89,524	1,484,393	14,451,900
2008	93,639	1,642,765	14,712,800
2009	96,386	1,502,901	14,480,900
2010	98,381	1,434,286	14,992,100
2011	100,352	1,489,431	15,542,600
2012	101,565	1,336,759	16,197,000
2013	102,450	1,362,280	16,784,900
2014	102,446	1,379,098	17,521,700
2015	103,376	1,198,393	18,219,300
2016	103,961	1,237,766	18,727,200
2017	102,090	1,311,320	19,485,400
2018	104,200	1,425,353	20,494,100

En la tabla 5-9 se observa que en los tres destinos turísticos han ido en constante aumento de su producto de ingreso bruto lo que resulta favorable tanto para los residentes como para los turistas.

Tabla 5-10

Población en Puerto Rico, España y Florida (en millones)

Año fiscal	Puerto Rico	España	Florida
1998	3.77	40.22	15.49
1999	3.79	40.37	15.76
2000	3.81	40.57	15.98
2001	3.83	40.85	16.35
2002	3.85	41.43	16.68
2003	3.87	42.19	16.98
2004	3.89	42.92	17.38
2005	3.90	43.65	17.78
2006	3.80	44.40	18.09
2007	3.78	45.23	18.28
2008	3.76	45.95	18.42
2009	3.74	46.36	18.54
2010	3.72	46.57	18.85
2011	3.69	46.74	19.09
2012	3.64	46.77	19.33
2013	3.60	46.62	19.56
2014	3.55	46.48	19.86
2015	3.50	46.44	20.22
2016	3.41	46.48	20.63
2017	3.34	46.57	20.98
2018	3.68	46.12	21.3

En la tabla 5-10 se observa que la población de los tres destinos turísticos ha sido bastante constante en los destinos turísticos de España y Florida no así para Puerto Rico.

Existen factores externos tales como la crisis económica, cambios en las políticas públicas, eventos atmosféricos, etc. que han hecho que sea una diferencia en varios años.

Para el análisis inferencial de datos estadísticos se utilizó un modelo de regresión lineal múltiple

$$C = \alpha + B1 (INT) + B3 (PTCT) + \mu$$

en donde:

α = índice de competitividad base

B1 = margen de cambio por cada unidad de crecimiento al promedio de incremento del ingreso neto del turismo

B3 = margen de cambio por cada unidad de crecimiento al presupuesto total consolidado de turismo

μ = error del modelo de regresión lineal múltiple

5.1 Hallazgos estadísticos del estudio

El Resumen del Modelo de la investigación reveló que la relación de las variables independientes Ingreso neto del turismo (INT) y presupuesto total consolidado Compañía de Turismo (PTCT) versus la variable dependiente de competitividad (C), es la siguiente:

La variable independiente del presupuesto total consolidado de la Compañía de Turismo (PTCT) en la prueba estadística R, no demostró tanta significancia versus la variable dependiente de competitividad (C). No así el ingreso neto del turismo (INT) que demostró una relación de significancia con un R Square de coeficientes de determinación r^2 igual a 1 y una prueba estadística R, igual a 1. Ver tabla 5-11

Tabla 5-11

Resultados de la Prueba de Regresión

Regresión Estadística	
Múltiple R	1.00
R cuadrada	0.99
R cuadrada ajustada	0.98
Error estándar	8443,866.79
Observaciones	8

La prueba estadística F determinó si las dos variables en conjunto son significativas. Existe cierto nivel de significancia entre las variables. Sin embargo, el nivel de significancia previa que representa la variable independiente presupuesto total consolidado de turismo (PTCT) versus la variable dependiente de competitividad (C) es menor.

La prueba Durbin Watson para una serie de datos de veinte (20) años resulta aceptable dentro de los estándares de aceptación de significancia. Esta prueba midió si existe correlación en serie o no.

Se observó que existe mayor correlación para la variable Ingreso neto de turismo (INT) que el presupuesto total consolidado de la Compañía de Turismo (PTCT) con respecto a la variable dependiente de competitividad.

La tabla 5-12 muestra los resultados de la prueba ANOVA. Esta reflejó una significancia de 0, con relación al nivel de variación entre las variables independientes del ingreso neto de turismo (INT) y presupuesto total consolidado de turismo (PTCT) versus la variable dependiente de competitividad (C).

Tabla 5-12

Resultados de la Prueba ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significancia F</i>
Regression	4	2.62502E+16	6.56E+15	92.04281	0.00
Residual	3	2.13897E+14	7.13E+13		
Total	7	2.64641E+16			

La prueba de los coeficientes determinada por el nivel de valor de las variables independientes del ingreso neto del turismo (INT) y el presupuesto total consolidado de la Compañía de Turismo (PTCT) versus la variable dependiente de la competitividad (C), confirmó que las pruebas estadísticas dieron un nivel de significancia del ingreso neto del turismo (INT) y de no tanta significancia del presupuesto total consolidado de la Compañía de Turismo (PTCT) versus la competitividad (C).

Tabla 5-13

Resultados de la prueba de correlación

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	194606193.15	113028772.81	1.72	0.18	-165101807.29	554314193.58
Presupuesto Compañía de Turismo	-1.42	0.55	-2.56	0.08	-3.18	0.34
Visitantes	-23.16	20.04	-1.16	0.33	-86.93	40.61
Gastos de visitantes	171.94	25.30	6.80	0.01	91.43	252.45
Habitaciones de hotel	12967	11679		0	-24201	50136

En la estadística residual de las variables independientes ingreso neto del turismo (INT) y el presupuesto total consolidado de la Compañía de Turismo (PTCT) presenta

una desviación estándar de 122,762,705.657, lo que demuestra que existe una correlación significativa entre una de las variables independientes la del Ingreso neto de turismo (INT), mientras que con la otra variable independiente no la hay.

Las pruebas de correlación utilizando la prueba de Pearson demuestran que existe una mayor correlación, entre el ingreso neto del turismo (INT) presentando una pendiente positiva con respecto a la competitividad, a un nivel significativo, con un valor igual a 0.994. Con respecto a la variable independiente del presupuesto total consolidado de turismo (PTCT), demuestra una correlación menos significativa, a un grado menor con un valor equivalente a 0.853. Por lo tanto, las pruebas estadísticas de correlación del modelo bajo estudio, que resulta de la relación de las variables independientes con la variable dependiente, de muestra un resultado total del modelo con un nivel de significativo, de 0.01.

Los resultados de las pruebas estadísticas arriba presentadas indican que:

- 1) Las variables independientes ingreso neto del turismo (INT) y el presupuesto total consolidado de turismo (PTCT) versus la variable dependiente competitividad (C) demuestran un grado de significancia considerable, siendo la variable independiente ingreso neto de turismo (INT) la que tiene una mayor relación con la variable dependiente competitividad (C) en la serie de años bajo escrutinio y estudio.
- 2) Durante el periodo o serie bajo estudio se observó que la variable independiente presupuesto total consolidado de turismo (PTCT) no influyo directamente con el nivel de la variable dependiente de competitividad (C), como sí lo hizo y significo la variable independiente del ingreso neto

de turismo (INT) para con la variable dependiente de competitividad (C),
y

- 3) El valor que revela la aportación del Ingreso neto de turismo (INT) a la competitividad (C) es de tal impacto y de gran significancia, al punto que deberían reenfocar o rediseñar, las estrategias de uso del presupuesto en la Compañía de Turismo hacia la capitalización de todos aquellos activos y servicios que sirvan para continuar incrementando el ingreso neto del turismo (INT) hacia la competitividad (C).

En el sexto y último capítulo de este estudio, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Las limitaciones que puede enfrentar un destino turístico con referencia a su competitividad, está predicada en la imagen que el mismo presente a sus consumidores. El posicionamiento y reposicionamiento de la imagen competitiva de un destino turístico por tal razón, exige la formulación de planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo, en el contexto real de la capacidad de la actividad turística, en el nicho del mercado en que participe el destino. Esto debido a que es muy arriesgada la determinación del posicionamiento, ya que los factores de influencia sobre el sector turístico son múltiples y sus comportamientos pueden variar constantemente. Se pueden señalar un sin número de condiciones que van a influenciar en la evolución de la industria turística en el ámbito del destino turístico.

Algunas de estas condiciones pueden ser:

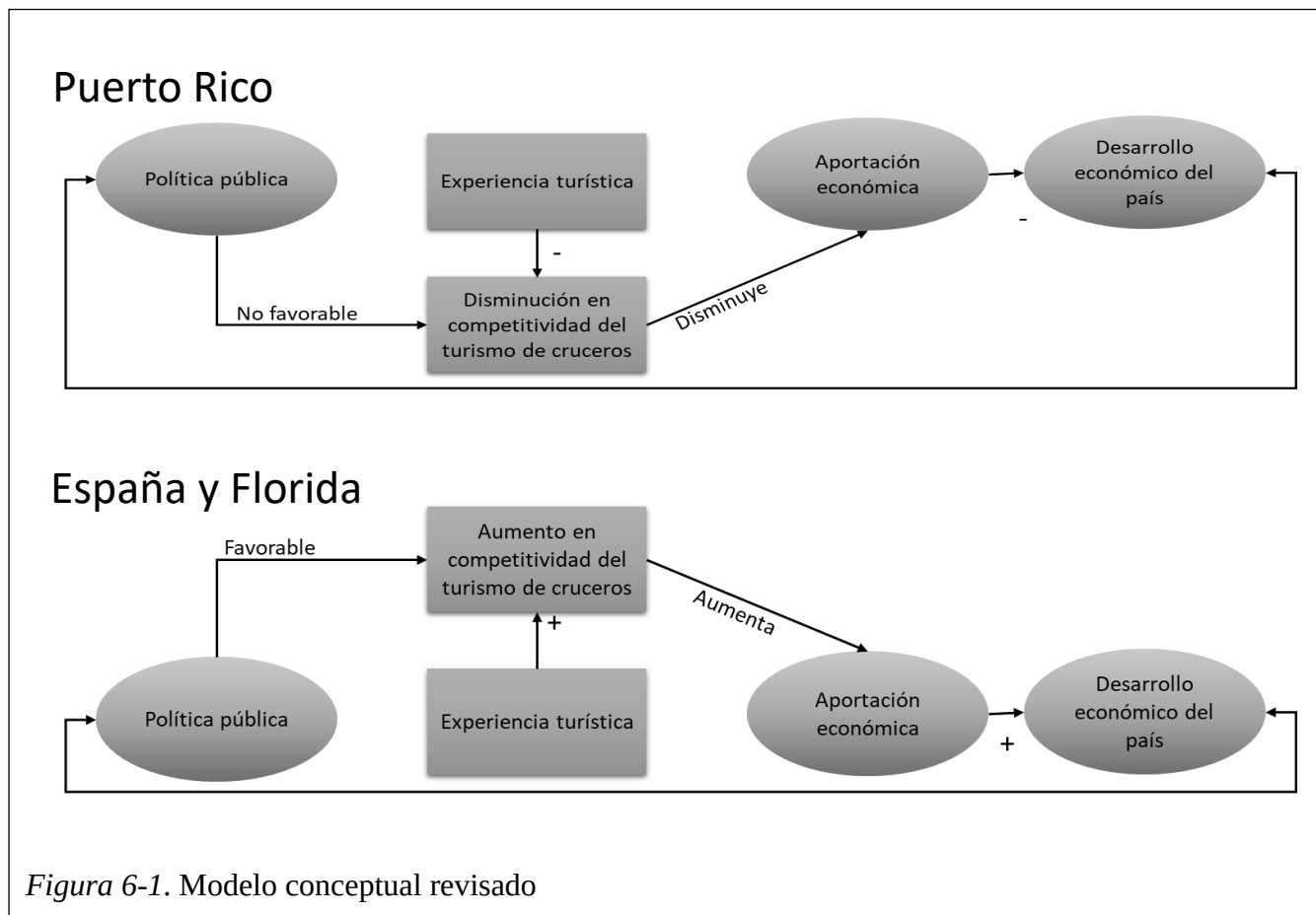
- La evolución económica de los países emisores (renta e inflación).
- Ajustes económicos que realicen los países receptores competidores (inflación, tipos de cambio, moneda, controles).
- Los procesos de mantenimiento en los niveles de calidad de los productos y servicios turísticos ofrecidos en las zonas turísticas receptoras.
- Actitudes de los grandes tour operadores, que pueden desviar o concentrar los flujos turísticos en función de sus propios intereses.
- Razones de mercado respondiendo a los cambios en los gustos y preferencias de los turistas, así como la aparición o expansión de nuevas formas de turismo (ecoturismo, turismo agrícola).

- La actividad promocional de los países receptores intensificando los recursos dedicados a la difusión de su imagen turística, acompañado de la implantación de decididas políticas turísticas (inversión, publicidad, formación, infraestructuras, financiamiento).

La investigación realizada en este estudio, con la finalidad de evaluar la competitividad turística de los destinos Puerto Rico, España y Florida, ha puesto en relieve la posición muy positiva del producto turístico del destino, apreciada y reconocida por sus clientes-turistas tanto en los mercados receptivos doméstico e internacional. Limitando esto a los problemas conjugados, especialmente por la masificación; la falta de diversificación en las ofertas del destino, la limitación atribuida a la falta de cultura de servicio, a la falta de infraestructura de conocimiento de idiomas, han impedido completar el esfuerzo estratégico de revitalización, que permita superar la etapa en la que se encuentra el producto turístico. El lograr acceso a segmentos de mercados más globalizados (América del Sur, Europa y Asia) con el mismo nivel de poder adquisitivo, en términos de potencial de crecimiento y nivel de gasto con el propósito de diversificar el origen de sus consumidores.

El turismo de crucero ofrece una amplia oferta para satisfacer los diferentes gustos y necesidades de los clientes. Por este motivo, al analizar las variables que más impacto tienen en el turismo de cruceros no únicamente se tiene en cuenta el barco y los destinos sino también el puerto de origen, puerto de destino, las infraestructuras y los impactos que generan. En la Figura 6-1 se puede apreciar como el desarrollo económico de Puerto Rico ha incidido negativamente en la competitividad del turismo de cruceros. La política pública no ha sido atractiva para las compañías de cruceros, por lo que la

aportación económica es poca e impacta negativamente el desarrollo económico de Puerto Rico. Por el contrario, se puede apreciar como el desarrollo económico de España y Florida ha incidido positivamente en la competitividad del turismo de cruceros. Una política pública atractiva para las compañías de crucero ha sido la punta de lanza para el desarrollo económico de ambos países. Además, la experiencia turística ha aumentado la competitividad del turismo de cruceros. Esa experiencia ha hecho que el viajero tenga una percepción positiva de España y Florida.



Nos hemos podido percatar a través de esta investigación que la fortaleza del destino Puerto Rico descansa principalmente en los atributos tradicionales vinculados a la dotación natural de factores (climatológicos, medioambientales y naturales), la

exclusividad de sus servicios turísticos, la facilidad de acceso a través de las vías aérea y marítima al destino, a los que se han unido otros valores fruto de la experiencia de su producto en el contexto de un modelo turístico probado durante cerca de tres décadas, que en la fase de madurez actual debe dejar paso a otros factores que sostengan la competitividad de este destino. Esos factores son los relacionados con la diversificación de sus respectivas ofertas, la promoción de ofertas complementarias y el afianzamiento de los pilares de la calidad en los que apoyar productos turísticos de mayor rentabilidad, acordes en todo momento con las exigencias y tendencias de la demanda actual en el nicho del mercado en el que participa.

En paralelo al desarrollo turístico creciente de Puerto Rico, se han producido factores externos que limitan la viabilidad de sus respectivos modelos de productos, ofrecidos como parte de los servicios turísticos desplegados en el destino, a consecuencia de una progresiva oferta de apartamentos y segundas residencias en comunidades turísticas que han devastado extensivamente el destino, provocando una imagen de espacios ocupados y no reconocidos por el estado, teniendo un impacto negativo en las arcas públicas..

Es necesario defender los atributos que han posicionado internacionalmente al destino, que en Puerto Rico se resumen, en la conjugación de sus recursos climáticos y naturales, a los que se une, ante todo, una oferta de ocio y diversión construida bajo una atmósfera de seguridad ciudadana, limpieza del destino, profesionalidad en los segmentos de la oferta turística, variedad comercial, exclusividad por el precio del servicio, que resultan definitivos para cautivar a lo que constituye su actual demanda.

También posee otras facetas de diversión que se encuentran menos desarrolladas, en particular las que se tornan en su mayor fortaleza, consistente en haber intercalado una oferta cultural, histórica y monumental que singulariza la activación turística de este lugar. Se le exige mayor potenciación de su contenido cultural, dado el carácter crítico que desempeña este rasgo en el ámbito de su identificada capacidad competitiva; agregando a su vez, y relacionado con ello, la disponibilidad de paisajes y parajes pintorescos y de interior, que contribuyan a una imagen turística más cuidada e identificada con las tradiciones y el ecoturismo.

La demanda turística del destino Puerto Rico reclama una mejora de las infraestructuras de recursos humanos en su cultura de servicios, especialmente las relativas a recursos idiomáticos, la calidad del producto en sus facetas tangibles (hoteles modernos y actualizados) e intangibles (servicio hotelero). La fórmula de sostenimiento y potenciación de su eficaz competitividad, que está encontrando competencia creciente en otros destinos, lo que requiere actuaciones ágiles y novedosas, para mantener su oferta con una expectativa positiva.

El objetivo de cualquier organización relacionada con la actividad turística es auscultar y desarrollar formas de turismo que aporten el máximo beneficio posible a los visitantes, a los residentes de la zona y a la calidad del servicio turístico; al mismo tiempo, tratar de controlar y de minimizar los posibles impactos negativos que pudiera tener sobre las infraestructuras, los recursos ecológicos o los patrones culturales y costumbres del lugar.

La imagen que mantengamos de nuestro destino es importante pues esta condiciona las expectativas depositadas por el turista en la compra del producto. La

satisfacción del turista con el servicio turístico será el resultado de la comparación entre dichas expectativas y la percepción final que se conforma tras su experiencia en un destino.

La calidad del servicio es otro de los indicadores, que se mide por el grado de distancia que separa las expectativas y las percepciones del cliente, las políticas basadas en la calidad, que reduzcan la distancia entre ambos extremos, deberían ser el eje central de las estrategias de administración del destino.

Tradicionalmente los responsables de los destinos turísticos, donde Puerto Rico no es una excepción, no han sido conscientes de su grado de madurez y por ello, no han planteado con rigor las estrategias necesarias para forjar en ellos una imagen global de excelencia turística y de calidad de servicio.

Las acciones a favor del turismo deberán llevarse a cabo tanto por parte de las administraciones públicas como por la iniciativa privada, debidamente enmarcada en un plan estratégico consolidado, el cual debe de formularse a quince años con una revisión cada cinco años.

Hay que aplicar los conceptos de la dirección estratégica, de forma tal que permitan una mejor planificación, una organización del proceso productivo, un seguimiento del cumplimiento de las instrucciones, un mayor control de los resultados y una rápida identificación de las desviaciones de los resultados obtenidos respecto de los objetivos inicialmente planificados.

Es imperativo trabajar con la satisfacción del turista y su grado de fidelidad, los cuales pueden referirse a dos aspectos:

- a la empresa que le ha prestado cierto servicio turístico, o,

- al destino como producto agregado a muchos componentes tales como: el establecimiento hotelero (alojamiento, manutención, animación, espectáculos) y al resto de organizaciones que constituyen e intervienen en la configuración turística de un destino.

También se deben establecer nuevas estrategias para mejorar la cultura de servicios, la calidad y desarrollar una política de mercadeo acorde con la estrategia de la empresa y dedicar mayores recursos al mantenimiento y reposición de los activos; ofreciendo a partir de estos postulados una imagen cuidada y actualizada de las empresas turísticas del destino.

La principal dificultad a la que se enfrentan los destinos turísticos maduros, como Puerto Rico, es el control oligopolítico de los canales de comercialización por parte de los tours operadores, lo que dificulta el posicionamiento en el mercado de forma directa de su producto turístico, con estrategias de fidelidad del cliente y con la incorporación de elementos de diferenciación del destino.

Varias son las razones que explican el interés de las empresas por acceder a los canales de comercialización, pero hay dos principales, que se reservan los grandes grupos turísticos mencionados y de cuya activación depende en gran medida el éxito de las estrategias de revitalización y competencia de un destino turístico:

- a. Les priva de contacto directo con el turista fuera de su estancia, lo cual impide desarrollar acciones de ganancia de lealtad en el periodo vacacional, de ahí el valor crítico que adquieren las estrategias propias de comunicación, capaces de armonizar imágenes y posicionamientos susceptibles de inducir indicios de diferenciación del destino y de sus respectivos negocios.

- b. Este propósito puede resultar incompatible con la propia estrategia de fidelidad del tour operador, basada hasta ahora en el control del mercado emisor y del mercado de destino, vía amenaza de sustitución de destinos indiferenciados hecho que comparten las cadenas hoteleras de implantación nacional e internacional, las cuales gozan de establecimientos en destinos competidores entre sí. Los grandes distribuidores regulan en buena medida la propia competencia entre destinos turísticos, pues su posición de control de la demanda en formato de venta de paquetes turísticos les otorga el poder de sustituir destinos con ofertas intercambiables.

El futuro de los destinos turísticos se fundamenta en acciones y compromisos formulados por los responsables de las políticas públicas turísticas, es decir, administradores públicos y empresarios vinculados directa e indirectamente a la industria turística.

Entre todos estos componentes de la industria, hay que establecer estrategias firmes, eficaces y decididas en favor del turismo, de lo contrario este se modificaría según las tendencias presentadas en el mercado, en cada momento, pero sin el efecto progresivo, eficiente y estabilizador que un adecuado programa de acciones estratégicas podría propiciar.

Es necesario no dejar el proceso de evolución y desarrollo del destino turístico a una expansión libre, sin planificación, a la espera de lo que pueda ocurrir, lo cual crearía una reducción en la rentabilidad del servicio y aumentarían los desbalances y desajustes. Es imperativa la formulación de un plan estratégico, ya que es vital el conocimiento de los escenarios futuros de influencia, para definir el posicionamiento asertivamente de

nuestro destino, en el nicho del mercado y la definición de expectativas más concretas hacia el desarrollo económico de nuestro país.

Esto sin dejar de reconocer que el éxito de una estrategia de posicionamiento de un destino turístico como Puerto Rico, requerirá coordinar dos esfuerzos:

- a) Estrategias de diferenciación, basadas en la diversificación y dirigidas a la creación de otra imagen para nuevos ámbitos producto-servicio-mercado más rentables, donde el precio no constituya el principal atributo; tal es el caso del turismo cultural, deportivo, de salud, de negocios y congresos.
- b) Estrategias de fidelidad de la clientela actual, mediante una identificación calidad/precio adecuada para el perfil del turista tradicional, que debe mantenerse para evitar la limitación de un volumen sustancial de la oferta; los turistas de nuevos mercados dependerán del acierto de los agentes del destino en crear una imagen atractiva al mercado objetivo deseado, y en cumplir las expectativas por medio de la calidad en la prestación del servicio.

Una estrategia de revitalización requiere actuar sobre la satisfacción del turista con respecto a los servicios específicos (resultado de la satisfacción alcanzada con cada uno de los servicios allí recibidos), y la percepción de la prestación de estos al turista en el destino (grado de percepción de cada uno de los elementos del producto turístico que el destino ofrece).

Los grupos de interés en cualquier destino turístico deben sentirse emplazados para conseguir el reposicionamiento de la imagen y para desarrollar estrategias de administración del entorno, orientadas tanto hacia el establecimiento turístico en sí

(infraestructuras de alojamiento, profesionalismo de los recursos humanos y utilidades), como a la mejora del hábitat del destino (entorno medioambiental y urbano).

Abordemos las preguntas guías para la ampliar la discusión. La primera pregunta que inquiría sobre cuál es la industria de cruceros y su impacto en el desarrollo económico en Puerto Rico, España y Florida. La industria de cruceros ha pasado de ser una institución, que parte de la industria de pasajeros oceánicos a una empresa completamente rentable; y de ser un estilo de viajar inicialmente dirigida a un segmento de clase alta y de prestigio a un producto de alcance de un mercado que abarca diferentes perfiles socioeconómicos. No obstante, los estadounidenses representan más del 80% de todo el mercado global, existen especialistas en la materia que afirman que los mercados europeos y asiáticos prometen posibilidades de crecimiento y desarrollo en las próximas décadas.

Entonces, ¿Cuál es el estatus empírico del problema? (Pregunta 2). Dentro de una economía globalizada, la industria de cruceros nos sirve para facilitar la posición internacional que permite atraer más inversionistas, facilitar la internacionalización de las empresas y la venta de los bienes y servicios; acceder a los mercados internacionales en condiciones favorables; atraer un mayor número de turistas y adoptar un papel más activo y una posición reforzada en los diferentes foros internacionales de toma de decisiones. Se han realizado investigaciones importantes en cuanto al impacto económico de la industria de cruceros en República Dominicana, Cartagena de Indias, México, entre otros. Cada uno de estos investigadores ha concluido que al compararse con otros países caribeños y el resto de mundo que tiene mucho para crecer en el turismo de cruceros dado la demanda de los turistas de cruceros internacionales. Se puede continuar investigando

en cuanto a los ofrecimientos turísticos en cada destino, la apertura de nuevos mercados y la posibilidad de competir con otros países incentivando a las líneas de cruceros. Además, de conocer más a fondo el comportamiento del turismo y como impactan los diferentes destinos. En este marco de interés es oportuno analizar los diferentes impactos que la modalidad turística genera en los destinos ya que el más estudiado es el económico.

La tercera pregunta guía buscaba conocer cuáles son las políticas públicas formuladas para atender el tema. La investigación realizada arrojó que existen diferentes políticas públicas implantadas para atender el tema del turismo. En el caso de Puerto Rico, la Ley 113-2011, busca garantizar la expansión de la industria de cruceros en la isla con incentivos específicos otorgados como descuentos a las líneas de crucero. Estos incentivos se otorgan por distintos criterios de cumplimiento, como, por ejemplo, permanecer más horas en el puerto, usar el puerto como home port, comprar suministros locales, incluir al destino en más rutas, entre otros. En cuanto a Barcelona, apuesta a una gestión integrada y coherente con el modelo urbano, que contribuya al mejor desarrollo de la actividad turística asegurando así la calidad de vida de los ciudadanos. La regulación turística está dividida en movilidad turística, seguridad turística, ordenación y gestión de espacios turísticos y ordenación y gestión del alojamiento turístico. Sin embargo, la emergencia de nuevos modos de alojamiento turístico hace necesario su regulación. Como, por ejemplo, delimitar el crecimiento de los establecimientos de alojamiento turístico, tanto hoteleros como vivienda de uso turístico. Las diferentes órdenes ejecutivas han sido aprobadas basadas en la oferta y demanda de cada país.

Las ofertas de servicio turístico (Pregunta 4) son similares en la mayoría de los países. Los turistas se interesan en las riquezas históricas y en los museos del país.

Además, cada país busca un atractivo para promocionar basado en las horas de estancia del crucero. Entre los atractivos de Puerto Rico se encuentran sus playas, parques nacionales, Viejo San Juan, Toro Verde, Culebra, Vieques, etc. Entre los atractivos de España se encuentran la Sagrada Familia, Parc Guell, Plaza de Cataluña, Las Ramblas, Font Mágica, etc. Los atractivos de Florida se encuentran South Beach, Cora Gables, Little Havana, Bayside, Winwood Walls, entre otros.

Cada país busca ofrecer al visitante un complejo de referencias turísticas que lo configuren como un referente internacional. Las delimitaciones de cada destino vienen marcadas por la demanda. La marca territorial turística promueve desde la oferta (agentes públicos y privados) en una necesidad de ordenar e identificar los espacios turísticos donde se trabaja y lideran estrategias de promoción respecto a los mercados. El desarrollo de un destino requiere el establecimiento de una sólida política de gestión y planificación al fin de mantener la calidad y la competitividad del destino.

Por su parte, la ventaja competitiva viene determinada (Pregunta 6) por un conjunto de factores que van desde los niveles de precio a la estructura de sector turístico, la gestión de sus empresas y las características de entorno en la que estas operan. Entre los elementos esenciales de la competitiva se destacan la importancia estratégica de la calidad, entendida como el modo en la que los operadores son capaces de proveer de forma eficiente el producto turístico, minimizando sus efectos negativos en el entorno. Otro determinante es la creación de la imagen del destino turístico. En la medida en que la satisfacción del turista depende de la relación entre la experiencia y expectativa, un diseño realista de la imagen de un destino determinara su capacidad de satisfacer a los turistas. Otros elementos fundamentales son a capacidad competitiva, dotación de

infraestructura, disponibilidad del capital humano y el entorno macroeconómico e institucional.

El destino turístico Puerto Rico está preparado para exceder la satisfacción del turista, pero debe enfocarse en algunos aspectos que son importantes tales como los precios en el sector turístico y el servicio de manera eficiente. Además, desarrollar una imagen más competitiva a nivel internacional (Pregunta 7).

Sobre qué teorías podrían ser aplicables directamente al estudio más allá de las teorías de la competitividad (Pregunta 8) cabe señalar que la competitividad se visualiza como un fenómeno complejo, dinámico, multidimensional y difícil de medir. En la competitividad turística, las condiciones del territorio son fundamentales pues contribuye a una mejor imagen y posicionamiento, además, se debe tener en cuenta la capacidad de gestión de los empleados y agentes institucionales en materia de promoción, comercialización y calidad de los servicios prestados, encargados de su planificación y desarrollo. La competitividad del servicio turístico depende de la capacidad que poseen las empresas turísticas para innovar constantemente y mejorar la relación calidad/precio, no solo frente a sus competidores sino ante la creciente demanda. Cada uno de estos factores le permitirán a una entidad turística innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios para poder hacer frente a las cambiantes condiciones de entorno. Los factores que determinan la ventaja comparativa están en su mayoría relacionados con la dotación de recursos del destino turístico, entre los que se encuentra el clima, paisaje, riqueza cultural y la distancia a los países emisores.

Las estrategias encaminadas a reforzar la imagen del destino están relacionadas directamente con las acciones de revitalización de este. La meta debe ser incrementar la

calidad de la zona, mediante su adaptación a las necesidades actuales y futuras del nicho del mercado objetivo seleccionado. Esto nos plantea, configurar una imagen que permita un turismo menos masificado que junto al tradicional producto “sol y playa”, integre aspectos culturales, ecológicos e históricos, optimizando así las excelentes oportunidades que brindan los recursos para el deporte, la salud, negocios, convenciones e incentivos, al turismo de la tercera edad, juvenil-escolar y social.

El mantenimiento y la revitalización de nuestro destino está vinculado directamente a la diferenciación del producto, tratando de maximizar la satisfacción y la fidelidad del visitante.

En este sentido, será necesaria una decidida y comprometida participación del sector público (incentivos, reglamentos, regulaciones, leyes y apoyo institucional) que deberá formular una cultura de servicio; que propenda a concienciar, dinamizar y orientar una rápida y concreta actuación por parte de las organizaciones privadas, sus concomitantes y los participantes directos e indirectos (empleados de todos los niveles) vinculadas a la industria turística.

Es responsabilidad de las administraciones turísticas, en sus diferentes niveles: estatal, regional o municipal, en función de sus grados legales de intervención, establecer convenios de cooperación, capaces de inducir compromisos con la competitividad del destino turístico como un todo.

Esto los comprometerá a:

- Promover la calidad de los servicios ofrecidos en el sector, ya que el éxito del futuro turístico ha de basarse en prestar servicios que produzcan más satisfacción al turista.

- Renovar y complementar, según sea el caso, numerosas infraestructuras, que se presentan como elementos competitivos diferenciales entre los destinos que se van por esta vía, frente a los que posponen dichas iniciativas.
- Estimular la diversificación de los productos turísticos, de forma que se puedan adaptar sin grandes esfuerzos estructurales a los nuevos segmentos de la demanda, garantizando así la expansión de sus potencialidades y especializaciones y su propia supervivencia en el mercado.
- Apoyar programas de formación profesional, para ofrecer productos turísticos de calidad con un alto nivel de profesionalidad, tarea en la cual la calificación de los recursos humanos se torna en herramienta básica, en aquellas actividades, como la turística, en las que la mano de obra es un activo principal en la estructura productiva de la industria.
- Ampliar los esfuerzos de promoción y publicidad, entendiendo que las inversiones en este ámbito resultan en una rentabilidad más que proporcional en relación con el gasto realizado, logrando el compromiso de la iniciativa privada, que tradicionalmente ha dejado esa función a los grandes consorcios de la comercialización turística. Estos consorcios que tradicionalmente se han mostrado apáticos a los compromisos en defensa de modelos competitivos.
- Financiar y estimular en los Centros de Educación Superior, programas especializados y dirigidos al cumplimiento de las estrategias del mercado turístico.

Es importante establecer también el compromiso de la formación vocacional del personal de las empresas, así como fomentar el reciclaje de los niveles intermedios, e incluso promover la capacitación de los directivos del nivel superior de las organizaciones con nuevos enfoques estratégicos, para atender el turista del siglo veintiuno.

En el interés de lograr este fin, hay que establecer consorcios con entidades educativas de nivel superior para estudiar en profundidad el sector, de manera que se posibilite una mayor congruencia de las decisiones adoptadas, ya que éstas se apoyarán en un amplio conocimiento de este y no solamente en actividades intuitivas.

Es necesario establecer relaciones amistosas con otras empresas, a nivel global, grupos de empresas del sector que constituyan una rápida, y económica forma de intercambiar todo tipo de información, que tenga referencia con la situación económica, financiera o sobre los mercados.

También se deben establecer nuevas estrategias para mejorar la cultura de servicios, la calidad y desarrollar una política de mercadeo acorde con la estrategia de la empresa y dedicar mayores recursos al mantenimiento y reposición de los activos; ofreciendo a partir de estos postulados una imagen cuidada y actualizada de las empresas turísticas del destino.

En la formulación de los nuevos planes estratégicos, no podemos olvidarnos que hay un problema que nace de la estructura de comercialización actual y es el que proviene de la necesidad de entrar en segmentos de mercado distintos al producto tradicional. Como ejemplo de ello está el destino turístico de Puerto Rico que cuenta con un patrimonio ambiental, cultural, histórico y deportivo, en diferentes grados, capaz de

crear productos diferenciados orientados hacia mercados en la etapa de crecimiento, e incluso de nacimiento de su ciclo de vida, el obstáculo radica sobre todo en la capacidad de los agentes (privados y públicos) para diseñar en estas nuevas ofertas canales de distribución diferentes a los actualmente utilizados.

También será crucial, a estos efectos, el acierto en las estrategias de satisfacción del cliente, que permitan incrementar su fidelidad tanto en el destino como en la empresa suministradora del producto turístico y en ello cuentan con ventaja las cadenas hoteleras frente al hotelería independiente.

Por último, debemos señalar que los destinos tradicionales de la región del Caribe, donde sobresale con identidad propia el destino Puerto Rico, deben tener presente una serie de barreras que tendrán que ser capaces de superar con éxito para garantizar su desarrollo y competitividad:

- Que muchos de los nuevos destinos competidores han aprendido de la experiencia de los destinos tradicionales, de forma que no han cometido los mismos errores que estos realizaron en su día, como por ejemplo ha sucedido con la falta de planificación de la actividad de desarrollo y construcción.
- La creciente competencia de nuevos destinos turísticos en la región mediterránea, países exóticos y en destinos más lejanos.
- Eliminar la imagen negativa que algunos destinos del litoral del Caribe han ido creándose, incluso entre personas que nunca los han visitado.

- El deseo de los turistas por vivir nuevas experiencias que consideran inalcanzables en destinos tradicionales que conocen desde hace muchos años.
- La limitación del entorno físico en algunas zonas, agravada por los grandes edificios y por la falta de espacios verdes.

6.1 Recomendaciones

Para concluir este estudio quiero señalar, que es importante que se establezca el propósito de los criterios de competitividad del destino turístico Puerto Rico, de manera fehaciente, por parte del sector público y privado, para estandarizar nuestras exigencias y ofertas, financiando y estimulando, programas de investigación orientados al análisis de los mercados, diseño de nuevos productos, definición de planes de distribución y comercialización, creación de bancos de datos estadísticos y la actualización de las actividades empresariales en el sector bajo estudio.

Referencias bibliográficas

(2014, febrero). *Aumentan en 35% los pasajeros de cruceros que llegan a la isla.*

Recuperado el 28 de mayo de 2015 de <http://diariodepuertorico.com/2014/02/aumentan-en-35-los-pasajeros-de-cruceros-que-llegan-a-la-isla/>.

(2015, febrero). *La isla brilla como destino de negocios, turismo y producción.*

Recuperado el 28 de mayo de 2015 de <http://www.univision.com/puerto-rico/la-isla-brilla-como-destino-de-negocio-turismo-y-produccion>.

(2018, enero). *Cruise Industry 101 Launched Guide*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://www.cruiseindustrynews.com/cruise-news/18436-cruise-industry-101-guide-launched.html>.

(2018, enero). *La industria de los cruceros: Análisis General y Estimación*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://www.windrosenetwork.com/la-industria-del-crucero-analisis-general-y-estimacion.html>.

(2018, enero). *El turismo de cruceros, motor económico para Barcelona*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://www.escalabarcelona.com/2018/01/23/el-turismo-de-cruceros-motor-economico-para-barcelona/>.

(2018, julio). *La industria de cruceros aporta 47,860 millones a la economía europea*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://www.efc.com/espana/economia/la-industria-de-cruceros-aporta-47-860-millones-a-economia-europea/1003-3674732#>.

(2018, marzo) *Sector de cruceros vive luna de miel y se prevén 27 millones de pasajeros en 2018*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de

<https://www.zonacero.com/munod/sector-cruceros-vive-luna-de-miel-y-se-preven-27-millones-pasajeros-en-2018-101833>.

(2018, mayo). *La industria de cruceros roza los 27 millones de pasajeros en todo el mundo en 2017*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de

<https://www.cruisenews.es/Portal/?p=11541>.

(2018, noviembre). *El sector de los cruceros y su “gran futuro”*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://www.efetur.com/noticia/sector-cruceros-futuro>

Acevedo, E. (2015, enero) *Turismo invierte \$28 millones para ‘halar’ cruceros a la isla*.

Recuperado el 28 de mayo de 2015 de <http://www.noticel.com/noticia/171013/turismo-invierte-28-millones-para-halar-cruceros-a-la-isla.html>.

AECA. (1988). *La competitividad de la empresa: Concepto, características y factores determinantes*. Madrid: AECA, Documentos número 4.

Aguiló, E. (1995). *La estrategia competitiva en el sector turístico. Estudios Históricos Locales*, Palma de Mallorca: Instituto de Estudios Baleares.

Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Amit, R. y Shoemaker, P. (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Appadurai, A. (1990). Global Ethnoscapes. Notes and Queries for a Transnational Anthropology. En Fox, R. (Edit) *Interventions: Anthropology of the present*, Berg, London, 1989 y *Public Culture*, 2 (2) Spring.

- Baloglu, S. y Brinberg, D. (1997). Affective images of tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 35(4), 11-15.
- Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico. *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.gdb-pur.com/spa/economy/>.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bennett, K. (Agosto 2018). *The 3 Busiest Cruise Ports in the World are all in the United States*. Recuperado el 16 de febrero de 2019. Recuperado de <https://www.cheatsheet.com/culture/the-3-busiest-cruise-ports-in-the-world-are-in-the-united-states.html>.
- Bergin, G. and Hamelink, C. (1983). *Cultural Autonomy in Global Communications*. New York: Longman.
- Best, M. H. (2001). *The New Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bramwell, B. y Rawding, L. (1996). Tourism marketing images of industrial cities. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 201-221.
- Brown, B., Cochran, S. y Dalkey, N. (1957). The Delphi Method II: Structure of experiments, RAND Corporation, RM-5957-PR, CUPEMA, 1(1), 37-62.
- Bueno, E. (1995). La competitividad de la empresa: un enfoque de organización y una referencia a España. *Dirección y Organización*, enero-marzo, pp. 5-15.
- Buergermeister, J., D'Amore, L., Safari, J. y Pearce, D. (1992). New Horizons in Tourism Hospitality Education. *Annals of Tourism Research*, 19(1), 139-142.
- Butler, R. (1980). The concept of tourism area cycle of evolution: implications management of resources. *Canadian Geographer*, 24, 5-12.

Butler, R. (1992). *Alternative Tourism: the thin End of the Wedge Tourism Alternatives*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Calderón, F., Hopenhayn, M. y Ottone, E. (1993). Hacia una perspectiva crítica de la modernidad: Las dimensiones culturales de la transformación productiva con equidad. Docto. de Trabajo 21, 11.

Camisón, C. (1996). La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español. *Información Comercial Española*, 749, 99-122.

Camisón, C. (1998). Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca. *Estudios Turísticos*, 135, 5-28.

Canals, J. (1991) *Competitividad Internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona: Ariel Press.

CEPAL (1995). *Imágenes Sociales de la Modernización y la transformación tecnológica*. Santiago: Autor.

CEPAL (2001). Situación y perspectivas 2002. Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2001-2002.

Chane-Kune, B. y Mulder, N. (2000, mayo-agosto). La apertura internacional de los Servicios. *CEPII*.

Cohen, J. y Arato, A. (1996). *Civil and Political Theory*. Londres: Mit Press.

Compañía de Turismo de Puerto Rico. *Informe de estadísticas seleccionadas* para los años 1998 al 2018. Recuperado de https://prtourism.com/dnn/Statistics_old02162018.

Competitividad. Definición de competitividad Recuperado el 14 de octubre de 2018 de <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

Desarrollo Económico. Definición de Desarrollo económico. (2018, octubre).

Recuperado el 14 de octubre de 2018 de https://www.econfinanzas.com/diccionario/DESARROLLO_ECONOMICO.htm.

Dini, M. y Stumpo, G. (2011, junio). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Recuperado el 28 de mayo de 2015 de <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones>.

Entender el turismo: Glosario Básico. Recuperado el 14 de octubre de 2018 de <https://www.media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Flamm, Kenneth. "A Global View of Competition". *Issues in Science and Technology*. Winter (1990-91): 91-92.

Frankel, J. A. (1998). *The Regionalization of the World Economy*. Chicago: University of Chicago Press.

García, C. (1995). *Consumidores y ciudadanos, Conflictos multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo.

Ginebra, X. (2007, marzo). *La ventaja competitiva de las Naciones*. Recuperado el 9 de septiembre de 2010 de <http://proquest.umi.com.ezproxy.apollolibrary.com/pqdweb?>

Gordon, R. S. (1994). Comparative management theory: Jungle, zoo or fossil bed. *Organization Studies*. 15(3):323-360.

Harvard Business School. Institute for Strategy and Competitiveness, <http://www.isc.hbs.edu>.

Hoekman, B. y Primo Braga, C. A. (1997). Protection and Trade in Services: A Survey. *Open Economic Review*, 3

- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraint in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1):81-94.
- Hopenhayn, M. y Ottone, E. (1998). *Cultura conocimiento y modernidad*. Chile.
- Iglesia, I. (2015, febrero) *Queremos un aumento de frecuencias aéreas con Puerto Rico*. Recuperado el 28 de mayo de 2015 de <http://www.portafolio.co/economia/entrevista-ministra-turismo-puerto-rico>.
- Ingreso neto*. Definición de ingreso neto. Recuperado el 14 de octubre de 2018 de <https://investorguide.com/definicion/ingreso-neto.html>
- Instituto para la Competitividad. <http://www.competitiveness.Org/article/archive/1/>.
- International Trade Codes Database. World Market Watch, Inc. 2004.
- Irina, (2015, enero) *Modelo de la excelencia de Blake y Mouton*. Recuperado el 3 de agosto de 2015 de <http://www.venelogia.com/archivos/4659/>
- Jaguaribe, H. (1998). Globalización y relaciones externas de América Latina y el Caribe. *Revista SELA*.
- Junta de Planificación. *Informe económico al gobernador* para los años 1998 al 2018. Recuperado de http://jp.gobierno.pr/Portals/0/Economia/Informes%20Economicos%20al%20Gobernador_/IEG%202018.pdf?ver=2019-05-13-125239-317
- Krugman, P. (1994). *Competitiveness: A Dangerous Obsession*”; *Foreign Affairs*; March/April
- Krugman, P. R. (1987). Is Free Trade Passé? *Economic Perspectives* 1(2), 136.
- La experiencia del Crucero: Definición y conceptualización*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://windrosenetwork.com/la-experiencia-del-crucero-definicion-y-conceptualizacion>

- Lugo, J. (2007, junio). El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual” en Contribuciones a la economía Recuperado el 28 de mayo de 2015 de <http://www.eumed.net/ce/>
- Maroto, J. (2014, abril). *Teoría de los Recursos y las Capacidades y gestión del conocimiento*. Recuperado el 3 de agosto de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>
- Marshall, R. S. y David M. B. (2001). Dynamic Decision-Making: Across-Cultural Comparison of U.S. and Peruvian Export Managers. *Journal of International Business Studies*, 32 (4), 853-872.
- Martí, M. (2014). *Puertos más importantes del Mediterráneo*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://crucesturisticos.com/2014/10/13/puertos-mas-importantes-del-mediterraneo>
- Moneta, C. J. (1995). Las Reglas del Juego, América Latina, Globalización y Regionalismo. págs. 190-192, Corregidor, Buenos Aires.
- Moneta, C. J. (1996). La dimensión cultural: el eslabón perdido de la globalización. *Revista SELA*.
- Moneta, C. J. (2008) El proceso de Globalización: percepciones y desarrollos. En *Quenan*, pp.156-161, Corregidor, Buenos Aires.
- Morosini, P., Shane, S. y Singh, H. (1998). National cultural distance and cross border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*. 29(1):137-159.
- O'Gorman, C., O'Malley, E y Mooney, J. (1997). *Clusters in Ireland: The Irish Indigenous Software Industry: An Application of Porter's Cluster Analysis*. Dublin: The National Economic and Social Council.

Oficina de Gerencia y Presupuesto. *Informe de presupuesto* para los años 1998 al 2018.

Recuperado de <http://www.presupuesto.pr.gov/Pages/PRESUPUESTOSANTERIORES.aspx>

Perlmutter, H. V. (1999). The tortuous evolution of the multinational corporation. En Barlett, C. A. y S. Ghoshal. *Transnational Management*.

Peters, J. (nd) *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Recuperado el 3 de agosto de 2015 de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/180-peters-thomas-j.html>

Polushin, W. (2010, junio) *It's all about value; The challenge we face is that our competition isn't just U.S., the E.U and Japan*. Recuperado el 9 de septiembre de 2010 de [http:// proquest.umi.com.ezproxy.apollolibrary.com/pqdweb?](http://proquest.umi.com.ezproxy.apollolibrary.com/pqdweb?)

Polushin, W. (2010, junio). *Knowledge is the future; Competitive advantage goes beyond research and development* Recuperado el 9 de septiembre de 2010 de [http:// proquest.umi.com.ezproxy.apollolibrary.com/pqdweb?](http://proquest.umi.com.ezproxy.apollolibrary.com/pqdweb?)

Porter, M. E. (21 de abril, 1992). "Michael E. Porter on Competition and Strategy." Harvard Business Review, 79.

Porter, M. E. "Regions and the New Economics of Competition." *Global City-Regions: Trends, Theory, Policy* ed Alien J. Scott.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* The Free Press. Buenos Aires. Editorial Vergara.
- Porter, M. E. (2000). *Takeuchi, Hirotaka; Sakakibara, Mariko. Can Japan Compete?* Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing,
- Porter, M. E. (2002). Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index. *Global Competitiveness Report*. Ginebra: World Economic Forum.
- Porter, M. E. (2008). *“On Competition (Updated and Expanded Edition). Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.*
- Presupuesto total consolidado.* (2010) Definición de términos. Recuperado el 14 de octubre de 2018 de [https://www.presupuesto.gobierno.pr/Presupuestosanteriores/af2003/definicion .pdf](https://www.presupuesto.gobierno.pr/Presupuestosanteriores/af2003/definicion.pdf).
- Primo Braga, C.A., (1993). The impact of Internalization of Services and Developing Countries, *Finance and Development*, marzo, 1993.
- Rama, Claudio. (2002). La emigración profesional en la sociedad del conocimiento: algunas preguntas sin respuestas. Revista Capítulos, SELA.
- Ríos, J. (2019). *El turismo de cruceros repunta en España y cierra un buen 2018.* Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://www.efetur.com/noticia/turismo-cruceros-espana>
- Rivera, M. (2008, octubre) *Millón y medio de turistas en crucero recibe Puerto Rico.* Recuperado el 28 de mayo de 2015 de http://www.telemetro.com/economia/millon-turistas-cruceros-Puerto-Rico_0_088191186.html
- Rosello. L. (2014, junio). *El Puerto de Barcelona.* Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://www.laguiadelviaje.com/el-puerto-de-barcelona>

- Ruiz, A. (abril 2008). *La ventaja competitiva de las naciones y sus factores determinantes*. Recuperado el 9 de septiembre de 2010 de <http://proquest.umi.com.ezproxy.apol.lolibrary.com/pqdweb?>
- Santos, J. (2011, septiembre). *Principios de excelencia, según Peters y Waterman*. Recuperado el 3 de agosto de 2015 de <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/principios-de-excelencia-segun-peters-y.html>.
- Sivakumar, K y Cheryl N. (2001). The Stampede toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 555-574.
- Standard Industrial Classification Manual. Executive Office of the President. Office of Management and Budget. 1987.
- Stewart, J. R. Jr. (2002). *Competitive Clusters for Puerto Rico*. Puerto Rico Industrial Development Company.
- Tomassini, L., Moneta, C. y Varas, A. (1991). *La política internacional en un mundo postmoderno*. G.E.L., Buenos Aires, pgs. 208-09.
- United Nations. Department for Economic and Social Information and Policy Analysis, Statistical Division. International Trade Statistics Yearbook. New York: 1987, 1992, 1993, 1997, 2001.
- US Census Bureau. *Puerto Rico Profile*, <http://www.census.gov/census2000/states/pr.html>
- Villamil, J. J. (1997). *Tecnología y desarrollo, estrategias para el desarrollo*. Puerto Rico: Cámara de Comercio.
- World Trade Organization. (2018). <http://stat.wto.org/StatisticalProgram> (data sobre exportación anual de servicios por categoría)

- Yoffie, D. (1993). *“Introduction from Comparative Advantage to regulated Competition”*. En (ed.) *Beyond Free Trade Firm Governments and Global Competition*, p.1-25
- Zaballa, I. (2009). *La teoría de las economías externas*. Recuperado el 28 de mayo de 2015 de <http://www.zonaeconomica.com/economias-externas>.

Apéndice 1: Teorías complementarias

El concepto de ventaja competitiva ha ido evolucionando con el tiempo. En armonía con las investigaciones registradas en el tema de la estrategia; lo que no ha impedido que falte un marco capaz de entender las fuentes de ventajas competitivas. Es pertinente pues reconocer la primera aportación decisiva para una configuración cabal y amplia del concepto, con la definición de la ventaja competitiva como: " las características de las oportunidades únicas dentro del campo definido por el ámbito producto/mercado y el vector de crecimiento" Ansoff (1995: 129).

La aparición de una *Teoría de la Estrategia* capaz de establecer la forma que se generan y mantienen ventajas competitivas, examinando como un conjunto la empresa y su entorno competitivo a través de "marcos", surge con la aportación de la *Teoría de la Ventaja Competitiva* de Porter (2005). Esta teoría determina que el papel de la estrategia es generar y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, que permita producir rentas empresariales superiores a las de los competidores; si bien, queda por resolver cómo se obtiene esa posición competitiva ventajosa y se obtenga de ella una rentabilidad.

A pesar de lo cual Porter (2001: 98) fiel a la hipótesis estructuralista y en cierta medida apegado a la tradición de la Economía Industrial; indica que para progresar en la creación de una Teoría de la Estrategia (susceptible de recoger la realidad y ofrecer una explicación razonable de las fuentes de la competitividad) se requiere un planteamiento más amplificado que el de los modelos y utilizar instrumentos más estructurados y precisos, que permitan comprender el entorno competitivo de una empresa y su posición

relativa. La propuesta teórica de Porter, formulada en distintos estudios, todos muy reconocidos y ya mencionados en estas páginas (Porter, 2000. 2005, 2000 a. 2001), consiste en construir un grupo de "marcos de referencias" para enlazar las decisiones que una empresa toma en cuanto a una industria o sector.

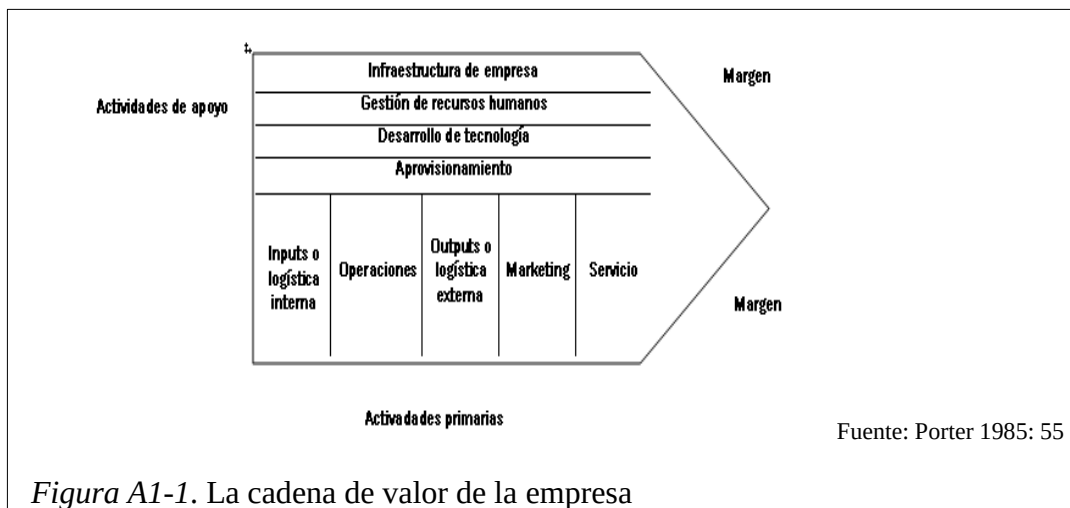
En esta teoría, la ventaja competitiva, se define por las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y es fruto del valor que la empresa es capaz de crear para los compradores, sea presentado en forma de precios más bajos del producto para proporcionar beneficios iguales, sea en forma de atributos exclusivos que proporcionan un beneficio mayor al costo adicional. Porter (2005) explica la posición competitiva relativa y el éxito competitivo de la empresa como el resultado de dos "efectos" primordiales:

1. El "efecto posicionamiento", a través del cual se reconoce la influencia de la especialidad de cada empresa; la posición relativa que la empresa se ha logrado en su industria.
2. El "efecto industria". por el que se conoce la influencia derivada de los rasgos estructurales vitales de cada sector, determinantes de la competencia en su sector y de las posiciones de los competidores.

El éxito competitivo está en función de una posición relativa atractiva que es un resultado derivado de la posesión por parte de la empresa de ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores. Porter (2000) describe tres estrategias genéricas para lograr ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación del producto y el enfoque estratégico. El desempeño de excelencia de una empresa se origina al alcanzar uno o dos tipos de ventajas competitivas: costo y diferenciación.

Porter (2005) profundiza en las fuentes de ventajas competitivas, de donde nacen los centros que él denomina "actividades", en los cuales la empresa logra crear valor - ventajas competitivas genéricas en costos o diferenciación por su habilidad para ejecutar las "actividades" que se le requiera a un costo menor que sus competidores, o de modos especiales que creen valor para el comprador. Un área clave consiste en conocer cómo se genera valor dentro de la empresa, por medio de las "actividades" que desarrolla la misma, para lo cual Porter (2005: 55) sugiere la cadena de valor, que permite descomponer la empresa en una serie de "actividades primarias" y de "apoyo", buscando en cada una sus "guías de costo" y "guías de exclusividad", con el fin de identificar fuentes de ventajas competitivas en costos o diferenciación.

Esto debido a que ciertas actividades de una empresa están encadenadas a otras actividades de sus proveedores y clientes. El análisis del proceso de creación de valor mediante la cadena de valor debe proseguir con la investigación del modo en que esta cadena se entrelaza con las cadenas de valor de sus proveedores y clientes.



En esta Teoría, Porter (2005: 21) se aleja de la interpretación unilateral del paradigma de la Economía Industrial al admitir que las acciones para crear ventajas competitivas frecuentemente impactan la estructura de la industria. No obstante, sin desmerecer su análisis de las "actividades" y variables internas a la empresa, enfatiza sobre las variables estructurales de la industria, con objeto de explicar el éxito de la empresa. La tesis central de sus trabajos es que la estructura del sector constituye el determinante crítico de la ventaja competitiva, puesto que conforma el espacio en el que cada competidor puede emprender acciones hacia el éxito competitivo.

En el estudio de la estrategia, la inmersión de la empresa en la industria/sector de pertenencia, Porter (2005) se inclina por seleccionar como núcleo básico de análisis a la unidad estratégica de negocio. Así, un rasgo esencial de su teoría será la estrecha relación entre ventaja y ámbito competitivos. La ventaja competitiva es alcanzada dentro de cierto ámbito y que la elección precisamente del ámbito es un elemento central de la estrategia. Es por esto por lo que las empresas diversificadas no podrán ser una unidad de análisis en sí, ya que las diferentes unidades de negocio que encierra requieren una atención particular. Esto hace que dicho autor defina a la empresa como una cartera de negocios o como una relación particular de producto-mercado.

La aportación central de Porter (2000) ha sido su propuesta de una metodología sistemática de análisis competitivo, donde define el "marco" dentro del cual las empresas de cada industria o sector se posicionan en busca de ventajas competitivas, señalando los atributos estructurales que respetaran las opciones competitivas de cada empresa, de los cuales depende el comportamiento y los resultados de las empresas. Para efectuar el

estudio de los elementos cruciales de la estructura de la industria, Porter (2000, p. 24) utiliza su clásico modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Figura A1-2).

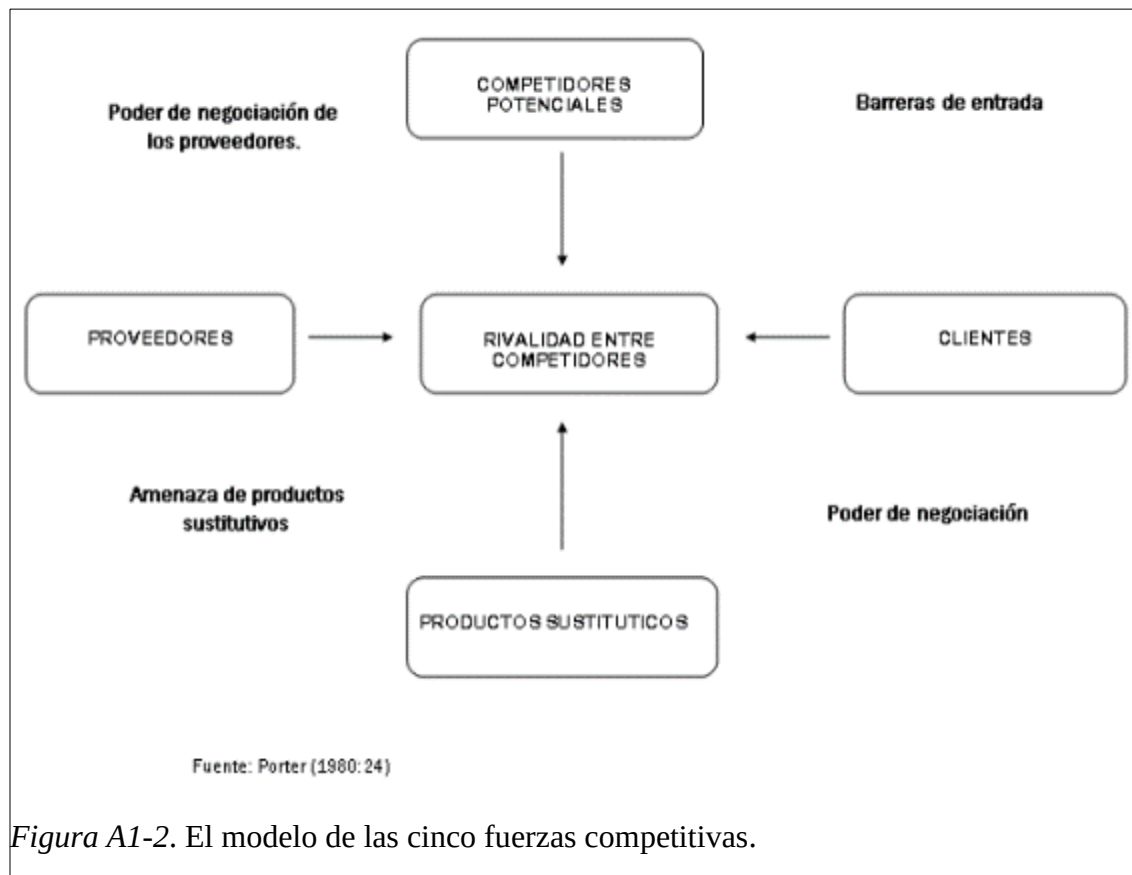


Figura A1-2. El modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Este modelo, nos presenta la competitividad de una empresa en cierta industria o sector dependiendo de cinco grupos de variables (Porter. 2000):

1. La amenaza de nuevos competidores.

La entrada de nuevos participantes en la industria supone una amenaza para las empresas ya instaladas, las cuales protegerán su posición mediante la creación o explotación de barreras de entrada. Hay seis orígenes fundamentales de barreras contra la competencia:

- Economías de escala
- Diferenciación de producto

- Requerimientos de capital
 - Desventajas en costos independientemente del tamaño, debido a:
 - Curva de aprendizaje y experiencia
 - Patentes tecnológicas
 - Mejores fuentes de materias primas
 - Activos adquiridos pre-inflación
 - Subvenciones
 - Ubicación favorable
 - Acceso a canales de distribución
 - Políticas gubernamentales
2. El poder de negociación de los clientes. Se considera que un grupo comprador es importante si:
- Está concentrado en compras de gran volumen.
 - Los productos que adquieren son estándar o no diferenciados. Las compras de productos a la industria forman parte de su producto y suponen una parte importante de su costo.
 - Beneficios bajos, lo que les obliga a bajar los precios de sus compras.
 - El producto adquirido no es sustancial para la calidad de sus productos.
 - El producto adquirido a la industria no le ahorra dinero al comprador, ya que la calidad es más importante.
 - Existe la amenaza de integración con otros productos.
3. El poder de negociación de los proveedores.
- Será importante si:

- Este dominado por pocas compañías y está más concentrado en la industria o sector al que vende.
- Su producto es único o al menos diferenciado, o existen costos fluctuantes (costos fijos a los que se enfrenta el cliente al cambiar de proveedor).
- No está obligado a competir con otros productos.
- Supone una amenaza de integración hacia delante.
- La industria no es un grupo importante del grupo de proveedores.

4. La rivalidad entre los competidores.

Que aumenta cuando:

- Los competidores son numerosos, del mismo tamaño y de poder similar.
- El crecimiento de la industria o del sector es lento.
- El producto carece de diferenciación o de costos fluctuantes.
- Los costos fijos son altos o el producto es perecedero.
- La capacidad aumenta significativamente.
- Las barreras de salida son altas.
- Las estrategias y culturas de los rivales son muy distintas.

5. La amenaza de la existencia de productos sustitutivos.

Lo cual supone fijar el precio máximo al que se puede vender en la industria o sector, por lo que cualquier solución exige mejorar la calidad o diferenciar el producto. Deberán ser objeto de atención:

- Aquellos que presentan una mejora en la relación precio-servicio respecto a la industria o sector.

- Los que son fabricados por industrias o sectores con altos márgenes de ganancia.

La virtud del trabajo de Porter (2000), ha sido evidenciar que la libertad de empresa, para actuar sobre sus recursos y actividades, no limita el hecho de que el valor competitivo de tales acciones solo es medido en términos de cierto mercado de consumidores, que adquieren un determinado producto entre la oferta de un conjunto de competidores. El entorno competitivo de la empresa, analizado a través de la técnica del ciclo de vida del producto, proporciona pistas útiles sobre la naturaleza de la competencia, sus características en cuanto a tamaño y tecnología y las opciones estratégicas disponibles, según la fase del ciclo en que esté el negocio de la empresa.

Los trabajos de Porter anteriormente citados han establecido la preferencia por las variables "*hard*" sobre las variables "*soft*" y la formulación de la estrategia en menoscabo de su puesta en práctica. En esto ha contribuido, de manera definitiva, la gran y rápida difusión de las ideas de Porter, algo no común en un campo donde la investigación ha estado impactada de un bajo índice de aplicación práctica.

Después de revisar las contribuciones de Porter, es menester citar en contexto, las fuentes de ventajas competitivas, la *Teoría de la Competitividad de la Gran Empresa*, la cual se ha nutrido del conocimiento englobado en la conocida como *Escuela de la Relación Estrategia-Estructura* (Chandler, 2002). Enfoque, que arranca estableciendo que los cambios del entorno tienen influencia en la estrategia de la empresa, dirigiéndola hacia un incremento de su diversificación, se ha especializado en la investigación de la evolución de la naturaleza de la estrategia, la organización y los vínculos entre ambas, a medida que la empresa se desarrolla y crece en tamaño. La *Teoría de la Relación*

Estrategia-Estructura ha sido exacerbada por trabajos, realizados posteriormente, entre los que sobresalen las aportaciones de Williamson (1994, 1995 y 1999), autor que reclama el papel de la organización "M-Form" o estructura multidivisional, como opción estructural más eficiente que el mercado en contextos de diversificación de negocios y crecimiento.

Finalmente, la aportación alcanzada, a partir de las líneas de investigación señaladas, ha sido la identificación de una serie de ventajas competitivas que en principio se consideraban privativas de la gran empresa, enfatizadas en cinco ámbitos básicos a saber:

1. **Economías de escala y curva de experiencia.** Esta hipótesis indica que la Pymes no podrá competir en precios con la *Gran Empresa*, conocidas las ventajas en costos alcanzadas por esta, debido a su mayor escala de fabricación y al "efecto experiencia" obtenido gracias a un mayor volumen global de producción,
2. **Recursos Financieros.** La *Gran Empresa* goza habitualmente de una base financiera más sólida, tanto por su mayor capitalización propia como por su mayor accesibilidad a las diversas fuentes de financiación.
3. **Recursos Humanos.** La contratación de mano de obra por la Pymes sufre un desequilibrio de capacidades frente a la *Gran Empresa*. La capacidad de la Pymes para elevar el nivel de habilidad y competencia tecnológicas de su fuerza de trabajo descansa, primordialmente, sobre el reciclaje interno, dada la posición dominante de la Gran Empresa para contratar los mejores recursos directivos, ya sea internacionalizándolos (contratándolos como directivos) o mediante su externalización (contratación externa de expertos). La mayor facilidad de

contratación debe redundar en el dominio de las técnicas de gestión más eficaces.

4. **Recursos de Mercadeo.** La *Gran Empresa* dispone de una cantidad de recursos mayor en el área comercial, entendiendo por tal la reputación, la imagen de empresa, las marcas comerciales, las redes de distribución, la capacidad negociadora frente a clientes y proveedores, el poder monopolístico para fijar precios por encima del nivel competitivo, debido al desequilibrio de orden financiero que se da en su favor, a lo que se unen habilidades de gestión y una apreciable fuerza relativa.
5. **Recursos Tecnológicos.** La simple ventaja que ostenta la *Gran Empresa* en capacidad financiera y capital humano explican su favorable posición tecnológica, en Investigación y Desarrollo.

La *Teoría de la Estrategia* orientada básicamente a la *Gran Empresa*, deja escasas oportunidades para competir con eficacia a los negocios de dimensión menor, dadas sus limitaciones de recursos. Este estado de opinión se ha visto modificado con profundidad, merced a investigaciones efectuadas (Woo y Cooper, 2001; Woo, 2003 y 2007), siguiendo la orientación estructural de Porter, de las cuales se infiere que las pymes más cualificadas se encontraban en entornos caracterizados por la estabilidad, productos de alto valor añadido y un gran número de competidores.

Esto dispone una base significativa para plantear la sustentabilidad de las ventajas competitivas, que originariamente se atribuyan con exclusividad a la Gran Empresa. De tal manera que empiezan a reconocerse, dentro de la Administración Estratégica, líneas de investigación que rompen con convicciones tradicionales y que refuerzan el valor competitivo de ciertos activos asociados a la organización flexible y a la Pymes, donde

destaca la *Teoría de Recursos y Capacidades* y algunos enfoques equilibrados a una *Teoría de la Estrategia* que reconocen el valor de las competencias distintivas en la formulación de la estrategia de la empresa. Esto trae como corolario, que la competitividad de la Pymes no tiene por qué seguir *el Modelo de la Gran Empresa*, sustentado en los "efectos" ya conocidos de las economías de escala y curva de experiencia. Todo esto junto a su particular despliegue de recursos financieros, humanos, comerciales y tecnológicos, sino al contrario, existen estrategias alternativas para la reestructuración organizativa de cara a la búsqueda de una dimensión competitiva. A partir de estas nuevas tomas de posición, el aumento del tamaño de la empresa puede ser una opción válida en ciertos casos, pero resulta inalcanzable y no necesariamente la mejor alternativa en otras ocasiones (Lafuente y Yague, 2009).

Las competencias distintivas, que, como se acaba de señalar, entran ya en la formulación estratégica de una empresa, son una fuente incuestionable de ventajas competitivas. Las ventajas competitivas que la Pymes posee frente a la *Gran Empresa*, la importancia que desempeña la posesión de ciertas competencias intangibles para la competitividad. Unida a esta base teórica se encuentra la observación sistemática de empresas con éxito competitivo, que han demostrado cómo las mismas basan su competitividad en una capacidad innovadora que descansa en la acumulación de recursos (principalmente intangibles) y capacidades, difíciles de reproducir o imitar por sus competidores.

Este enfoque teórico no desprecia las "ventajas-país" y las "ventajas-industria" que una nación proporciona a sus empresas de cara a la competitividad internacional. El enfoque se caracteriza por colocar la responsabilidad decisiva de la competitividad de la

empresa sobre ella misma, dada su especialidad, la investigación de la competitividad empresarial se centrará en el análisis profundo de la propia empresa y solo complementariamente como elemento de los mercados de cierto entorno.

El fenómeno de la competitividad ha renovado el interés de las propuestas cercanas a una *Teoría de la Estrategia*, fundamentadas en principios y en marcos de referencia, que a los primeros trabajos en investigación de la Estrategia. Estos estudios presentaron el rol que juega el éxito competitivo, la especialidad de cada empresa por su historia, cultura, diseño estratégico y competencias distintivas. El trabajo conocido y ya clásico de Selznick (1997) acuñaba el concepto de competencia distintiva de una organización, no como lo que puede hacer, sino como lo que puede hacer bien (Andrews, 1971, pp. 98-108) le da ya una concepción actual, al asociar la competencia distintiva a la experiencia en producir y comercializar una línea de productos, al desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización al grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común y a la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo.

La Administración Estratégica ha retornado al camino de los clásicos de la *Teoría de la Estrategia*, tanto por el enfoque dado a su particular modo de construir la teoría, como por la importancia concedida al concepto competencias distintivas.

Se han revisado varias investigaciones en referencia a la etiología de las ventajas competitivas intrínsecas a la empresa: la *Teoría de la Excelencia Empresarial* (Peters y Waterman, 1982), la *Teoría de la Estrategia basada en las Competencias* (Hamel y Prahalad, 1994a y b, Hamel y Heene, 1994) y la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Selznick, 1997; Penrose, 1999; Andrew's, 1991; Grant, 1994). Es importante señalar

que el *Modelo de la Excelencia* contiene lecciones valiosas que no deben despreciarse, pues las variables determinantes de la competitividad que incluye vuelven a aparecer como fundamentales en enfoques teóricos posteriores, tal como sucede con la *Teoría de Recursos y Capacidades*.

La *Teoría de la Estrategia basada en las Competencias*, está ligada al concepto de competencias nucleares ("core competences") aportado por Prahalad y Hamel (2000) y a los activos intangibles, como raíces esenciales de las ventajas competitivas. Las competencias distintivas son la fortaleza de una organización, y deben guiar la elección de la estrategia. Toda estrategia competitiva, capaz de proporcionar márgenes de competitividad a un negocio, deberá basarse en la oportunidad observada en el entorno con las competencias distintivas de la empresa.

La *Teoría de Recursos y Capacidades*, indica que la misma parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estando estrechamente ligada al concepto de competencias nucleares (Prahalad y Hamel. 2000) y al reconocimiento de los activos intangibles como raíces esenciales de las ventajas competitivas sostenibles. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización y deben consecuentemente guiar la elección de la estrategia. Este enfoque engloba, siguiendo a Mahoney y Pandian (2000) dos teorías: la *Teoría de los Recursos* y la *Teoría de las Capacidades*, que afrontan un mismo problema desde dos perspectivas que van a ser complementarias: la naturaleza de las competencias básicas de la empresa y su valor como fuente de ventajas competitivas, respectivamente; la primera teoría parte de una visión estática y la segunda tiene un sentido claramente dinámico.

La *Teoría de los Recursos* nace de las mencionadas aportaciones pioneras de Selznick (1997), Penrose (1999) y Andrews (1991). Selznick concibe la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuyo valor para el crecimiento no descansa en estos, sino en los servicios que producen esos recursos o la forma en que son empleados (servicios directivos). Penrose subraya que los servicios fruto de los recursos configuran tanto la competencia empresarial como la directiva. Las ideas de Andrews han sido ya señaladas, distinguiéndose por su carácter relativamente más moderno, donde hace hincapié en la capacidad individual de los recursos humanos de la empresa y su influencia en el logro de metas comunes, a partir de una labor de coordinación de ese potencial con mentalidad de grupo.

Se destaca la *Teoría de las Capacidades Dinámicas* que centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa, su dimensión dinámica revela un origen sustentado en las fuentes del "espíritu emprendedor" y del proceso de innovación del empresario, formuladas originalmente por Schumpeter (1992). La proliferación de un extenso número de trabajos que dan sentido a este enfoque formaliza ese concepto de competitividad de la empresa basado en las capacidades y habilidades que posee.

La existencia de diversos factores complementarios entre la *Teoría de Recursos* y la *Teoría de las Capacidades Dinámicas* propicia su integración (Amit y Schoemaker, 1993). Las características que se deducen de los activos producto de las teorías fundamentan una visión conjunta de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades.

En consecuencia, la *Teoría de Recursos y Capacidades* tiene un rol esencial en el análisis competitivo de la empresa, como agente principal en el logro del éxito competitivo, cuya tesis central es la propia heterogeneidad de las empresas, nacida de las diferencias en la cartera de competencias básicas que poseen. Para la ejecución de sus actividades la empresa precisa recursos o activos internos, tangibles (activos físicos y financieros) como intangible (capital humano, prestigio y habilidades). La ejecución de actividades por parte de la empresa crea capacidades u otros activos en forma de rutinas organizativas o conocimientos internos, o externos a ella, tanto tangibles (contratos) como intangibles (imagen de marca, relaciones y redes). Entre los activos internos y externos se generan circuitos de retroalimentación permanente, que influyen sobre el costo o la eficacia de cada uno de ellos. Esta disparidad entre empresas derivada de los distintos recursos y capacidades poseídos constituye la base para el alcance de ventajas competitivas sostenibles.

El enfoque vigente sobre la competitividad, basado en la *Teoría de Recursos y Capacidades*, a la hora de interpretar el éxito competitivo, desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa desde el aprovechamiento de los fallos del mercado, conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, a la asimetría inicial de recursos entre empresas y a la posesión de una "cartera" de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que determinan la forma de diferenciación de cada empresa.

En esta propuesta teórica la función principal que debe atender la dirección se resume en la identificación del conjunto de recursos y capacidades, cuyo desarrollo pueda permitir alcanzar ventajas competitivas sostenibles, que promuevan rentabilidad

apropiada por la empresa (Grant, 2001a; Ventura, 2004). Esta teoría es de gran valor para la *Administración Estratégica*, ya que proporciona a las empresas un esquema útil para evaluar sus recursos y capacidades, favoreciendo que la organización identifique las oportunidades susceptibles de convertirse en competencias distintivas. Además, la *Teoría de Recursos y Capacidades* explica adecuadamente cómo la empresa acomete procesos de crecimiento y su enfoque hacia nuevos negocios, tales como las estrategias de diversificación- y/o nuevos mercados, estrategias de internacionalización (Suárez. 2004).

La experiencia de la *Teoría de Recursos y Capacidades* aplicada al estudio del sector turístico, como fundamentación teórica, se encuentra en Camison (2006a, pp. 236-239) y como herramienta para respaldar el análisis empresarial del sector hotelero en Monfort (2005a, p. 73).

Indagar a un nivel más en la cadena de causalidad explicativa de la competitividad empresarial, exige preguntarnos sobre cómo consiguen ciertas empresas acumular algunos de los valiosos activos intangibles que poseen. El estudio de la interacción competitiva entre los productos de la empresa y de los recursos y capacidades que cada uno es capaz de movilizar, adquiere una connotación estática (ocurre en un lugar y tiempo determinados). Sin embargo, la exploración de las razones que explican las dotaciones de recursos, los modelos de organización del trabajo y de vínculos inter empresariales, y el desarrollo de estructuras organizativas más integradoras, requiere de una dimensión dinámica. Con esto se entra de lleno en la perspectiva longitudinal del problema estratégico indicadas por las observaciones de Porter. Se trata, pues de revisar el proceso de acumulación de recursos y capacidades y los factores institucionales que

intervienen en él. De tal forma que, en el modelo de competitividad, adquieran una capacidad altamente explicativa del diseño organizativo y un marco institucional adecuado para acumular determinados recursos y capacidades. En ese contexto adquieren el estatus de claves las rutinas y la cultura organizativas de la empresa.

Es menester reconocer que, el valor competitivo de los activos intangibles no escapa al hecho de que todos sus matices etiológicos no son necesariamente tan positivos. La acumulación de activos intangibles, por parte de la empresa, se enfrenta a dificultades de variada índole que pueden alterar el trazado exitoso de tal proceso. En ese sentido es posible reconocer hasta cuatro factores susceptibles de impedir el prolongado período de acumulación necesario, su naturaleza de bien público, su fuerte grado de especialidad y la co-especialización de activos. Todos estos factores dificultan a los activos intangibles en su relación de contratos de compraventa y/o cesión de derechos de uso (Salas, 2002 a: 237).

La magnitud de los problemas presentados exige de la empresa la adopción de acciones encaminadas a neutralizar los efectos negativos que se encuentran inseparablemente unidos a las características de los activos intangibles. La estructura organizativa constituye un factor determinante, para comprender las singularidades y la eficacia que una empresa tiene a la hora de activar y coordinar los activos intangibles adquiridos. A partir de este planteamiento desde el que se cuestiona la validez de otros modelos, para la acumulación y gestión de activos físicos, entiéndase la organización a la medida, para incorporar cambios en diseños organizativos capaces de asegurar la eficacia competitiva mediante su estímulo a la acumulación de activos intangibles y a una gestión

eficaz de los mismos, además de una especial capacidad para responder a la naturaleza turbulenta del entorno actual.

La exposición de nuevos principios de administración que fundamentan un diseño estratégico y organizativo, caracterizado por su igualdad a los principios tradicionales de Taylor, ha sido efectuada por (Salas, 2002a, pp. 237-242; Salas, 2005, pp. 247-248).

Osterman (2004), a su vez, ha aportado evidencia empírica sobre la complementariedad entre la estrategia, la base de recursos, la organización y la política de recursos humanos que definirán "organizaciones ideales". Este modelo de empresa "ideal", es a la que se le adscribe la forma organizativa más competente para alcanzar mejoras en el crecimiento de la productividad, destacan cuatro rasgos a saber: (Camison, 1997a, p. 103).

- El establecimiento de objetivos a largo plazo, como medio de oponerse a los efectos negativos de la emigración del conocimiento por parte de los directivos especializados.
- Establecer formas intermedias de organización, basadas en una mayor externalización de actividades, aunque manteniendo una casi-integración.
- Implantar una estrategia de adaptación capaz de asegurar una identificación rápida del cambio y respuestas ágiles al mismo.
- Desarrollar procesos de mejora del marco institucional de la empresa y la economía en su conjunto, que superen los problemas derivados del carácter idiosincrásico de los activos intangibles y su subsiguiente valor residual.

En resumen, el modelo emergente de la competitividad, el diseño estratégico y organizativo y un marco institucional especialmente idóneo para acumular ciertos recursos y capacidades, constituyen aspectos críticos de la estrategia empresarial. De

lo que se deduce que hay una relación positiva entre la competitividad de la empresa y el grado de acumulación y utilización eficaz de los activos intangibles que definen el modelo organizativo emergente "ideal". Por tal razón, sus ventajas o desventajas competitivas se explican por el grado de distancia que separa su diseño estratégico y organizativo de dicho modelo.

El estudio de la competitividad desde la visión de la estructura de propiedad y control, a partir del análisis precisamente de las causas de la competitividad asentadas en la organización institucional de la empresa y del conjunto de la economía que cobran una relevancia significativa, como componente clave de una configuración organizativa capaz de favorecer y salvaguardar la acumulación de activos intangibles. Desde este marco conceptual, en la línea contractual, Salas 2003 a) concede una especial trascendencia al análisis de los mecanismos de asignación de capital que subsisten en la estructura de propiedad de las empresas.

La propuesta teórica ha sido utilizada (Salas 2002a y b; 2003a y b) para estudiar la competitividad de la empresa y sus determinantes, partiendo del análisis de los factores de competitividad relacionados con la estructura de propiedad y organización interna de la empresa y la gestión de las transacciones. Dichas estructuras son el apoyo de las principales decisiones que determinan el volumen de los recursos productivos disponibles, las actividades y procesos internos y externos empleados en la producción y la venta; los mecanismos de coordinación, integración y motivación que dirigen los esfuerzos colectivos del personal de la empresa. Esto, constituye un factor fundamental de los atributos incorporados al producto y a los activos intangibles acumulados por la empresa.

La eficacia de las instituciones que intervienen en el proceso de canalización del capital hacia la inversión productiva ha provocado en el análisis económico un especial interés que trata de investigar su grado de eficacia en función de:

- La consistencia con el volumen y composición de la inversión productiva demandada en el futuro
- Su capacidad para detectar los recursos críticos para mejorar la posición competitiva de la empresa y optimizar su coordinación con los recursos humanos con los cuales operará.

La conducta operacional fundamentada en la financiación de nuevas inversiones mediante fondos propios parece estar de acuerdo con la teoría contractual de la contratación óptima, la cual establece que, en cada estado de la naturaleza, el control sobre los recursos de la empresa debe estar en manos de aquel colectivo que esté en mejores condiciones de maximizar su valor; ello exige que el volumen de deuda con el que financia la empresa sus recursos sea aproximadamente igual al valor de liquidación de esos recursos; un control sobre los recursos por parte de los accionistas cuando el valor corriente de aquello está por debajo de su valor de liquidación llevará consigo la asunción de elevados riesgos en las decisiones, puesto que los accionistas tienen muy poco que perder y mucho que ganar. Los acreedores financieros, en cambio, decidirán liquidar los activos, decisión que permite maximizar el valor de los mismos y recuperar el principal de la deuda aportada (Salas 2002a, pp. 239-240).

Al aplicar la *Teoría de la Contratación Óptima* presentada, se incide en el bajo valor residual de los activos intangibles y se concluye que el nivel de endeudamiento de las empresas con una alta inversión en esta clase de activos será muy bajo (Myers, 1997).

El carácter específico de los activos intangibles les concede un escaso valor como garantía, lo que le impide a la empresa su financiación a través del endeudamiento. La conclusión lógica sería que *"el endeudamiento es tanto más adecuado cuando mayor es el peso relativo de los activos tangibles, por contraposición a los activos intangibles, cuyo valor depende de la continuidad de la empresa y de decisiones de inversión discrecionales y futuras"* (Arruñada. 2000, p. 166). La financiación de los activos intangibles se debería atender principalmente con fondos propios.

Esto como consecuencia de las diferencias de información que confrontan las ampliaciones de capital, sino también como producto de la escasa presencia de la Pymes en los mercados bursátiles. Estas circunstancias que se extrapolan a la experiencia del sector turístico en general y del negocio hotelero en particular, exige que las posibilidades de acumular activos intangibles descansen básicamente en los fondos propios. En un contexto donde la autofinanciación pudiera ser la única fórmula posible, podría tener el inconveniente de imponer un ritmo lento a la cantidad de activos intangibles.

En un contexto de concentración del capital, como ocurre en el sector turístico en gran medida, el factor básico para garantizar mecanismos internos de reestructuración organizativa que garanticen la continuidad de la acumulación de activos intangibles será el alcance por los propietarios de la especialización que diferencia a los profesionales contratados por la gran empresa, para optimizar su gestión. La clave se encuentra pues en que los propietarios estén en condiciones de acceder a la información necesaria para asimilar los cambios del entorno, definir estrategias a largo plazo y dirigir la empresa de forma que enriquezca el desarrollo de aquellos factores capaces de generar los servicios productivos denominados activos intangibles (Costa, 2003, pp.157-158).

En los casos de financiación propia mediante ampliaciones de capital abiertas, el mecanismo de reorganización empresarial es fundamental, pues descansa en operaciones de toma de control por compradores externos. Este operativo institucional de reestructuración tiene efectos limitantes, como el que establece la transferencia del control a nuevos accionistas, que puede establecer una amenaza al del proceso de acumulación de activos intangibles, ya que la garantía de estas inversiones específicas, plasmadas en contratos a largo plazo, se fundamenta en gran medida en el mantenimiento de los compromisos a largo plazo de los antiguos propietarios.

El endeudamiento obliga a asumir a los bancos un papel activo en la administración y los procesos de reorganización de las sociedades que financian, debido a que la deuda no está garantizada por el valor de liquidación de los activos. También, la deuda bancaria deberá ser a largo plazo para aprovechar la maduración de las inversiones específicas.

El modelo gerencial de la empresa garantiza su eficacia por la acumulación y gestión de activos físicos, transmisibles fácilmente a través del mercado. El predominio en la empresa norteamericana de estrategias de diversificación e integración vertical, edificadas sobre la acumulación de capital físico y financiero, parecen contrastar la validez de esta tesis. Mientras que la competitividad europea y asiática nace de la alta coincidencia de las pautas de comportamiento de la empresa y del modelo bancario-industria, con todo el cúmulo de necesidades de diseño organizativo óptimo para la acumulación de activos intangibles trazados anteriormente.

Es por esto por lo que el modelo cooperativo de empresa demuestra ser más eficaz para la acumulación y gestión de activos intangibles que el modelo gerencial tradicional.

El análisis de patrones organizativos alternativos del mercado de capitales, con el objetivo de canalizar financiación hacia la inversión productiva, ha tenido la virtud de demostrar que el modelo norteamericano no es la única opción con resultados contrastados. La competitividad de las empresas europeas y asiáticas apoya la validez de otro modelo bien distinto. Los autores que han investigado la eficacia-eficiencia, comparados de ambos modelos (Salas, 2002a, pp. 249-250; Salas, 2003a, pp. 120-121 y 129-130) sostienen que no existe uno dominante, tratándose de dos soluciones de equilibrio distintas al problema más amplio de organización de la producción y del intercambio.

La evolución se decanta por enfatizar la eficiencia relativa de las características que concurren en los recursos críticos que deberían acumularse para competir eficazmente en mercados abiertos; y en las transacciones a gestionarse en los mercados de capitales y en las que se verán envueltos los agentes económicos. Este enfoque nos presenta, el modelo de empresa tradicional norteamericana, construido sobre una estructura jerarquizada, burocrática, fuertemente centralizada y verticalmente integrada, continuará siendo dominante para materializar ciertas ventajas competitivas en costos, basados principalmente en activos físicos y en entornos relativamente estables (predecibles y controlables). A diferencia del modelo cooperativo de empresa, establecido en estructuras flexibles y descentralizadas, con un poder más compartido y cuasi-integradas verticalmente; vía acuerdos de cooperación, se mostrará más eficaz para alcanzar ventajas competitivas apoyadas en activos intangibles: calificándose este de deseable, aunque de costosa implantación en el sector turístico y especialmente en el negocio hotelero (Monfort, 2005a).

Apéndice 2: El efecto producto turístico sobre la competitividad.

El producto turístico es un servicio especializado, que se diseña para atender las necesidades y deseos, manifestados o percibidos de segmentos de público objetivo, constituyendo esta una visión que se califica desde el lado de la oferta, por estar a cargo de los organizadores del evento turístico, por lo que aquí se encuentran las propuestas efectuadas por las compañías aéreas, hoteleras y otras formas de alojamiento, restaurantes, agencias de viajes y un grupo de establecimientos concomitantes programados para la satisfacción del turista (parques temáticos, acuáticos, festivales de folklore popular y entre otros). Al mismo tiempo el servicio que constituye el producto turístico no es único, sino al contrario es susceptible a descomponerse en productos individuales, que albergan servicios distintos suministrados por diversas empresas y demandados en diferentes porcentajes y en función de sus preferencias por la diversidad de clientela que configura el abanico de la demanda turística. Esto constituye una visión clara desde el lado de la demanda, donde los turistas se inclinan por adquirir un "paquete" de una semana en áreas turísticas, realizar un crucero por el Caribe, comprar un "paquete" de fin de semana en un hotel que incluya tratamientos de talasoterapia o que permita la práctica del golf, o desplazarse a un hotel desde el cual poder practicar deportes náuticos o disfrutar de otras actividades de tipo recreativo.

Bordas (2004) establece una ordenación bipolar del producto turístico, considerado por oferta de un producto la producción establecida a partir de la ingeniería del propio producto, que incluye el ensamblaje de las infraestructuras, los equipamientos, los servicios y la gestión. Mientras que por demanda de un producto turístico se considera el desarrollo de la experiencia que registra el turista, lo cual incluye la fantasía

que es capaz de apropiarse el cliente de ese producto turístico, quién combina diferentes actividades satisfechas por medio de lo que son sus experiencias como consumidor turístico.

Esto nos permite indicar que el producto turístico es principalmente un producto de servicios (Muñoz, 2004: 170), que se compone de una mezcla o combinación de elementos que permanecen o se pueden presentar individualizados, los cuales se califican de factores básicos de la industria turística, y que en buena medida se adquieren en forma de servicios. El producto turístico lo que persigue es poner a disposición de la potencial demanda turística, un sistema capaz de lograr el desplazamiento del viajero, con el objetivo de que realice actividades, que satisfagan las necesidades que sean capaces de producir una satisfacción o utilidad en ese consumidor.

Debido al fuerte componente de servicios que integra el producto turístico, este último conserve las características de los servicios, que es básicamente lo que adquieren los consumidores cuando planifican una experiencia turística, también cuando programan cualquier otro desplazamiento desde su residencia habitual. Se propone entonces un breve recorrido sobre las particularidades de los productos o servicios turísticos desde la perspectiva de la demanda (Esteban, 2006, pp. 253-254), que es el enfoque de mayor relevancia para la óptica del turismo, dado que son los consumidores los responsables máximos de la activación de los recursos y de la relación organización-comercialización de dichos productos. Algunas de estas características son:

1. Los servicios turísticos son intangibles lo que dificulta su copia por los competidores y dependen de la experiencia de cada turista, de manera que el consumo turístico es único e irrepetible, además esta circunstancia imposibilita la

obtención o transmisión de la propiedad de los servicios tan solo son apropiables los elementos tangibles que facilitan la prestación del servicio, descansando su diferenciación no en el contenido del producto turístico, sino en la forma en cómo se presta el servicio que componen dicho producto.

2. La adquisición de los servicios turísticos conlleva un gasto previo a su consumo o utilización, que se efectúa siempre con posteridad, realizándose la compra en ocasiones sin una buena información de lo adquirido, radicando en tal circunstancia las principales fuentes de insatisfacción de los usuarios, que tanto pueden dañar la imagen de las empresas y de los destinos.
3. Los servicios turísticos son adquiridos por los clientes en el lugar donde se fabrican o ensamblan, pero se disfrutan en un sitio distinto, de ahí la necesidad de emplear un sistema de distribución compuesto por usuarios que acaban influyendo determinantemente en la compra final del producto turístico.
4. La imposibilidad de su almacenamiento, lo que influye en la rentabilidad de las empresas y acaba afectando a la propia satisfacción de los turistas, ya que, la habitación de un hotel no vendida representa un ingreso irrecuperable, lo que exige actuaciones empresariales que en ocasiones alteran la calidad de la prestación de los servicios turísticos. La oferta turística es inelástica a corto plazo, no se puede alterar la capacidad (Morant et al. 2006, pp. 130); y la demanda es estacional, provocando efectos negativos en las prestaciones del producto turístico.
5. Los productos o servicios turísticos son difícilmente estandarizados a pesar de que ello sea una reivindicación constante de las empresas, pero al incorporar una

amplia gama de elementos (transporte, alojamiento, alimentación, actividades complementarias: todo ello en diverso grado, categoría y proporción), que además pueden ser en ocasiones sustitutivos o complementarios (apartamentos por hotel), generan una heterogeneidad difícilmente salvable, que viene determinada por el perfil del cliente, con sus propias motivaciones, gustos, preferencias, necesidades, etc.

6. Los recursos humanos se convierten en una pieza fundamental en la configuración y prestación del servicio turístico, pues recae en ellos la responsabilidad de crear productos competitivos, lo que explica la estrecha relación que se establece entre calidad del producto turístico y factor humano (Confort. 2005a, pp. 66-78).
7. El servicio turístico se vincula a la imagen del propio producto, cuyo efecto es definitivo para posicionar y hacer competitivo en la mente de los consumidores las particularidades del producto, por lo que se requieren fuertes esfuerzos de imagen que procuren valor añadido competitivo al destino y a los productos comercializados por el mismo (Vera y Confort. 2004, p. 41).

En Figura A2.1: Elementos del producto turísticos se resumen las características que perfilan los productos o servicios turísticos, que vienen definidos por los elementos integrantes de los mismos y que se han recogido en gran medida en los puntos presentados anteriormente.

Desde el lado de la demanda, los productos turísticos se identifican en función de las necesidades o deseos de los consumidores, a partir de los cuales obtienen una satisfacción. Existen distintas definiciones del producto turístico, si bien una propuesta de los principales productos turísticos sería (Esteban, 2006, pp. 255-256).

- Turismo de "sol y playa" (masivo e individual).
- Turismo de Cruceros
- Turismo cultural (monumental, gastronómico, museos, trazados antiguas culturas -arqueológico, religioso, musical).
- Turismo Ecológico (parques y parajes naturales, reservas terrestres y marinas).
- Turismo de negocios (congresos, convenciones. seminarios, ferias comerciales, acuerdos profesionales, encuentros contractuales).
- Turismo rural o de interior (estancias en villas o pequeños municipios en establecimientos o casas plenamente integradas en el espacio y vida rural).
- Turismo deportivo (tanto para la práctica de un deporte como para la asistencia a eventos de esta naturaleza).
- Turismo de salud (establecimientos curativos. termales, balnearios o clínicas de talasoterapia y de curas de adelgazamiento, donde se reciben tratamientos médicos especializados).
- Otros productos son: turismo de aventura, de estudios, incluye idiomas, de incentivos).

1. RECURSOS TURÍSTICOS NATURALES	
❖	Clima
❖	Disposición d la tierra y paisaje.
❖	Flora y fauna.
❖	Configuraciones acuáticas.
2. HERENCIA HUMANA Y CULTURAL	
❖	Monumentos históricos.
❖	Lugares culturales: museos, galería de arte.
❖	Celebraciones tradicionales: ferias, fiestas patronales.
❖	Monumentos religiosos.
3. INFRAESTRUCTURA GENERAL	
❖	Agua, electricidad, alcantarillado, sanitario.
❖	Hospitales, bancos, centros comerciales, gasolineras.
4. SUPERESTRUCTURA	
❖	Hoteles, paradores, campamentos, destinos de vacaciones.
❖	Restaurantes, cafeterías.
❖	Intermediarios, agencias de viajes, operadores turísticos.
❖	Instalaciones recreativas.
❖	Instalaciones deportivas.
❖	Parque temático.
❖	Centro de convenciones y congresos.
5. COMUNICACIONES Y TRANSPORTE	
❖	Vías de acceso: aeropuerto, carreteras y puertos.
❖	Medios de transporte: autobuses, barcos y trenes.

Note. Fuente: Esteban (2006, p. 255).

Figura A2-1. Elementos del producto turístico

Los distintos tipos de productos turísticos descritos expresan una gama de oportunidades al alcance de los consumidores, que en función de sus preferencias o experiencia se inclinarán por una clase u otra de productos o por una combinación de varios de ellos, determinando así el efecto producto como factor explicativo de la competitividad al alcance particular de los negocios. En su formulación podrán obtenerse

rentas de diferenciación entre empresas, fruto de su diferente grado de especialización en el suministro del producto o servicio, para el consumo turístico.

El conglomerado de servicios que configuran el producto turístico tanto tangible como intangible genera utilidades o beneficios en forma de experiencias fuera del lugar de residencia o trabajo, cuya pretensión es producir una satisfacción en los clientes que haga competitivos a los destinos y a las empresas instaladas en los mismos. Ello exige considerar la participación junto a los negocios privados, de recursos naturales, socioculturales, infraestructuras y equipamientos, que suponen el concurso de todo el entorno económico y social donde se desenvuelve la oferta del producto turístico cuya competitividad y consiguiente rentabilidad va a depender del beneficio social, en forma de riqueza, equilibrio territorial, defensa de la idiosincrasia del lugar, el beneficio medioambiental, defensa del medio ambiente construido todo ello desde los postulados del desarrollo sostenible a largo plazo.

Es menester señalar que el producto turístico global, que es el que percibe el turista en el transcurso de su estancia incorpora todos los elementos que determinan la satisfacción de la experiencia turística del viajero, lo que establece una inevitable relación entre producto turístico y utilidad cuya concepción sobrepasa la visión tradicionalmente considerada. Es por lo que surge la naturaleza mixta del producto turístico, conformado por bienes y servicios, de orden público y privado, que hacen identificarse al producto turístico global con el destino turístico donde este se desenvuelve por aglutinar este último todos los elementos que influyen en la experiencia turística. Se concibe, al destino turístico como una combinación de elementos interdependientes (recursos, infraestructura

hotelera, transporte, infraestructuras generales...) que producen la satisfacción del turista (Morante etc., 2006, p. 140).

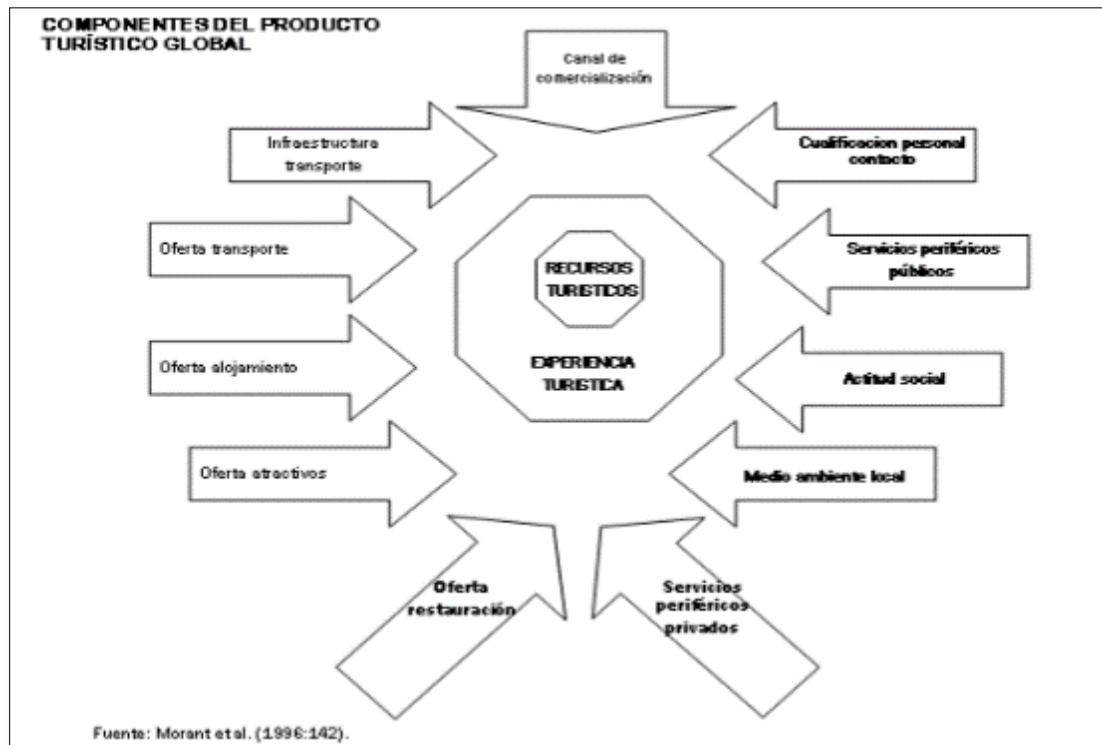


Figura A2-2. Componentes del producto turístico global

Esta refleja el “efecto producto” turístico global o integral, el cual se pueden distinguir los distintos componentes que de manera coordinada ejecutan los encadenamientos que se establecen entre los bienes y servicios turísticos y el resto de los factores que les involucran en la conformación de la experiencia turística. Esto ocupando un lugar primordial en la existencia de recursos turísticos así reconocidos por la demanda, y sin los cuales no existe ni destino ni producto turístico; pero de los que se extrae, la dificultad intrínseca de lograr capacidades competitivas entre los negocios, a pesar de la limitación en la prestación del producto turístico si adiciona competitividades diferenciadas entre empresas.

El destino turístico como marco territorial de referencia para el desarrollo de empresas negocios y espacios y pieza fundamental en la coordinación de los productos turísticos, nuevos o ya experimentados; de ahí la oportunidad de realizar una breve incursión en el “efecto territorio” por el carácter estratégico del ámbito espacial en la configuración competitiva de organizaciones que son participantes del sector turístico.

El éxito de todo destino turístico radica en que los países receptores de turistas diseñen políticas públicas acorde con las exigencias del mercado y con la etapa que vaya viviendo cada destino. Las políticas públicas del turismo se pueden definir como un conjunto de regulaciones, reglas, lineamientos, directrices, objetivos y estrategias de desarrollo y promoción, las cuales nos proporcionan un esquema dentro de cual se toman decisiones colectivas e individuales que afectan directamente el desarrollo turístico a largo plazo y las actividades diarias dentro de un destino. El centro de las políticas públicas del turismo es la creación de un destino competitivo y sostenible y para esto lograrse deben abordar diversas áreas como son: el papel de turismo dentro del desarrollo socioeconómico general de la región de destino, imagen y credibilidad de la industria, prácticas y restricciones ambientales, recursos humanos y laboral efectiva, entre otros.

En la región del Caribe, varios países han desarrollado leyes para incentivar la industria del turismo de cruceros con buenos resultados. En Puerto Rico, la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Industria de Barcos Cruceros de Puerto Rico, crea el “Fondo para la Autoridad de los Puertos para Incentivos a Barcos Cruceros adscritos a la Compañía de Turismo, con el propósito de crear y fortalecer el programa de incentivos dirigidos a estimular la llegada de más barcos a la isla, incrementar el número de pasajeros, fomentar la adquisición de provisiones y la contratación de servicios con

comerciantes locales, brindarle certeza y estabilidad a este importante sector turístico de Puerto Rico” Esta incluye incentivos monetarios a las líneas de cruceros que embarquen desde la isla, que permanezcan más de ocho horas en puerto, y también a los que obtengan bienes procedentes del país.

Además, brinda incentivos monetarios para que los operadores de excursiones autorizados ofrezcan excursiones a los pasajeros. La Ley 80-2013 se sustenta en los aportes de la industria de cruceros de Puerto Rico, el cual, tiene un impacto de \$245 millones al año en la economía, traer al país cerca de 1.2 millones de pasajeros anualmente y promueve la creación sobre 4000 empleos directos e indirectos.

Tabla A2-0-1. *Tipo de Incentivo*

Tipo de Incentivo	Beneficios a las compañías	Beneficios a Puerto Rico
Incentivos a compañías de barcos cruceros	US\$4.95 por pasajero a los primeros 140,000	Maximiza la promoción como destino turístico y mejorar la relación con la industria de cruceros
Incentivo de frecuencia de visitas “Home Port”	US \$1.00 por pasajero US\$2.00 por pasajero luego de 21 visitas US\$3.00 por pasajero luego de 53 visitas US\$0.50 por pasajero si el barco sale entre lunes y viernes	Fortalece la importancia de Puerto Rico como destino de puerto base (Home Port) regional y mundial
Programa de Mercadeo Bilateral para cruceros “Home Port”	US\$1.00 por pasajero para cruceros que originen de PR siempre que la línea aporte a su Programa de Mercadeo un porcentaje de la cantidad del incentivo que reclama.	Aumenta el tráfico de barcos cruceros a Puerto Rico, así como la estadía de los pasajeros de barcos cruceros en las instalaciones hoteleras en todas las regiones y municipios de Puerto Rico.

Tipo de Incentivo	Beneficios a las compañías	Beneficios a Puerto Rico
Incentivo de tiempo en puerto para barcos en tránsito	US\$1.50 p/pasajero por 8 horas como mínimo en el puerto.	Promover las excursiones locales, así como fomentar el comercio local de productos manufacturados en Puerto Rico.
Incentivo de provisiones y servicios	10% de descuento por compras de provisiones y/o contratación de servicios de mantenimiento o reparaciones. 5% de descuento por compras de productos manufacturados en Puerto Rico.	Fomenta el consumo en la isla por parte de los pasajeros y tripulación, incluyendo los gastos de adquisición de provisiones y los gastos de operación de los barcos cruceros que visitan el país.
Incentivos a Organizaciones Autorizadas por la Compañía de Turismo a ofrecer transportación turística en muelles (Agencias de Viaje)	US\$1.00 por pasajero que adquiera excursión. US\$4.00 p/pasajeros adicionales por excursiones a los municipios de Vieques y/o Culebra.	Incentiva la compra de excursiones y la competitividad del mercado.

El turismo de cruceros a nivel mundial se concentra principalmente en los cruceros que viajan a la región de Caribe. Miami es la capital mundial de cruceros. Reúne los dos requisitos fundamentales para ello: de un lado, está las puertas que es el Caribe, donde las islas son maravillas, el clima inmejorable y los atractivos incontables; del otro, mucho más importante, Miami es el puerto caribeño más rico de la Tierra, cuyos habitantes disponen de un poder adquisitivo incomparable con el resto del mundo.

El puerto de Miami tiene un impacto económico que excede los 18,000 millones de dólares al año y genera más de 180,000 empleos en el sur de la Florida estimados. Además, de ser el segundo motor económico del condado de Miami-Dade, después de su Aeropuerto Internacional. El sur de la Florida, sobre todo el condado de Miami-Dade, es

más abierto a la economía mundial. Su estructura económica está basada en el comercio e inversiones internacionales y el turismo global.

En cuanto al desarrollo económico de Miami-Dade se encontró los siguiente:

- En 2017, el mercado laboral continuó mostrando fuertes tendencias estables. A partir de octubre de 2017, la tasa de desempleo fue de 4.5%, por debajo del 5.5 % en octubre de 2016. El sector donde más empleos se crearon en este lapso fue en el de la construcción, seguido por el turístico.
- En 2017, el puerto de Miami contribuyó con aproximadamente \$41.4 mil millones y apoyo a más de 324,000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos.
- El Departamento de Aviación de Miami-Dade (MDAD) reforzó su posición como un centro de carga global y diversificando su negocio de cargas con productos perecederos de la Florida por primera vez.

En otras palabras, el negocio del crucero, que tiene en Miami su gran mercado, ofreciendo a los turistas, múltiples actividades que pueden realizar antes de embarcar o a su regreso del crucero: asistir a eventos multiculturales, ir de compras a varios centros comerciales, broncearse en sus soleadas playas todo el año y hospedarse en una gama de hoteles accesibles a todo tipo de bolsillo. Para reforzar su posición en la industria internacional de cruceros, el puerto cuenta con el llamado “Plan Maestro 2035” que contiene las mejoras a su infraestructura durante las próximas dos décadas. Este plan incluye conectar el puerto con el centro de Miami mediante un sistema de transporte que incluye al *Metrorail*, lo que permitirá a los turistas viajar hacia ese terminal en tren.

El turismo de cruceros a nivel internacional puede beneficiar a un país a través de una variedad de variables que nos ayudarían a mostrar el comportamiento del turismo de cruceros, su impacto en la economía de los puertos de San Juan, Barcelona y Miami y sus perspectivas de crecimiento.

Apéndice 3: La Compañía de Turismo de Puerto Rico

La Compañía de Turismo de Puerto Rico es la institución del Estado Libre Asociado que está designada a formular, desarrollar y aplicar la política pública del Destino Turístico de Puerto Rico.

La base legal que fundamenta la instrumentalidad son: Ley 10 del 18 de junio de 1970, según enmendada, crea la Compañía de Turismo. Ley 221 del 15 de mayo de 1948, según enmendada y conocida como Ley de Juegos de Azar. Ley 24 del 30 de julio de 1974, según enmendada y conocida como "Ley de Máquinas Tragamonedas". Plan de Reorganización Núm. 4 del 22 de junio de 1994, crea el Departamento de Desarrollo Económico y Comercio y adscribe la Compañía a dicho Departamento. Ley 282 del año 2002, Ley de Transportación Turística Terrestre de Puerto Rico.

La misión de la agencia es: convertir a Puerto Rico en el principal destino de viajes y turismo de América, para que a su vez contribuya a su desarrollo económico y social. Formular y facilitar la implantación de la política pública, trabajando de la manera más efectiva y eficiente con todos los constituyentes de la industria de viajes y turismo, para lograr que los visitantes tengan la mejor experiencia en Puerto Rico.

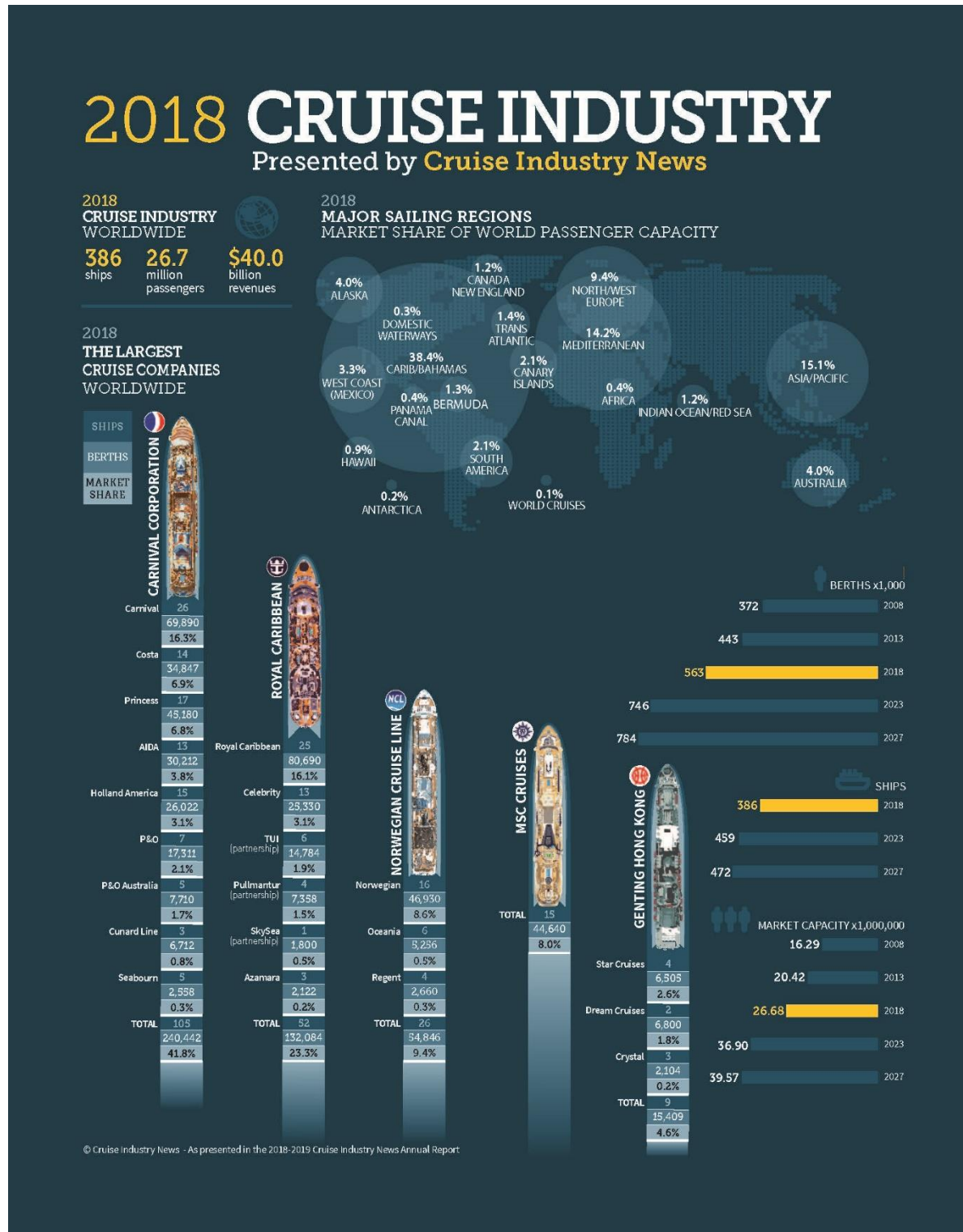
La Compañía de Turismo se encuentra adscrita al Departamento de Desarrollo Económico y Comercio. Cuenta con varias facilidades para ofrecer sus servicios que están localizadas en el Edificio La Princesa y oficinas o centros de información en los edificios Blanco Olalla, Ochoa, La Casita, al igual que en el Cuartel Ballajá del Viejo San Juan. Igualmente, tiene otras oficinas o centros de información en el Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín en Carolina y en los aeropuertos regionales de

Aguadilla, Cabo Rojo, Ponce y Vieques. Además, posee oficinas en Canadá, Estados Unidos y Europa.

La estructura Programática está formulada basada en las siguientes áreas:

- Administración General y Servicios
- Desarrollo de Facilidades Físicas Turísticas
- Dirección y Administración General
- Promoción y Mercadeo Turístico
- Supervisión de los Juegos de Azar

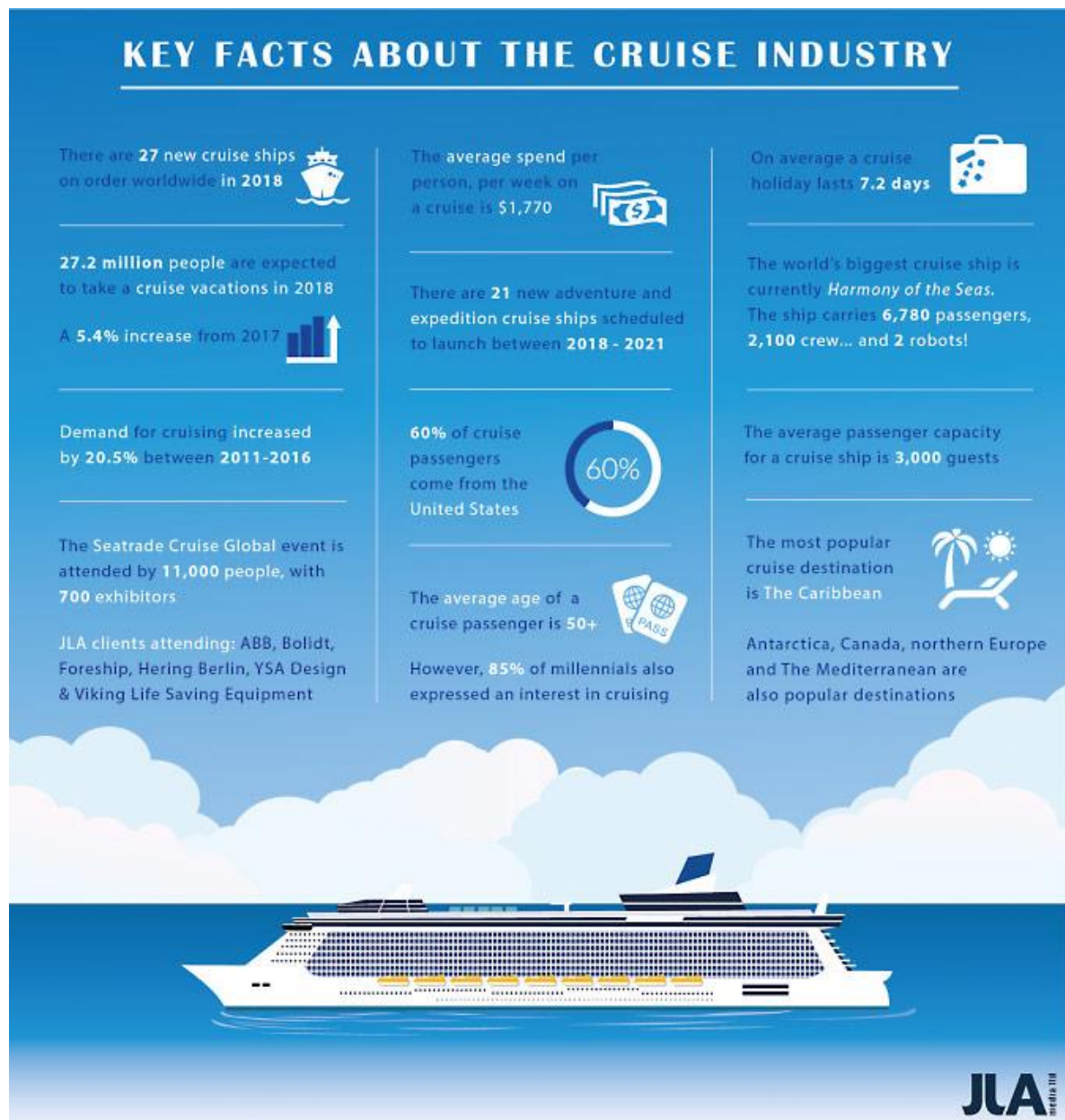
Apéndice 4: 2018 CRUISE INDUSTRY Presented by Cruise Industry News



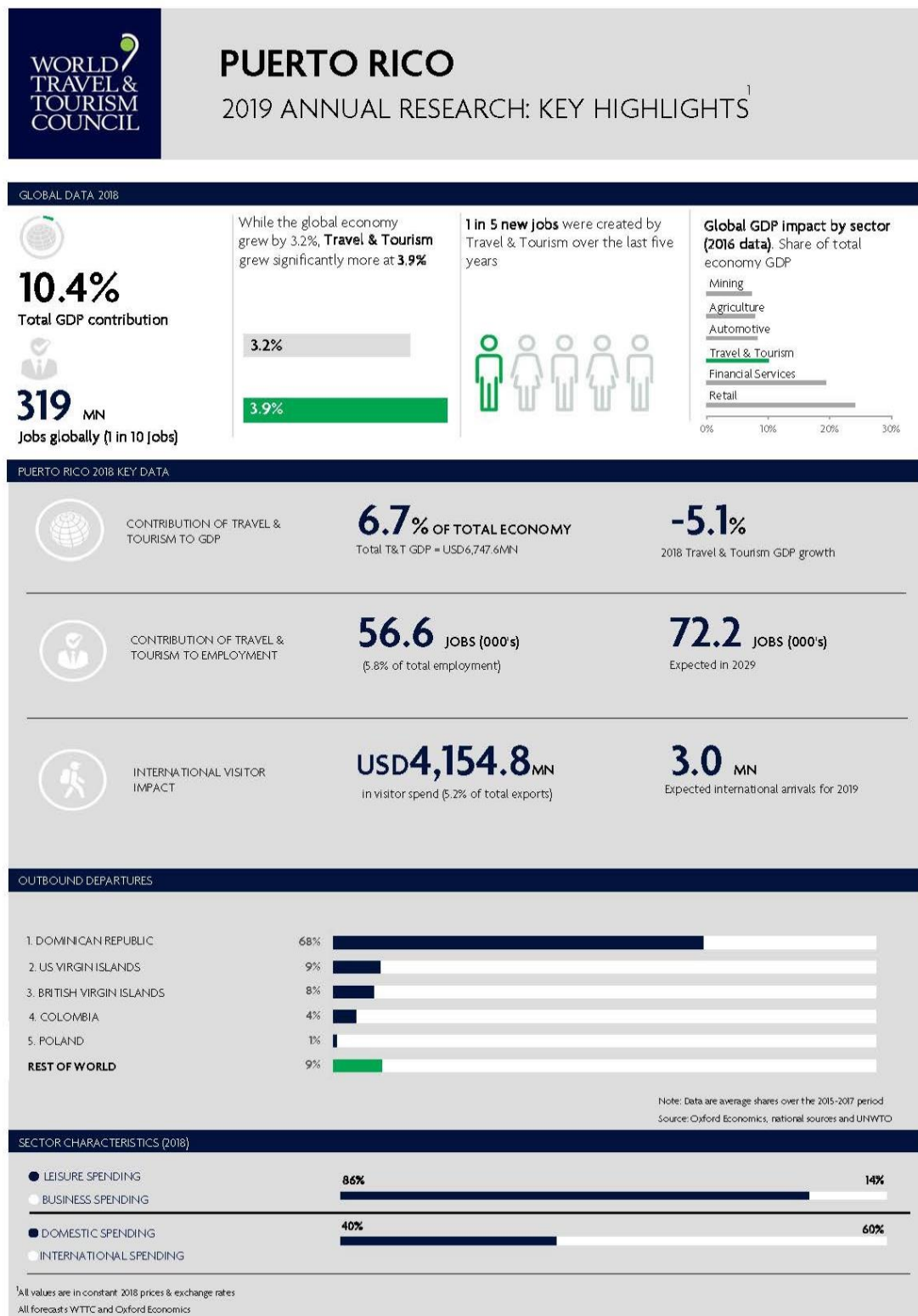
Apéndice 5: 2017 Global Ocean Passengers



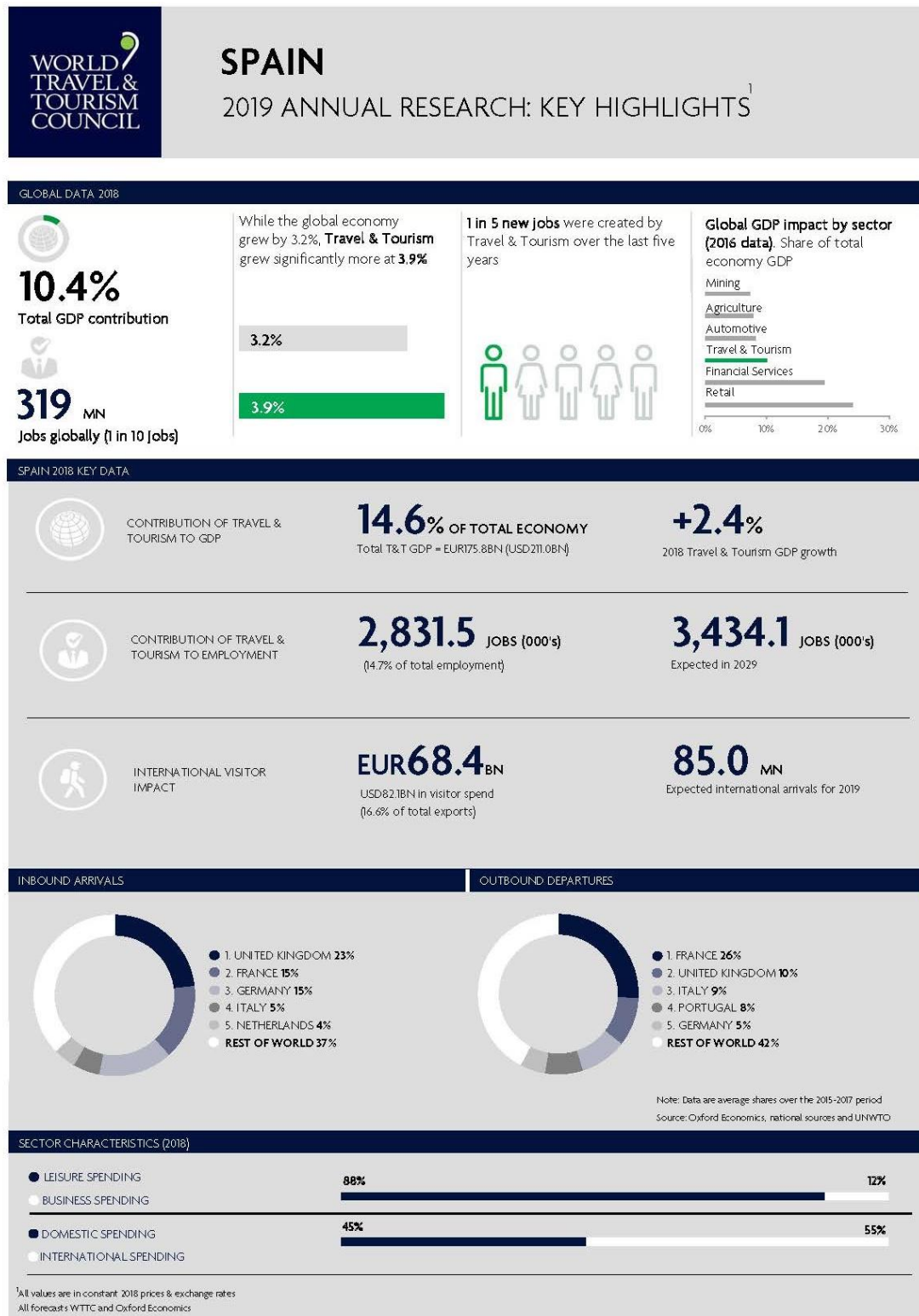
Apéndice 6: Key facts about the cruise industry



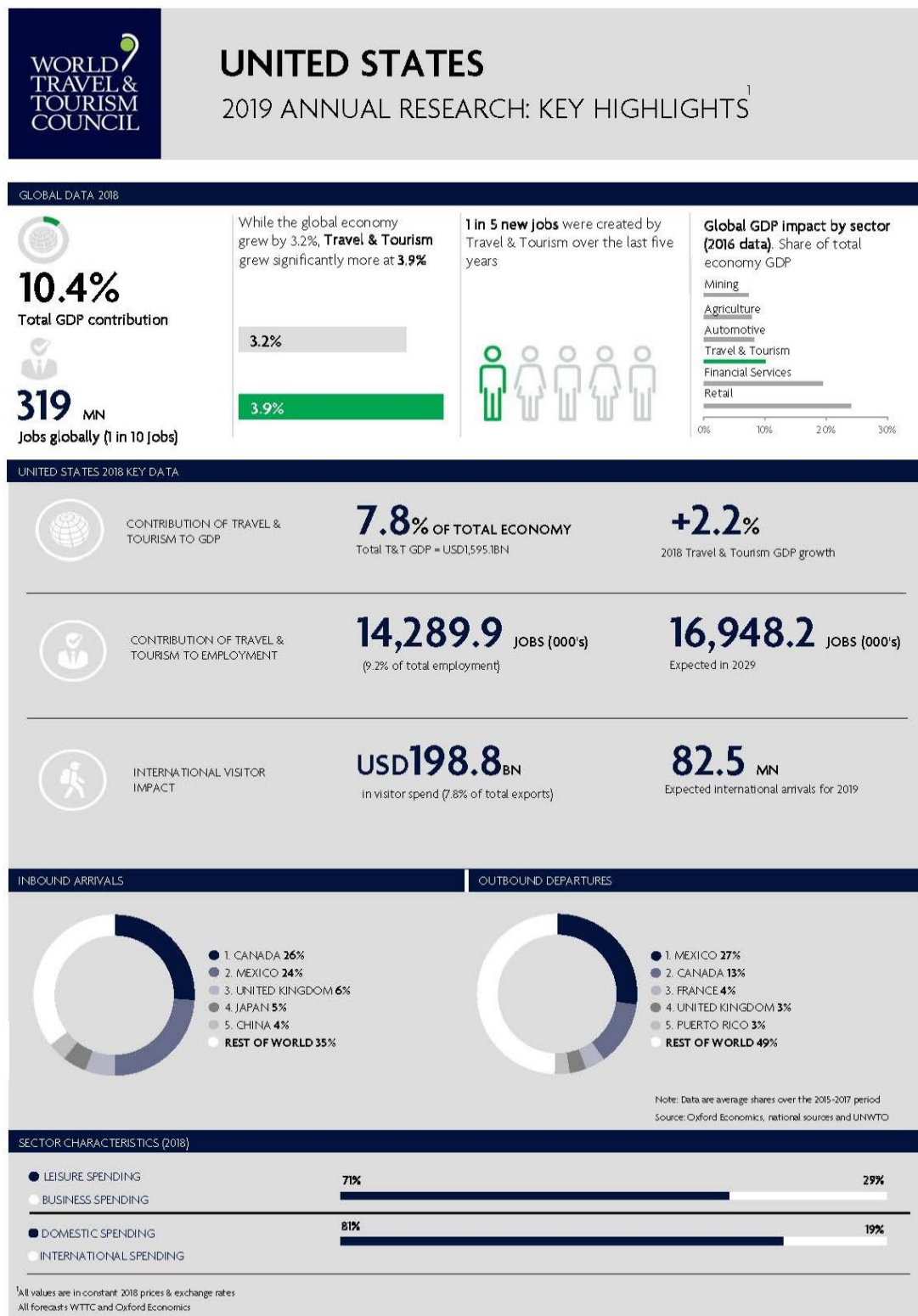
Apéndice 7: World Travel & Tourism Council: Puerto Rico 2018 data

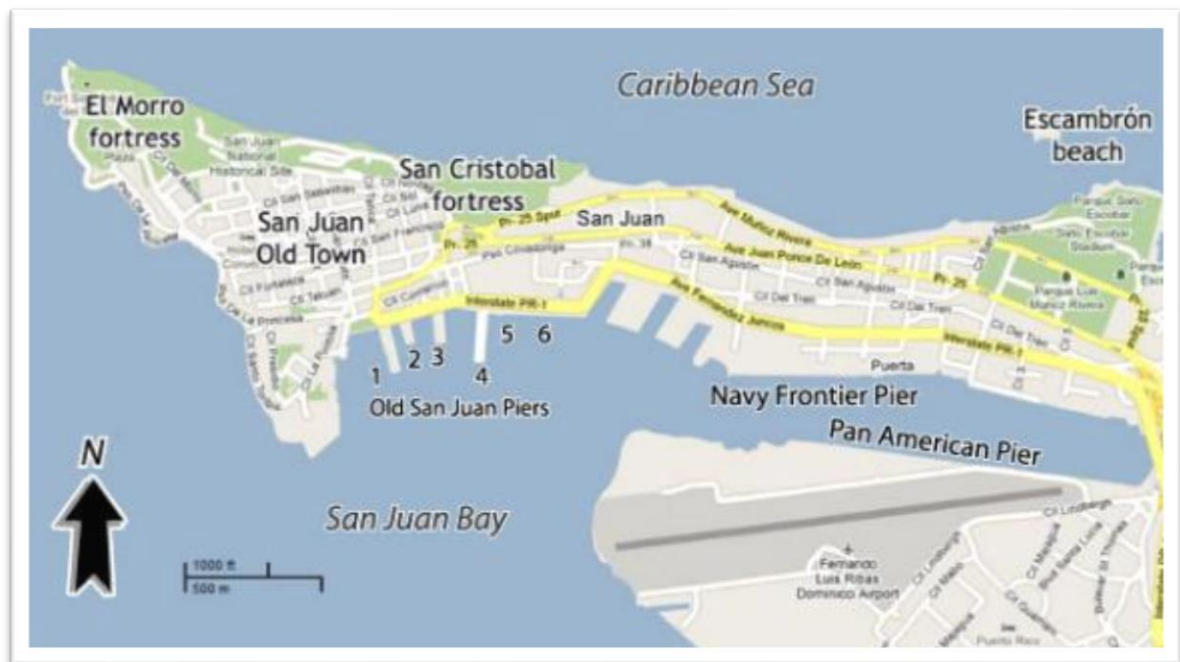


Apéndice 8: World Travel & Tourism Council: Spain 2018 data



Apéndice 9: World Travel & Tourism Council: United States 2018 data



Apéndice 10: Puerto de San Juan, Puerto Rico

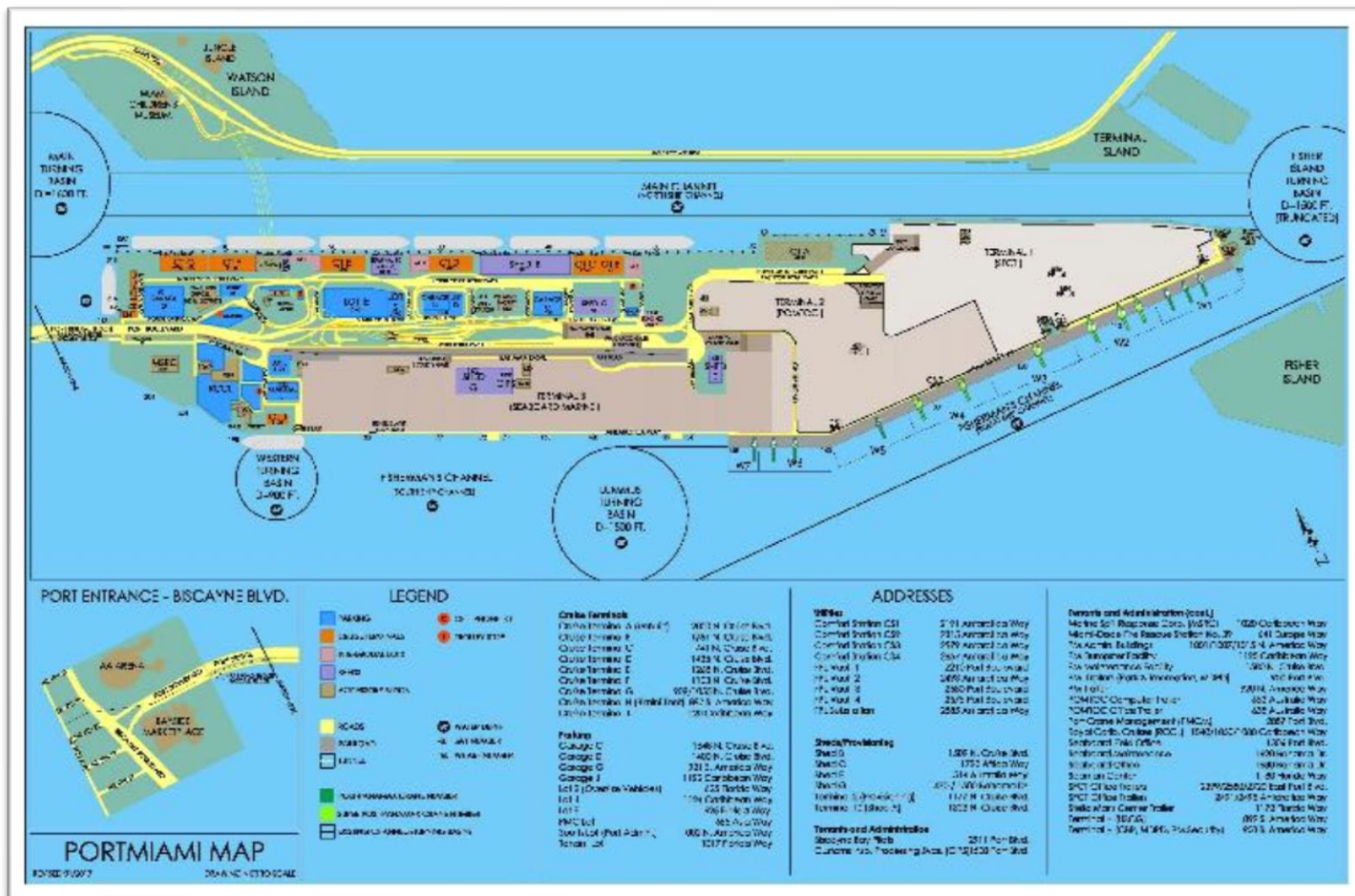


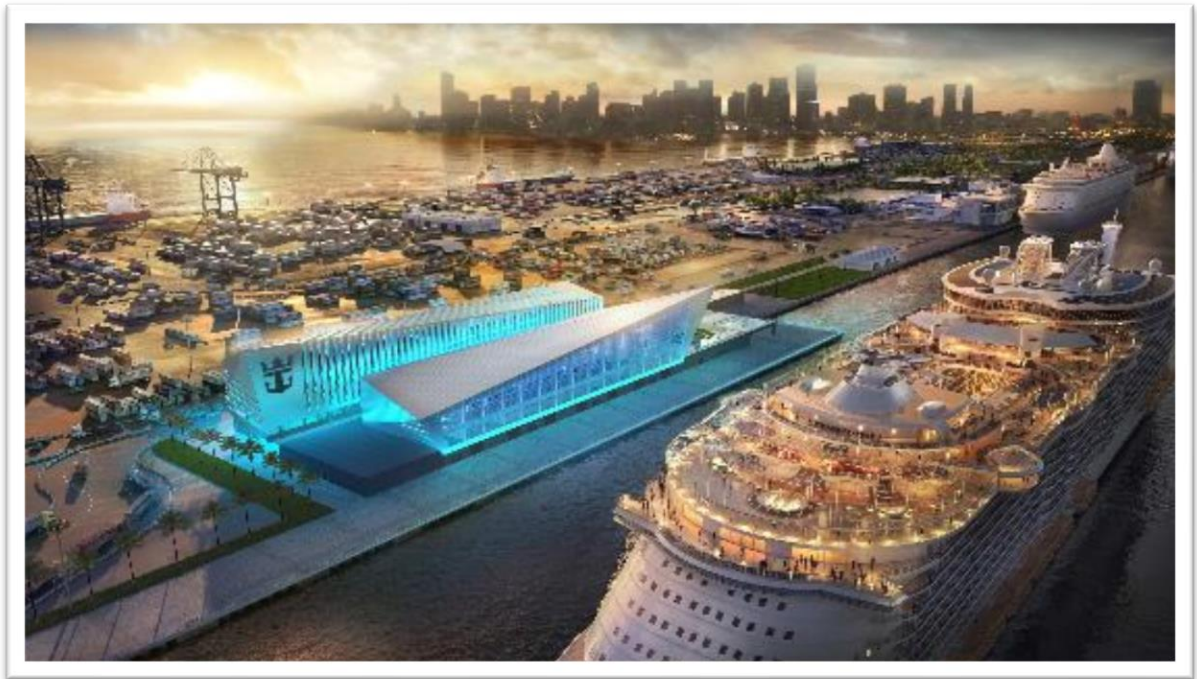










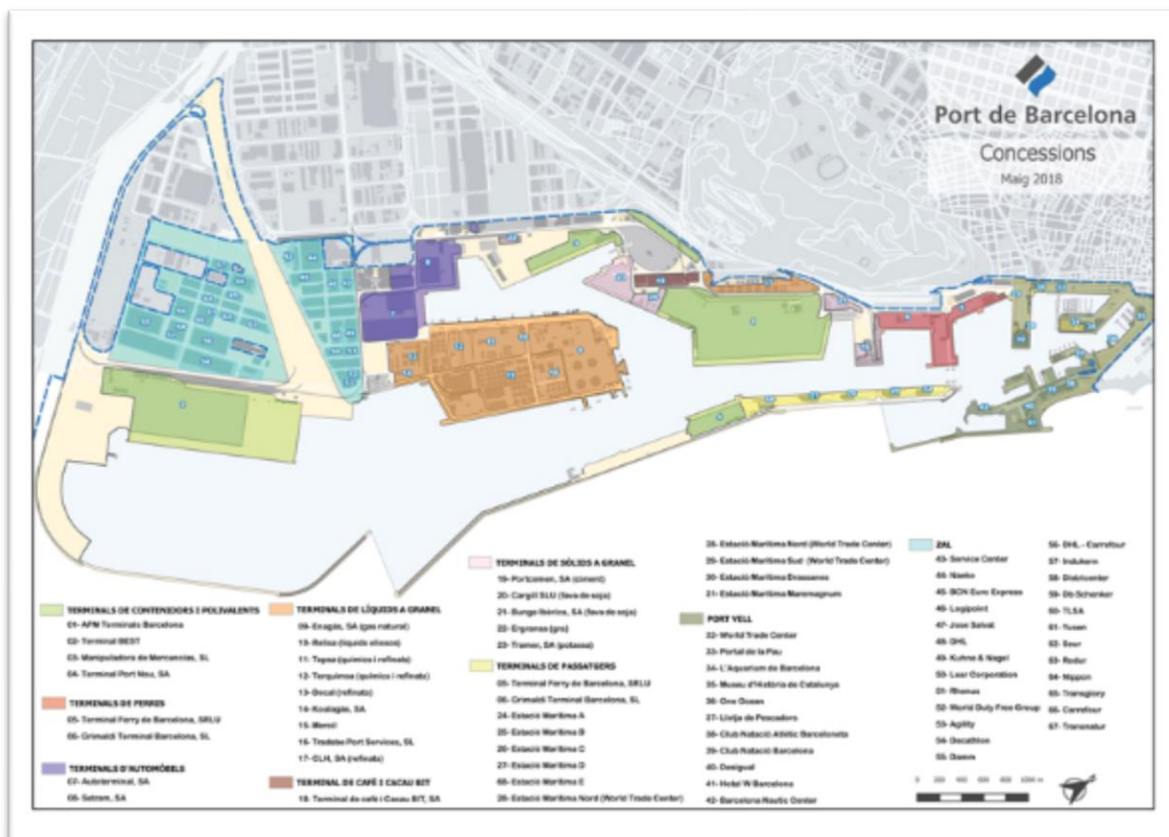


Cruceros desde el Puerto de Miami





Apéndice 12. Puerto de Barcelona, España



Cruceros desde el Puerto de Barcelona





Apéndice 13. Evolución de cruceros



Cruceros modernos



Norwegian Gem



Quantum of the Seas



Allure of the Seas



Oasis of the Seas



Liberty of the Seas



Norwegian Epic



Norwegian Breakaway



Harmony of the Seas