



Plan estratégico para fortalecer la Competitividad del Turismo MICE del CICC de Sucre, Bolivia.

Strategic Plan to Strengthen the Competitiveness of MICE Tourism at the CICC in Sucre, Bolivia.

David Max Olivares Alvares

direccion@cidecuador.org

<https://orcid.org/0000-0002-6281-7951>

**Centro de Investigación y Desarrollo
Guayaquil - Ecuador**

Aureliano Del Toro Cabrera

aurelianodeltorocabrera@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0002-2683-9053>

**Centro de Investigación y Desarrollo
Guayaquil - Ecuador**

Artículo recibido 12 de enero de 2024 / Arbitrado 01 de febrero de 2024 / Aceptado 30 de marzo de 2024 / Publicado 01 de mayo de 2024

RESUMEN

El turismo de reuniones es un segmento importante en el mundo. Es por ello que el objetivo de este estudio es diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la competitividad del Centro Internacional de Convenciones y Cultura CICC en el turismo MICE en la ciudad de Sucre, Bolivia. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo no longitudinal y se aplicó una encuesta a 384 habitantes de Sucre, centrada en tres dimensiones: compromiso de las autoridades, promoción de congresos y desarrollo turístico. Los resultados mostraron que la mayoría de los participantes calificó el desempeño de las autoridades como regular. En la promoción de congresos, el 42.85% y el 65.71% de los participantes estuvieron de acuerdo en que las entidades públicas y privadas, las universidades y los medios de comunicación locales promueven efectivamente los eventos. Es crucial abordar las debilidades identificadas, como la deficiente promoción de eventos académicos y la falta de formación y desarrollo de competencias en organización de eventos.

Palabras clave:

Competitividad, desarrollo turístico, MICE, promoción de eventos, turismo de reuniones.

ABSTRACT

Meeting tourism is an important segment worldwide. Therefore, the objective of this study is to design a strategic plan to improve the competitiveness of the International Convention and Culture Center (CICC) in MICE tourism in Sucre, Bolivia. The investigation employed a quantitative non-longitudinal approach and applied a survey to 384 Sucre residents, focusing on three dimensions: authority commitment, congress promotion, and tourism development. The results showed that most participants rated the authorities' performance as regular. In congress promotion, 42.85% and 65.71% of participants agreed that public and private entities, universities, and local media effectively promote events. To ensure the strategic plan's success, it is essential to strengthen government policies promoting events. It is crucial to address identified weaknesses, such as deficient academic event promotion and lack of training and development in event organization.

Keywords:

Competitiveness, event promotion, meeting tourism, MICE, tourism development.

INTRODUCCIÓN

El turismo de reuniones, también conocido como turismo MICE (por sus siglas en inglés que se refieren a Meetings, Incentives, Conferences y Exhibitions), según la Organización Mundial del Turismo, UNWTO/HTC, (2012) ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, convirtiéndose en una estrategia fundamental para la promoción y el desarrollo adoptada por muchos países. Esta tendencia ha elevado la importancia del turismo MICE no solo en términos económicos, sino también desde una perspectiva científica y académica de gran relevancia (Bourlon y Mao, 2011).

La industria de las reuniones ha llegado a su pleno desarrollo, estableciéndose firmemente en el núcleo de la industria turística como uno de los principales impulsores de su crecimiento. Según los datos proporcionados por la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA, por sus siglas en inglés) ICCA, (2019), el año 2019 marcó un hito en el turismo de reuniones. Se registró un número récord de eventos, llegando a 13.254, lo que representa un aumento del 317% en comparación con 2018. De igual manera, el número de destinos también experimentó un crecimiento significativo, alcanzando un total de 168 sedes en todo el mundo. Entre los principales destinos para eventos MICE en 2019 destacaron la Asociación Francesa de Congresos y Oficinas de Convenciones (AFCO) con 1.101 eventos, Spain Convention Bureau con 988 eventos, VisitScotland con 978 eventos, Vienna Convention Bureau con 943 eventos y Japan National Tourism Organization (JNTO) con 893 eventos. Los tipos de eventos MICE más comunes fueron los congresos internacionales (4.182 eventos), las reuniones asociativas (3.308 eventos), los incentivos (2.760 eventos) y las ferias comerciales y exposiciones (2.004 eventos). Este crecimiento se atribuye a diversos factores, como la globalización, el aumento de las empresas multinacionales y los avances tecnológicos, que han impulsado la demanda de viajes de negocios y eventos MICE. A su vez, este sector tiene un impacto positivo en la economía global, generando empleos, ingresos y promoviendo el desarrollo económico.

El turismo de reuniones, es un segmento importante del turismo global. La cifra exacta de turistas que viajan por negocios varía según las fuentes y metodologías utilizadas, pero se estima que entre el 15% y el 25% de los turistas internacionales viajan por motivos de negocios. Los turistas de negocios suelen gastar más dinero que los de ocio, lo que genera importantes ingresos para los países y destinos que los reciben. Por ejemplo, el gasto que realizan las personas que participan en el turismo MICE es mucho más elevado que el generado por otras modalidades turísticas (Sánchez, 2022). Según la información proporcionada por Ostelea, (2021) se considera que el turista que viaja por motivos de negocio alcanza a gastar hasta 206 dólares diarios, mientras que el turista de sol y playa solo alcanza a gastar hasta 146 dólares. Lo que supone que el turismo MICE genera un 30% más de ingresos que el turismo de ocio, lo que se caracteriza por su alta rentabilidad y sus crecimientos sostenidos.

El turismo MICE es un elemento dinamizador de la actividad turística en una región, ya que genera empleo, mejora el posicionamiento del destino y la ocupación en temporadas bajas. La desestacionalidad de la actividad permite organizar eventos en cualquier época del año, lo que contribuye a una mayor estada de los visitantes y un incremento del gasto total, logrando una reactivación económica considerable. Además, los asistentes a eventos de negocios también buscan disfrutar de la ciudad y sus atractivos culturales y gastronómicos en su tiempo libre, lo que genera un gran flujo de personas y incentiva la economía local. Esto también proporciona la oportunidad de dar a conocer el destino turístico a nivel internacional, mejorando su competitividad (Lorente, 2022).

Por otra parte, el Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC), está ubicado en la ciudad de Sucre, Provincia de Oropeza, fue designada como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1991. Esta distinción se debe a su rica herencia cultural e histórica. Sucre cuenta con un patrimonio excepcional que incluye lugares emblemáticos como el Castillo de la Glorieta, el Palacete de la Florida y el Parque Cretácico entre otros. Estos sitios forman un nuevo eje turístico que tiene el potencial de impulsar el desarrollo regional de Sucre Puño y Letra, (2019). Esta ciudad es una de las más antiguas de Bolivia, atrae a visitantes de todo el mundo debido a su arquitectura colonial bien conservada, sus iglesias históricas, museos y su importancia en la historia de Bolivia. El turismo desempeña un papel significativo en la economía de la región, ya que brinda oportunidades de empleo e inversión. Esta designación como Patrimonio de la Humanidad reconoce la importancia de preservar y promover el valioso legado cultural y histórico de Sucre, al tiempo que fomenta el turismo sostenible y el desarrollo económico de la ciudad y sus alrededores.

El Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC) está ubicado a 5 kilómetros de Sucre, sobre la carretera Sucre-Yotala, en las inmediaciones del Castillo de la Glorieta, el mismo fue inaugurado 17 de marzo del 2016, por el expresidente Evo Morales en el marco de la XX Feria Internacional de Turismo, es un centro, a primera vista, impecable, envidiable para otros departamentos. Ya era hora que Sucre, como capital del Estado Plurinacional de Bolivia, cuente con esta infraestructura para eventos internacionales Correo del Sur, (2016). La magistral obra, considerada por sus características como una de las más grandes realizadas en Bolivia, con una inversión de 76 millones de bolivianos, (aproximadamente 11 millones de dólares), financiados por la Gobernación de Chuquisaca, sobre 9 mil metros cuadrados, con la finalidad de hacer de Sucre un centro de referencia nacional e internacional, que les permita poder realizar grandes e importantes eventos en el país. Con su inauguración se pretendió incentivar el Turismo MICE como un segmento de gran importancia que aporte al crecimiento económico del Departamento de Chuquisaca, con el posicionamiento de la actividad turística como motor principal para incentivar el desarrollo del sector, al considerarse una fuente generadora de empleo, ingresos e inversión en la región.

Administrativamente el Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC) está bajo la tutela de la Unidad Administrativa del Centro de Internacional de Convenciones y Culturas (C.I.C.C.) de la Secretaría Departamental de Culturas, Turismo, Desarrollo Productivo y Empleo del Gobierno Autónomo del Departamento de Chuquisaca que tiene como objetivo: Dirigir, organizar y supervisar las actividades de la Unidad, para la consolidación del Departamento de Chuquisaca como referente en la realización de Eventos Locales, Nacionales e Internacionales, a través del Centro Internacional de Convenciones y Culturas (CICC), obteniendo transversalmente el desarrollo económico local (GADCh, 2024).

Considerando estos antecedentes el objetivo de este estudio es diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la competitividad del Centro Internacional de Convenciones y Cultura CICC en el turismo MICE en la ciudad de Sucre, Bolivia.

MÉTODO

El turismo MICE, ha experimentado cambios sin precedentes en la última década, donde demostró

su gran efectividad en la realización de eventos en el sector turístico a nivel nacional e internacional, situación que debería ser aprovechada por el Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC) ubicado en la ciudad de Sucre, para de esa manera fortalecer estratégicamente el crecimiento económico y turístico de la ciudad.

La investigación siguió un enfoque cuantitativo no longitudinal, ya que no se realizó un seguimiento en el tiempo a las personas involucradas en la unidad de análisis de la que se derivan las relaciones causales que existen entre las variables que fueron estudiadas. Este tipo de investigación consiste en la recolección y análisis de todos aquellos datos que permitan cuantificar la información sobre las variables, que están siendo objeto de estudio, Según Artega, (2020), los métodos cuantitativos se centran en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas, cuestionarios y encuestas.

El estudio se realizó de manera objetiva basado en los hechos que afectan la realización de eventos turísticos en el centro de convenciones, lo que permitió generar conocimientos nuevos basados en el análisis de los datos estadísticos obtenidos, con el objetivo de poder describir, explicar y predecir, la realidad del fenómeno estudiado.

En este sentido la población estudiada estuvo representada por los 287,029 habitantes de la ciudad de Sucre, capital constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia. Para la determinación de la muestra a investigar se utilizó un método de cálculo para una población finita con un nivel de confianza del 95% y un error permisible de muestreo del 5%, resultando la muestra de 384 habitantes, a los cuales se les aplicó la encuesta. La cual fue seleccionada bajo un criterio de un muestreo no probabilístico del tipo por conveniencia, debido a que la misma estuvo constituida por estudiantes de universidades y profesionales del ramo turístico.

Por otra parte, la técnica utilizada para la recolección de información de interés para la investigación fue la encuesta. La cual se llevó a cabo mediante la aplicación de un instrumento que consistió en un cuestionario que conta de 11 ítems agrupados en tres dimensiones: Compromiso de las autoridades, Promoción de congresos y el Desarrollo turístico, los cuales se consideraron, como las áreas de mejora sobre las que se deberían realizar las diferentes acciones, para asegurar el éxito. Lo cual permitió obtener una serie de información basada en hechos reales que facilitaba valorar el acuerdo o el desacuerdo respecto a la propuesta presentada. La validez del cuestionario, se evaluó a través de un panel de expertos, al considerar el juicio de cinco profesores universitarios con conocimiento en el área de planes de mejora, los cuales, a partir de examinar el cuestionario inicial, plantearon contribuciones para redactar el instrumento definitivo. Este criterio es confirmado por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, (2008), cuando expone que el juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. Para medir la fuerza de consistencia interna que existen entre los ítems del cuestionario se utilizó el Alfa de Cronbach, a través del cual se puede evaluar la fiabilidad del instrumento de recogida de datos, cuando se utilizan preguntas que contienen la escala de Likert o semánticas. Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 22, mediante el cual se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,863. Además, se aplicó una prueba de X^2 para establecer las diferencias entre las respuestas dadas por los encuestados a las diferentes preguntas. También, para conocer la magnitud

de las diferencias entre las proporciones se empleó el método ajustado de Bonferroni, la significación en ambas pruebas se estableció para $p < 0.05$.

RESULTADOS

La implementación de un plan estratégico es una metodología de trabajo fundamental para alcanzar metas propuestas, y es crucial que el Centro Internacional de Convenciones y Cultural lo considere como un instrumento que articule todas las acciones prioritarias para mejorar las peculiaridades que afectan su capacidad de lograr los objetivos. Un Plan Estratégico de Mejora permite establecer procesos internos que garanticen el desarrollo eficiente de las actividades, mediante la adopción de una metodología orientada al mejoramiento continuo. Esto implica la ejecución de acciones correctivas y su constante evaluación, con el fin de posicionar la entidad de manera efectiva en el mercado del turismo de reuniones. Al adoptar este enfoque, el centro de convenciones puede mejorar significativamente su capacidad para atraer y retener eventos, lo que a su vez influirá positivamente en su crecimiento y sostenibilidad.

En la dimensión compromiso de las autoridades, se evaluaron cuatro aspectos relacionados con el papel de los diferentes niveles de gobierno en la promoción de Sucre como una ciudad de eventos: políticas del Gobierno Central en la promoción de la ciudad de Sucre como una ciudad de eventos, acciones tomadas por el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, para patrocinar eventos de congresos, si la alcaldía de la ciudad de Sucre considera como una línea de desarrollo estratégico la organización de eventos, gestión del Centro Internacional de Convenciones para incentivar la realización de congreso y exposiciones en la ciudad de Sucre, en todos los casos la mayoría de los participantes clasificó como regular el desempeño de las autoridades siendo 74.28%, 62.85%, 57.14% y 54.28% respectivamente (Tabla 1).

Por otro lado, en la segunda dimensión promoción de congresos se evaluaron los siguientes elementos: promoción y organización de congresos nacionales e internacionales por entidades públicas y privadas, las Universidades como entes promotores de eventos académicos con la finalidad de aumentar los conocimientos de sus docentes y estudiantes y la contribución de los medios de comunicación de la provincia en la promoción de la actividad de los congresos. El primer y segundo aspecto fueron evaluados de total acuerdo por el 42.85% y 65.71% de los participantes respectivamente. En el caso la mayoría de los encuestados el 51.42% respondió estar de acuerdo (Tabla 1).

En relación con la tercera dimensión la cual versó sobre el desarrollo turístico y se evaluaron cuatro elementos: cómo influye la actividad turística que genera la organización de congresos en la imagen, identidad o marca de la ciudad, participación de los profesionales del turismo en los congresos que se realizan en la ciudad de Sucre, beneficios para el desarrollo turístico que se realicen con mayor frecuencia congresos en el Centro Internacional de Convenciones y percepción de los profesionales con el aumento de la organización de más congresos que incentiven la actividad turística en la región. Para todos los casos la respuesta fue favorable por la mayoría de los participantes en el 68.57%, 62.85%, 40.00%, 51.42% respectivamente (Tabla 1).

Tabla 1*Contenido de los ítems del cuestionario*

Dimensiones	E	B	R	M	D	X²	p
Compromiso de las autoridades							
¿Cómo considera las políticas del Gobierno Central en la promoción de la ciudad de Sucre como una ciudad de eventos?	0.0285 b	0.1714 b	0.7428a	0.0571b	-	62.59	1.643e-13
¿Evalué las acciones tomadas por el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, para patrocinar eventos de congresos?	-	0.2000 b	0.6285a	0.1714b	-	20.657	3.269e-05
¿Cree usted que la alcaldía de la ciudad de Sucre considera como una línea de desarrollo estratégico la organización de eventos?	-	0.3142a b	0.5714a	0.1142b	-	16.543	0.0002557
¿Cómo usted considera que es la gestión del Centro Internacional de Convenciones para incentivar la realización de congreso y exposiciones en la ciudad de Sucre?	-	0.3714a	0.5428a	0.0857b	-	16.8	0.0002249
Promoción de congresos							
¿Está de acuerdo que las entidades públicas y privadas deberían promover más la organización de congreso a nivel nacionales e internacionales?	TA	DA	I	DSA	TD	X²	p
	0.4285 a	0.3428a	0.2285a	-	-	3.1714	0.2048

¿Considera usted que las Universidades deberían promover eventos académicos con la finalidad de aumentar los conocimientos de sus docentes y estudiantes?	0.6571 a	0.3142 b	-	0.0285c	-	31.2	1.679e-07
¿Como usted evalúa la contribución de los medios de comunicación de la provincia en la promoción de la actividad de los congresos?	0.2857 abc	0.5142a	0.1142b c	0.0857c	-	21.752	7.345e-05
Desarrollo turístico							
¿Según su criterio como influye la actividad turística que genera la organización de congresos en la imagen, identidad o marca de la ciudad?	MF	F	I	PF	DF	X²	p
	0.1714 a	0.6857 b	0.1428c	-	-	29.4	4.129e-07
¿Como evalúa usted la participación de los profesionales del turismo en los congresos que se realizan en la ciudad de Sucre?	0.0285 b	0.6285a	0.2571b	0.0857b	-	40.952	6.693e-09
¿Considera usted beneficioso para el desarrollo turístico que se realicen con mayor frecuencia congresos en el Centro Internacional de Convenciones?	0.3714 a	0.4000a	0.2000a b	0.0285b	-	16.571	0.0008657
¿Usted como profesional estaría de acuerdo en que se organicen más congresos que incentiven la actividad turística en la región?	0.0571 a	0.5142a b	0.2571b c	0.1428b c	0.0285 c	33.929	7.708e-07

Leyenda: Subíndices distintos difieren para $p < 0.05$. E: Excelente, B: Bueno, R: Regular, M: Malo, D: Deficiente; TA: Totalmente de acuerdo, DA: De acuerdo, I: Indiferente, DSA: Desacuerdo, TD: Totalmente Desacuerdo; MF: Muy favorablemente, F: Favorablemente, I: Indistinto, PF: Poco favorable, DF: Desfavorable.

Paso 1. Identificar las áreas de mejora.

Una vez evaluada información sobre los factores tanto internos como externos que inciden de manera relevante en el posicionamiento del Centro Internacional de Convenciones y Cultura en los eventos del sector turístico, se consideraron como áreas de mejora al compromiso de las autoridades para incentivar y apoyar la organización de los congresos; el nivel de promoción o publicidad que se realiza en la región respecto a la actividad de los congresos y el impacto que causa la realización de los congresos en el desarrollo turístico de la ciudad de Sucre.

Las áreas de mejora necesarias para fortalecer la organización de eventos en la ciudad de Sucre, Bolivia son destacadas en la tabla 2. En cuanto al compromiso de las autoridades, se identifican deficiencias en las políticas de promoción de eventos por parte del gobierno central y departamental, así como la falta de consideración de la alcaldía de Sucre para desarrollar eventos como una estrategia clave. Además, el Centro Internacional de Convenciones no gestiona de manera efectiva la organización de congresos y exposiciones en la ciudad. Las universidades locales también carecen de planificación adecuada para eventos académicos. En términos de promoción de congresos, se observa una insuficiente promoción por parte de entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional, así como una deficiente promoción de eventos académicos por parte de las universidades. Los medios de comunicación locales también muestran una falta de interés en promocionar la actividad de los congresos. Además, la ciudad de Sucre carece de una marca turística MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) bien definida, lo que limita su atractivo como destino turístico. Además, hay una escasez de profesionales en el área de turismo involucrados en la organización de eventos y convenciones, y una falta de formación y desarrollo de competencias en esta área. Por último, no existe una oficina centralizada que busque oportunidades para captar eventos en el Centro Internacional de Convenciones.

Tabla 2

Áreas de mejoras.

Áreas de mejora	Deficiencias.
Compromiso de las autoridades	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes políticas de promoción de eventos por parte del Gobierno Central del Estado Plurinacional de Bolivia. • Deficiente patrocinio del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, en la realización de eventos y congresos. • Despreocupación de la alcaldía de la ciudad de Sucre para considerar la organización de eventos como una línea de desarrollo estratégico. • Ineficiente gestión del Centro Internacional de Convenciones para incentivar la realización de congreso y

	exposiciones en la ciudad de Sucre. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación de eventos académicos de las universidades con sede en Sucre.
Promoción de congresos	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente promoción de las entidades públicas y privadas en la organización de congreso a nivel nacional e internacional. • Deficiente promoción eventos académicos por parte de las Universidades. • Despreocupación de los medios de comunicación de la provincia en la promoción de la actividad de los congresos.
Desarrollo turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de posicionamiento de la marca de la ciudad como destino de turismo MICE. • Poca participación de profesionales en el área de turismo en la organización de eventos y convenciones. • Falta de formación y desarrollo de competencias en organización de eventos. • Ausencia de una oficina o despacho que centralice las oportunidades para captar eventos en el CICC

Paso 2. Detectar las principales causas que generan los problemas en cada área de mejora identificada.

Para abordar efectivamente un problema, es fundamental identificar las causas subyacentes que lo han generado, examinando cada área de mejora de manera detallada. Esto permite proponer soluciones más convincentes y sostenibles. En cualquier organización, es inevitable implementar cambios que conduzcan a mejoras significativas. Por lo tanto, es crucial realizar un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la empresa, lo que permite diagnosticar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (FODA). Este enfoque integral permite evaluar los aspectos positivos y negativos presentes dentro de la organización (Fortalezas y Debilidades) y aquellos que se encuentran implícitos en el sector que la rodea (Oportunidades y Amenazas). Al entender estas dimensiones, se pueden desarrollar estrategias más efectivas para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades, lo que a su vez, puede impulsar el crecimiento y el éxito sostenible de la organización.

Factores externos: referentes a las oportunidades se puede destacar que la tecnología implementada en el centro de convenciones podría ser aprovechada por la institución para promover de una manera mucho más eficiente la organización de los congresos en la región. Por otro lado, la poca competencia que existen en la región y crecimiento vertiginoso relacionado con el mercado de los eventos (MICE), se considera como una gran oportunidad para que el centro de convenciones establezca estrategias de negocios con Universidades e Entidades del sector público y privado encaminadas a fomentar la organización de eventos y congresos, que además de proporcionar el crecimiento profesional de todas aquellas personas involucradas en la actividad, incentive el desarrollo turístico de la región.

En cuanto a las amenazas (Tabla 3) se pueden considerar la situación económica y política poco predecible, que existe en la región, además, del poco apoyo que recibe de las autoridades locales, como la del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, las instituciones de educación superior o de

la propia alcaldía de la ciudad de Sucre, las cuales no consideran dentro de las líneas de desarrollo estratégico, la realización de eventos de congresos en la región.

Factores internos: entre las debilidades más apreciables de la empresa se pueden considera, la deficiente aportación económica por parte de las empresas vinculadas con la actividad, así como el desamparo de las entidades públicas y/o privadas que deberían preocuparse por incentivar la organización de congreso en la región. La comunicación interna que se aprecia en la organización interfiere en la capacidad de mantener relaciones sólidas y efectivas con todos

los miembros de la organización, además de lograr un buen funcionamiento, que garantice de manera eficaz, integrar a los empleados, poniendo en práctica la visión, la misión y los valores de la organización. Por último, cabe mencionar que la ausencia de un estilo de liderazgo por parte de la gerencia enfocada al desarrollo turístico, desencadenaría en una serie de situaciones poco deseables para la empresa que podrían conllevar a consecuencias perjudiciales.

En cuando a las fortalezas (Tabla 3) se podría considerar que el Centro de Convenciones cuenta con la presencia de profesionales cualificado y capacitado en cada área, lo cual contribuye a mejorar la satisfacción de los participantes a los eventos, además, el centro dispone de varias instalaciones totalmente equipadas para la realización de los congresos. La empresa cuenta con sistemas tecnológicos que aportan grandes beneficios al desenvolvimiento de la empresa, al proporcionar herramientas y accesorios que son útiles para simplificar el ahorro de tiempo y el esfuerzo del trabajo.

Tabla 3

Análisis DAFO del Centro Internacional de Convenciones y Cultura.

Fortalezas	Debilidades
Altos estándares tecnológicos. Cuentan con profesionales calificados de cada área. Instalaciones adecuadas para realizar congresos. Cuentan con proveedores para brindar servicios.	Deficiente aportación económica por parte de las empresas vinculadas a la actividad. Comunicaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa. Falta de visión enfocada al desarrollo
Oportunidades	Amenazas
Aprovechar la tecnología implementada para la promoción de eventos Fusionarse con otras empresas para promocionar el crecimiento profesional Poca competencia en la región	Dificultad para invertir en promoción Situación económica y política poco predecible Poco o ningún apoyo de las autoridades locales

Paso 3. Formular, misión, visión y objetivos.

Una vez identificadas las principales áreas de mejora y conocidas las principales causas que generan el problema que se está investigando, se procedió a la formulación de la misión, visión y objetivos, con la finalidad de precisar, de qué manera se va a proceder a solucionar la situación creada, para lograr los resultados deseados.

Misión del CICC: Consolidar una industria turística, próspera y competitiva, generadora de desarrollo, empleo y riqueza, especializada en el desarrollo y propuestas de eventos, congresos y exposiciones de alta calidad, fomentando el crecimiento económico y turístico de la región, a través de la implementación de estrategias efectivas de marketing y comunicación, la capacitación de profesionales en el área de turismo y la colaboración con autoridades y entidades públicas y privadas.

Visión del CICC: El CICC es un referente nacional y mundial innovador y transformador en la industria turística MICE, destacándose por la organización de congresos y eventos de alta calidad y la promoción del desarrollo turístico de la ciudad de Sucre y su región, a través de la colaboración efectiva con autoridades, entidades públicas y privadas, y la capacitación de profesionales en el área de turismo.

Objetivo general: establecer los procesos internos que permitan desarrollar de manera eficaz y eficiente, el cumplimiento de una serie de acciones correctivas orientadas al mejoramiento continuo en el Centro de Convenciones.

La tabla 4 presenta los objetivos, estrategias, acciones y indicadores de desempeño para la organización de congresos en el Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC) en Sucre. El objetivo estratégico principal es implicar a las autoridades institucionales para que apoyen y incentiven la organización de eventos en el CICC. Para lograr esto, se establecerán alianzas estratégicas con autoridades locales y nacionales, se crearán canales de comunicación efectivos y se desarrollarán propuestas conjuntas para incentivar políticas de promoción de eventos. Además, se implementará un plan de marketing y comunicación integral, se desarrollará una marca turística MICE para posicionar a Sucre como destino, y se capacitarán a profesionales del turismo en organización de eventos. Los indicadores de desempeño incluyen el número de eventos organizados con apoyo de autoridades, el alcance de campañas de promoción en medios, y el número de participantes en paquetes turísticos integrados y profesionales capacitados en organización de eventos.

Tabla 4

Objetivos, estrategias, acciones e indicadores de desempeño.

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones estratégicas	Indicadores de Desempeño
Implicar a las autoridades institucionales para que incentiven y apoyen la organización de los congresos que se realizan el Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC).	Establecer alianzas estratégicas con autoridades locales, departamentales y nacionales	Crear canales de comunicación efectivos con autoridades para presentar los beneficios de organizar eventos en el CICC	Número de eventos organizados con apoyo de autoridades
		Desarrollar propuestas conjuntas para incentivar políticas de promoción de eventos	
		Obtener patrocinio y	

		apoyo del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca y la Alcaldía de Sucre	
Comprometer a todos los factores relacionados con la actividad de los congresos a que se involucren en la promoción de los mismos.	Implementar un plan de marketing y comunicación integral	Desarrollar una marca turística MICE para posicionar a Sucre como destino	Alcance de campañas de promoción en medios
		Realizar campañas de promoción en redes sociales, medios especializados y ferias del sector	
		Capacitar a profesionales del turismo en organización de eventos	
Exponer el impacto que causaría la incentivación de congresos en la ciudad de Sucre para el desarrollo turístico de la región.	Fomentar el desarrollo de competencias en organización de eventos	Colaborar con universidades locales para incluir eventos MICE en su planificación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes en paquetes turísticos integrados • Cantidad de profesionales capacitados en organización de eventos
		Ofrecer programas de formación y desarrollo de competencias en organización de eventos	
		Crear una oficina centralizada para captar oportunidades de eventos en el CICC	

La tabla 5 analiza los riesgos asociados con el Plan Estratégico para el Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC) en Sucre. Los riesgos identificados incluyen la falta de compromiso y apoyo de las autoridades, insuficiente promoción y posicionamiento de la marca MICE de Sucre, falta de participación de entidades públicas y privadas en la promoción de eventos, falta de desarrollo de competencias en organización de eventos, y ausencia de una oficina centralizada para captar oportunidades de eventos. Para mitigar estos riesgos, se proponen estrategias como establecer canales

de comunicación efectivos con las autoridades, desarrollar una marca turística MICE fuerte, establecer alianzas estratégicas con entidades del sector turístico, capacitar a profesionales en organización de eventos, y crear una oficina centralizada para captar oportunidades de eventos.

Tabla 5

Análisis de Riesgos del Plan Estratégico para el Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC)

Riesgo	Descripción del riesgo	Estrategia de mitigación
Falta de compromiso y apoyo de las autoridades	Si las autoridades locales, departamentales y nacionales no se comprometen a apoyar y promover la organización de eventos en el CICC, será difícil implementar políticas efectivas y obtener el patrocinio necesario.	Establecer canales de comunicación efectivos con las autoridades para presentar de manera clara y convincente los beneficios económicos y turísticos que generaría la incentivación de congresos en Sucre.
		Identificar aliados estratégicos que puedan influir en la toma de decisiones.
Insuficiente promoción y posicionamiento de la marca MICE de Sucre	Si no se implementa un plan de marketing y comunicación integral que posicione a Sucre como un destino MICE atractivo, será difícil atraer eventos y participantes	Desarrollar una marca turística MICE fuerte y coherente, con presencia en redes sociales, medios especializados y ferias del sector.
		Capacitar a profesionales del turismo en organización de eventos para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
Falta de participación de entidades públicas y privadas en la promoción de eventos	Si las entidades públicas y privadas relacionadas con el sector turístico no se involucran en la promoción de eventos MICE, se perderá alcance y efectividad en las campañas	Establecer alianzas estratégicas con cámaras de comercio, asociaciones empresariales y entidades turísticas para promover conjuntamente la realización de eventos en Sucre.
		Ofrecer incentivos y beneficios a las empresas que se sumen a las campañas de promoción.
Falta de desarrollo de competencias en organización de eventos	Si no se capacita y forma a profesionales en el área de eventos MICE, la calidad de los servicios ofrecidos podría	Colaborar con universidades locales para incluir la organización de eventos MICE en su

	verse afectada, lo que desincentivaría la realización de eventos en Sucre.	planificación académica. Ofrecer programas de formación y desarrollo de competencias dirigidos a profesionales del sector turístico.
Ausencia de una oficina centralizada para captar oportunidades de eventos	Si no se crea una oficina o despacho que centralice las oportunidades para captar eventos en el CICC, se perderán oportunidades y se dificultará la coordinación entre las diferentes entidades involucradas.	Destinar recursos humanos y financieros para la creación de una oficina especializada en la captación de eventos MICE en el CICC. Establecer protocolos y procedimientos claros para la gestión de oportunidades.

Monitoreo y Evaluación

- Realizar seguimiento periódico al cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Evaluar eficacia de estrategias implementadas y realizar ajustes necesarios.
- Medir impacto de eventos en desarrollo turístico de Sucre.

DISCUSIÓN

El turismo de reuniones es una actividad de elevado interés estratégico para todos los destinos, ya que representa una oportunidad significativa para generar ingresos y fomentar el crecimiento económico. En este sentido, un importante número de ciudades han desarrollado su propio plan de desarrollo estratégico para lograr un salto cualitativo y cuantitativo en esta actividad. Por ejemplo, en el año 2006, el Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo de Reuniones y Ferias de Andalucía 2007-2010 fue publicado (CTCD, 2006), destacando la importancia de la planificación y la coordinación para atraer eventos y reuniones a la región. De manera similar, la ciudad de João Pessoa en Brasil publicó "Turismo de eventos: Desafíos estratégicos de la ciudad de João Pessoa" en el año 2009 (Carrizo y Vieira, 2009), donde se abordaron los desafíos y oportunidades para el desarrollo del turismo de reuniones en la ciudad. En otro ejemplo, el plan de gestión del turismo de reuniones para la satisfacción del visitante de Chiclayo, publicado en el año 2017 (Serruto y Cabrera, 2017), destacó la importancia de la calidad de los servicios y la infraestructura para atraer y retener eventos en la ciudad. Estos ejemplos demuestran que la planificación estratégica y la coordinación son fundamentales para el éxito del turismo de reuniones.

De aquí se deriva la primera propuesta de mejora que sería la implicación de las autoridades institucionales para que incentiven y apoyen la organización de los congresos que se realizan en el Centro Internacional de Convenciones y Cultura, la cual deberá ser consensuada con los factores involucrados con la finalidad que se pueda lograr un compromiso que implique la formulación e implementación de

líneas de estrategias encaminadas a fomentar la actividad de los congresos en el departamento de Chuquisaca.

En consonancia con lo dicho arriba, Serruto y Cabrera, (2017) y SENATUR, (2022) plantean que la creación de un plan estratégico es crucial para el desarrollo del turismo de reuniones, ya que debe abordar varios aspectos clave para impulsar el crecimiento y la competitividad del sector. La infraestructura hotelera y de eventos, junto con la capacitación y profesionalización de los recursos humanos, son fundamentales para brindar una experiencia de alta calidad a los visitantes. La promoción del destino como sede de eventos internacionales, a través de los Bureau de Convenciones, es esencial para atraer a más eventos y aumentar la visibilidad del lugar. La captación de eventos internacionales es fundamental para impulsar el crecimiento del turismo de reuniones, por lo que los destinos deben ser competitivos y ofrecer una variedad de opciones para los organizadores de eventos. El desarrollo de productos turísticos que incluyan paquetes de viaje y experiencias relacionadas con los eventos puede aumentar la duración del viaje y el gasto de los visitantes. Las estrategias de marketing y publicidad, especialmente en redes sociales y plataformas digitales, deben ser efectivas para promover el destino y atraer a los organizadores de eventos. Finalmente, la colaboración entre los diferentes actores del sector, incluyendo empresas, gremios y organismos públicos, es esencial para el éxito del turismo de reuniones, ya que la coordinación y cooperación pueden ayudar a mejorar la eficiencia y la efectividad de las estrategias de promoción y captación de eventos.

En relación a las áreas de mejoras, la falta de compromiso de las autoridades es un área de mejora crítica en el desarrollo del turismo de reuniones (SCB, 2018). En un estudio desarrollado por Serruto y Cabrera, (2017), sobre el desarrollo de un plan de gestión del turismo de reuniones para la satisfacción del visitante de Chiclayo, concluye que los elementos a mejorar fueron la planificación y gestión del turismo de reuniones, desarrollo del producto y Marca-Destino, promoción y comercialización del destino y desarrollo profesional y cultural del sector. Los resultados encontrados en este estudio coinciden con el autor anterior, en Bolivia, el Gobierno Central del Estado Plurinacional de Bolivia no ha implementado políticas efectivas de promoción de eventos, lo que limita la capacidad del sector para atraer y organizar eventos importantes. Además, el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca no ha proporcionado un patrocinio adecuado para la realización de eventos de congresos, y la alcaldía de la ciudad de Sucre no ha considerado la organización de eventos como una línea de desarrollo estratégico. La ineficiente gestión del Centro Internacional de Convenciones (CICC) también es un obstáculo para incentivar la realización de congresos y exposiciones en la ciudad de Sucre. Finalmente, la falta de planificación de eventos académicos por parte de las universidades con sede en Sucre también es un área de mejora importante.

Por otra parte, un estudio desarrollado para la elaboración del plan estratégico de turismo Medellín 2018-2024 Alcaldía de Medellín, (2018), señala como primera debilidad el público objetivo y promoción desenfocados, se explica que la promoción del destino Medellín estuvo enfocada durante mucho tiempo al turismo de negocios. El último Plan de Desarrollo turístico, con vigencia hasta el año 2016, abría las puertas a otros segmentos como la naturaleza por lo que el nuevo plan cambió el destino y como es obvio el público objetivo se amplió. Aunque la comparación entre la ciudad de Medellín y el CICC no es posible hacer. Los resultados encontrados en este trabajo también señalan a la promoción como un área clave de mejora. En este sentido, la deficiente promoción de eventos académicos por

parte de las universidades y la despreocupación de los medios de comunicación de la provincia por esta actividad son obstáculos importantes para el desarrollo del turismo MICE.

Por otro lado, un área de mejora crítica clave en el desarrollo de un plan estratégico exitoso es enmendar la falta de posicionamiento de la marca de la ciudad como destino de turismo MICE. La poca participación de profesionales en el área de turismo en la organización de eventos y convenciones también es un obstáculo importante. Además, la falta de formación y desarrollo de competencias en organización de eventos y la ausencia de una oficina o despacho que centralice las oportunidades para captar eventos en el CICC también son áreas de mejora significativas. Estos aspectos también se han señalado como debilidades en otros planes como es el caso del desarrollado para Andalucía como destino de turismo MICE para los años 2007-2010 CTCD, (2006), en el documento se reconoce que esta actividad no había logrado todavía estructurar su posicionamiento competitivo al nivel de sus recursos potenciales. Los destinos adolecen de indefinición y de coherencia entre sus atractivos y sus políticas de promoción adaptada a cada tipología de destino.

Finalmente, una herramienta de valoración del desempeño de esta actividad será la medición de su impacto desde el punto de vista socio-cultural y económico en la ciudad de Sucre y, por consiguiente, en el departamento de Chuquisaca. La actividad turística es fundamental para promover el comercio internacional, ya que atrae inversiones y genera empleos, lo que contribuye significativamente al crecimiento económico de un país. Además, es una de las principales fuentes de empleo, lo que mejora la calidad de vida y el ingreso de los habitantes. De esta manera, la actividad turística se convierte en un actor clave para el desarrollo económico y social de una región. La medición de su impacto permitirá evaluar la efectividad de las estrategias implementadas para fomentar el turismo y, en consecuencia, mejorar la calidad de vida y el ingreso de la población local.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados alcanzados, para que el plan estratégico en el Centro Internacional de Convenciones y Cultura (CICC) de Sucre, Bolivia, tenga éxito y promueva el desarrollo del turismo de reuniones, es fundamental fortalecer las políticas de promoción de eventos por parte del Gobierno. Esto incluye el patrocinio del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca en la realización de congresos, la gestión efectiva del CICC para incentivar la organización de eventos y exposiciones en la ciudad, la planificación de eventos académicos por parte de las universidades con sede en Sucre, y la promoción activa de entidades públicas y privadas en la organización de congresos a nivel nacional e internacional. Además, es crucial abordar las debilidades identificadas, como la deficiente promoción de eventos académicos por parte de las universidades, la falta de posicionamiento de la marca de la ciudad como destino de turismo MICE, la falta de formación y desarrollo de competencias en organización de eventos, y la ausencia de una oficina centralizada para captar oportunidades de eventos en el CICC. El plan propuesto es coherente con las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades diagnosticadas, y muestra integralidad en las acciones estratégicas propuestas. Además, los riesgos identificados son de fácil mitigación, lo que garantiza un éxito sostenible para el plan estratégico.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín (2018) *Plan Estratégico de turismo de Medellín 2018-2024. Por un turismo sostenible, responsable, competitivo y transformador*. Medellín, Colombia. <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2021/08/Plan-estrategico-de-turismo-de-Medellin-2018-2024-2.pdf>
- Artega, G. (2020) *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades, testsiteforme*. <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Bourlon, F. y Mao, P. (2011) Las formas del turismo científico en Aysén, Chile, *Gest. tur.*, (15), pp. 74–98. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2233/223318904004.pdf>
- Carrizo, A. M. y Vieira, A. B. (2009) 'Turismo de eventos: Desafíos estratégicos de la ciudad de João Pessoa (Brasil), *Cuadernos de Turismo*, (23), pp. 31–46. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39811874002.pdf>
- Correo del Sur (2016) 'Inauguran centro internacional de convenciones en Sucre con feria de turismo', *Los Tiempos*, p. 1. <https://www.lostiempos.com/actualidad/nacional/20160317/inauguran-centro-internacional-convenciones-sucre-feria-turismo>
- CTCD (2006) *Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo de Reuniones y Ferias de Andalucía 2007-2010*. Andalucía, España: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. http://www.atclave.es/publicaciones/descargas/planes/12_plan%20estrategico_desarrollo%20turismo%20de%20reuniones.pdf
- Escobar-Pérez, J. and Cuervo-Martínez, Á. (2008) 'Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización', *Avances en Medición*, 6, pp. 27–36. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25645w/Juicio_de_expertos_u4.pdf
- GADCh (2024) *Secretaría Departamental de Cultura, Turismo, Desarrollo Productivo y Empleo, Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca*. <https://chuquisaca.gob.bo/portal/secretaria-departamental-de-cultura-turismo-desarrollo-productivo-y-empleo/>
- ICCA (2019) *ICCA Statistics Report Country and City Rankings*. <https://www.stnet.ch/app/uploads/2021/03/ICCA-Statistics-2019.pdf>
- Lorente, P. (2022) *Turismo MICE, ¿qué es y por qué está en auge?*, *ESIC*. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/turismo-mice-que-es-y-para-que-sirve-c>
- Ostelea (2021) *Turismo MICE: ¿qué es y qué importancia tiene?*, *Blog turismo*. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/organizacion-de-eventos/influencia-del-turismo-mice-y-las-caracteristicas-que-lo-definen>
- Puño y Letra (2019) *El triángulo La Glorieta-La Florida y el Centro de Convenciones, una veta de oro para el turismo*, *Correo del Sur*. https://correodelsur.com/punoyletra/20190311_el-triangulo-la-glorieta-la-florida-y-el-centro-de-convenciones--una-veta-de-oro-para-el-turismo.html
- Sánchez, M. C. R. (2022) *Nuevos retos para el Turismo MICE en destinos turísticos*. Universidad de la Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/27963/Nuevos%20retos%20para%20el%20Turismo>

[%20MICE%20en%20destinos%20turisticos..pdf?sequence=1](#)

SCB (2018) *El turismo de reuniones como catalizador para una economía del conocimiento*, Spain Convention Bureau. Madrid, España. <https://scb.es/importancia-de-reuniones-en-el-desarrollo-de-las-ciudades/>

SENATUR (2022) *Experto internacional profundiza plan estratégico para el crecimiento del turismo de reuniones en Paraguay*. Asuncion, Paraguay. <https://senatur.gov.py/uncategorized/experto-internacional-profundiza-plan-estrategico-para-el-crecimiento-del-turismo-de-reuniones-en-paraguay/>

Serruto, E. P. and Cabrera, X. C. (2017) 'Plan de gestión del turismo de reuniones para la satisfacción del visitante de Chiclayo', *Tzhoecoen*, 9(2), p. 145. <http://repositorio.uss.edu.pe//handle/20.500.12802/3989>

UNWTO/HTC (2012) *High-Level Symposium on MICE Tourism | UN Tourism, UN Tourism*. <https://www.unwto.org/archive/asia/event/unwto-htc-high-level-symposium-mice-tourism>