



14 de octubre de 2016

Transición Gubernamental 2016
Departamento de Estado
Estado Libre Asociado de Puerto Rico

**Re: Compañía de Turismo de Puerto Rico
Ponencia Proceso de Transición**

La Compañía de Turismo de Puerto Rico fue creada por la Ley Núm. 10 de 18 de junio de 1970 (en adelante, la "Ley"), según enmendada, mejor conocida como la Ley de la Compañía de Turismo de Puerto Rico (en adelante, la "Compañía"). Dicha ley confirió a la Compañía todos aquellos poderes y facultades necesarias para fomentar el desarrollo de la industria turística y maximizar el potencial de Puerto Rico como un destino turístico de calidad mundial. La Compañía cuenta con una Oficina de Promoción y Mercadeo que incluye áreas de Publicidad, Ventas, Acceso Aéreo, Acceso Marítimo, Eventos Especiales, Estadísticas, Relaciones Públicas y Comunicaciones, una Oficina de Asesoramiento Legal e Incentivos Financieros, una Oficina de Finanzas e Impuesto por Ocupación de Habitación, una Oficina de Planificación y Desarrollo, una Oficina de Administración y Recursos Humanos, una Oficina de Juegos de Azar y una Oficina de Transportación Turística. Conforme las disposiciones del proceso de transición y la solicitud del Departamento de Estado, a continuación se presenta el estado de situación de la Compañía y los logros alcanzados durante el período de enero 2013 a diciembre de 2016.

Trasfondo

La situación de la Compañía en enero de 2013 era la siguiente:

- a. No había flujo de efectivo;
- b. Las llegadas a través del aeropuerto habían disminuido en 21% en cuatro (4) años, a tan solo ocho millones (8,000,000) de pasajeros, la cifra más baja desde la década de los '80;
- c. El número de pasajeros de cruceros estaba en su punto más bajo en quince (15) años;
- d. Casi todas las líneas aéreas internacionales habían abandonado la Isla, con la excepción de *COPA Airlines*, así como los viajes semanales de *Condor*, *Air Canada* y *WestJet*. Había menos de cinco (5) vuelos internacionales en operaciones. Eso significó una merma en pasajeros internacionales, lo que puso a Puerto Rico en una posición extremadamente vulnerable a las fluctuaciones del mercado de los Estados Unidos; y
- e. La administración de la Compañía durante el cuatrienio 2009-2012 había sido una inconsistente, durante la cual hubo tres (3) directores ejecutivos, tres (3) directores auxiliares, tres (3) directores de mercadeo, tres (3) campañas publicitarias totalmente disimiles entre unas y otras y muchísima confusión. Esto tuvo como resultado una falta de enfoque y dirección estratégica que resultó en una corporación fragmentada, donde cada área de negocios trabajaba en sus propios proyectos, y sin contar con un rumbo claramente definido. De la misma forma, las campañas no fueron efectivas en el propósito principal que las mismas deben tener: la diferenciación de Puerto Rico como destino y que se le conozca de una manera uniforme a través del hemisferio.

Como consecuencia de lo anterior, en enero de 2013, un total de sesenta millones de dólares (\$60,000,000) en ahorros corporativos habían sido utilizados sin que se vieran los rendimientos de los mismos, activos de gran valor habían sido vendidos y las cuentas por pagar ascendían a cincuenta millones de dólares (\$50,000,000), con un flujo de efectivo de solo veinte millones de dólares (\$20,000,000). Básicamente no teníamos capital para trabajar la administración de la agencia. Para poder contrarrestar lo antedicho, entendimos que lo que la Compañía necesitaba era un equipo de expertos en sus respectivos campos que pudieran unirse, establecer una meta y un plan estratégico enfocado y consistente para transformar la operación de la entidad. Teníamos que llevar a la Compañía a que generara ganancias una vez más para invertirse en promocionar a la Isla, con el balance correcto de crecimiento y administración costo-efectiva que nos permitiera conducir un negocio de manera responsable.

Asumimos este gran reto trabajando en cuatro (4) áreas en específico:

- 1) Consistentemente durante los pasados cuatro (4) años, hemos preparado y presentado a la legislatura un presupuesto balanceado y nos mantuvimos haciendo los ajustes financieros necesarios según transcurría el año, de manera que no se gastara más de lo que se recaudaba. Cada centavo invertido tenía que producir ganancia.
- 2) Identificamos que había millones de dólares en ingresos que la Compañía no estaba recibiendo. Por tanto, se reenfocaron las prioridades de nuestro equipo de Impuesto por Ocupación de Habitación. No debemos olvidar que el impuesto por ocupación de habitación es pagado por nuestros huéspedes y el hostelero es un agente retenedor. Dichos fondos son necesarios para continuar con nuestros esfuerzos publicitarios para generar demanda adicional. En algunos casos, esto significó llegar hasta los tribunales para cobrar a aquellos que no reaccionaron a nuestras múltiples gestiones de cobro. Al presente, nuestra captación del impuesto ha aumentado de un ochenta y siete por ciento (87%) a un noventa y cuatro por ciento (94%).
- 3) Establecimos un equipo táctico especial para registrar y cobrar el impuesto por ocupación de habitación en propiedades de alquiler a corto plazo, en conjunto con una campaña educativa para promover el registro de estas propiedades. El registro de las propiedades en este segmento aumentó de **trescientos ochenta y siete (387) en 2012 a mil trescientos dieciocho (1,318) en 2016**, lo cual representó un aumento de más de dos millones de dólares (\$2,000,000) en ingresos provenientes del impuesto por ocupación de habitación por año, un incremento de ciento sesenta y cuatro por ciento (164%) desde el 2012. Esto, a pesar de que aún quedan múltiples propiedades por identificar en el segmento de propiedades de alquiler a corto plazo.
- 4) De igual forma, fuimos tras aquellos que insistían en operar fuera del marco de la ley. Durante el pasado año, hicimos valer con especial énfasis la Ley 77¹, visitando más de trescientos (300) negocios y confiscando máquinas tragamonedas ilegales e imponiendo multas que totalizaron seis millones de dólares (\$6,000,000). Además, hubo una comunicación y cooperación sin precedentes entre la Compañía y el Departamento de Justicia, lo que tuvo el resultado de cerrar las operaciones de muchos locales donde operaban máquinas de casinos y tragamonedas ilegales. Sin embargo, debemos reconocer que nuestra industria de casinos ha sufrido grandes embates. A tales fines, revisamos nuestro reglamento de juegos de azar para hacerlo más flexible y atemperarlo a la realidad de hoy día. Lanzamos una página en Facebook dedicada

¹ Ley Núm. 77 de 1 de julio de 2014, conocida como Ley de Ajustes al Sistema Contributivo.

exclusivamente a la promoción y mercadeo de los casinos, fortaleciendo nuestros esfuerzos de promoción, incluyendo una historia de portada en nuestra revista ¡Qué Pasa! hace unos meses, y además lanzamos el “Jackpot del Encanto” en trece (13) casinos. Hemos detenido la fuga en nuestros ingresos provenientes de máquinas tragamonedas, cerrando el año fiscal con ingresos similares al año anterior, aún cuando sufrimos el cierre de cinco (5) casinos durante dicho período. Así las cosas, en el mes de julio de 2016, tuvimos un incremento de uno por ciento (1%) en ingresos comparado con julio del año previo.

En resumen, los ingresos provenientes del impuesto por ocupación de habitación han incrementado en veintiséis por ciento (26%) desde 2012, y hemos mitigado la pérdida de ingresos por Juegos de Azar. Hoy podemos decir con orgullo que tenemos un capital de trabajo de más de trece millones de dólares (\$13,000,000), con un flujo de caja de aproximadamente cuarenta y cinco millones de dólares (\$45,000,000).

Cinco estrategias principales

En el mundo de los negocios, es vital identificar las metas a corto y largo plazo y desarrollar las estrategias principales que llevarán al negocio a la consecución de las mismas. Es por ello, que nos hemos enfocamos en cinco (5) estrategias que han sido nuestra guía para todas las decisiones de negocio que hemos tomado. A saber:

1. Incrementar el acceso **marítimo y aéreo**;
2. Desarrollar **ofrecimientos turísticos** nuevos y diversificados;
3. Capitalizar en nuestra diversidad para desarrollar nuevos **mercados nichos**;
4. Crear demanda por nuestro destino con un programa de publicidad y mercadeo agresivo que sea consistente y enfocado;
5. Y finalmente desarrollar y promover una cultura de servicio al cliente.

Nuestro tráfico aéreo había disminuido de diez millones (10,000,000) de pasajeros en 2007 a ocho millones (8,000,000) de pasajeros en 2011-2012. Líneas reconocidas como *American Eagle*, *Iberia*, *Virgin* y *British Airways* habían abandonado la Isla. Sin estas conexiones internacionales, quedamos prácticamente despojados de un marco para la diversificación. Nuestra estrategia consistió en ganar al menos una (1) línea aérea en cada dirección: norte, sur, este, oeste. Entre las iniciativas llevadas a cabo durante los pasados cuatro (4) años para reforzar el acceso aéreo hacia Puerto Rico, se destacan las siguientes:

- Con la llegada de *Avianca* nos conectamos al resto de Sudamérica – ya no era necesario ir a Miami para viajar al sur. Comenzamos con tres (3) vuelos semanales, que luego aumentaron a cinco (5) y a partir del 2 de noviembre del año en curso, Avianca añadirá dos (2) vuelos semanales al itinerario actual. Como resultado, ahora tendremos vuelos directos diariamente a Bogotá y conexiones a toda Sudamérica.
- *Air-Europa* nos reconectó con la Madre Patria, España desde mayo 2014. Esto fue seguido por el regreso de *Iberia* en 2015. Ambos esfuerzos fueron vitales para que este verano tuviéramos el récord de seis (6) vuelos semanales desde Madrid.
- *Norwegian Airlines* completó nuestra expansión al este con cinco (5) vuelos semanales a cuatro (4) ciudades (Londres, Copenhagen, Estocolmo y Oslo), abriéndonos las puertas a un mercado totalmente nuevo y un aumento en volumen de pasajeros de quinientos por ciento (500%) provenientes de los países que sirve dicha línea aérea. Esto

representa diez mil (10,000) nuevos visitantes provenientes de dichos países, lo que comprobó que sí hay un mercado para Puerto Rico en Europa.

- Hacia el oeste, *Volaris* comenzó a ofrecer vuelos bisemanales sin escala desde Cancún, conectando desde Ciudad de México, con un impacto económico estimado en diez millones de dólares (\$10,000,000) por año.
- Con la salida de *American Eagle*, Puerto Rico perdió su atributo como el centro de conexión del Caribe. No obstante, logramos que *Seaborn* trasladara sus operaciones a Puerto Rico. En la actualidad, tiene vuelos a catorce (14) destinos en el Caribe. En conjunto con nuevas líneas aéreas como *Insel Air* y *PAWA* de la República Dominicana, hemos recuperado nuestra posición de liderato como el centro de conexiones aéreas del Caribe, que era una de nuestras metas más importantes.
- En América del Norte, *JetBlue* añadió un nuevo vuelo a Aguadilla desde Fort Lauderdale en mayo, ayudando a descentralizar el turismo hacia el área oeste. *Southwest* amplió su servicio desde Houston Hobby y añadió un nuevo servicio desde Newark en diciembre. *Air Canada* añadió un vuelo adicional desde Toronto y comenzará a ofrecer un nuevo vuelo desde Montreal durante el invierno de este año. *Allegiant Airlines* conectará a Puerto Rico con nuevos destinos como Pittsburgh y Cincinnati. Además, servirá al aeropuerto de Orlando Sanford a partir de diciembre 2016. Esto representa cuatro (4) mercados nuevos en diciembre, trece (13) líneas aéreas en tres (3) años y sobre medio millón (500,000) de asientos nuevos.

La historia en el tráfico marítimo era similar. Para 2013, Puerto Rico había alcanzado una disminución récord de un millón treinta y cinco mil (1,035,000) pasajeros de cruceros. En parte, ello se debió a que no se había prestado atención a las necesidades de la industria, que clamaba cambios estructurales y operacionales de gran alcance. Con la ayuda de la *Florida Caribbean Cruise Association* ("FCCA") e insumo de la industria de cruceros, se implementó un Programa de Reestructuración de Muelles. Uno de los elementos principales de dicho Programa fue la modernización de nuestra infraestructura para satisfacer las nuevas necesidades de la industria de cruceros; un plan exitoso para reorganizar la transportación y excursiones en el área de los muelles; y a partir del 2013 se mejoró el programa de incentivos de cruceros.

Gracias a esta actualización, fue posible que en diciembre de 2014 pudiéramos recibir al *Quantum of the Seas* en nuestra Isla; en marzo de 2016 al *Oasis of the Seas*; y este próximo mes de diciembre de 2016, el *Harmony of the Seas* - el crucero más grande de la industria - atracará en San Juan. Durante los pasados años, *Norwegian Cruise Lines* volvió a hacer de San Juan su "home port" y nuestra ciudad capital recibió a nuevas líneas de cruceros, tales como: *MSC Divina*, *Quantum Class*, *Oasis Class* y *Viking Cruises*. También comenzando en el invierno de 2017, *Royal Caribbean* y *Holland America* comenzarán a ofrecer servicios desde la ciudad de Ponce. Hemos escuchado sobre el número récord de un millón quinientos mil (1,500,000) pasajeros de cruceros que recibimos en 2015. Esta cifra representó un aumento de cincuenta por ciento (50%) en dos (2) años.

Por otro lado, para julio de 2016, alcanzamos la meta de quince mil (15,000) habitaciones endosadas, cerca de mil (1,000) habitaciones adicionales en comparación con 2012. Las remodelaciones, ampliaciones e inauguraciones de nuevas facilidades desde 2013 han generado dos mil trescientos (2,300) empleos directos en la industria. Para crecer como destino

a nivel mundial, es menester mantenernos a la vanguardia de las tendencias en esta industria. Para lograrlo, revisamos nuestro Reglamento de Requisitos Mínimos de Hospederías para crear nuevas categorías como pequeñas hospederías, posadas, propiedades de alquiler a corto plazo, *Bed & Breakfast* ("B&B") y hoteles eco-amigables. En los pasados tres (3) años le hemos dado la bienvenida a nuevas cadenas de hoteles, incluyendo cuatro (4) hoteles *Hyatt*, *AC Hotels de Marriott*, y otros que llegarán al mercado local. Además, lanzamos dos (2) nuevos productos: los programas de B&B y las Posadas de Puerto Rico. Los resultados hablan por sí solos: ¡el ADR ha incrementado en un veintisiete por ciento (27%) en tres (3) años! También hemos capitalizado en nuestra diversidad para desarrollar nuevos **mercados nichos**, especialmente en los segmentos de lujo, bodas de destino, gastronomía y turismo médico. Hemos creado varias rutas turísticas nuevas: 1) la Ruta Religiosa de San Juan Bautista en el Viejo San Juan; 2) la Ruta Religiosa de Porta del Sol Sagrado; 3) la Ruta Taína; y 4) las Rutas de la Salsa en San Juan y Santurce, así como la ruta "Salsa es Ponce". Contamos con un programa de certificación para guías turísticos que garantiza que nuestros visitantes reciban una experiencia cinco estrellas. Hemos certificado 450 guías turísticos en la Isla.

Nuestra alianza con Trip Advisor ha sido un logro novedoso en la creación de la campaña "La Isla Estrella", donde se destacan nuestras atracciones de clase mundial. Se utilizó una campaña, una estrategia, una esencia de marca, sin cambios, brindándole consistencia y enfoque en un solo mensaje para promover a Puerto Rico en sus mercados estratégicos. Por otro lado, todos jugamos un papel importante en la experiencia que vive un turista cuando nos visita. Hemos trabajado alianzas con instituciones educativas y desarrollamos una campaña local de servicio "Nos Toca Brillar", para crear conciencia del rol de todos los puertorriqueños.

En los pasados cuatro (4) años, hemos sido la sede de eventos de gran envergadura de la industria turística en el Caribe: 1) Convención de la Caribbean Hotel and Tourism Association; 2) ROUTES Americas; 3) CHICOS conferencia de inversión de hoteles; 4) ALTA Executive Forum; 5) Expo de Turismo Internacional ("ETI") por dos (2) años; 6) *Florida Caribbean Cruise Association Conference* en septiembre 2016. Puerto Rico también ha sido la sede de algunos de los eventos más grandes del Caribe: El Clásico Mundial de Béisbol, el *Bacardi Triangle Event* en el Conquistador, y el *Victoria's Secret Swimsuit Special*, que tuvieron un impacto de cinco mil (5,000) noches de hotel a través de la Isla y nos brindó un nivel de exposición mediática de trascendencia mundial nunca antes experimentado por el País.

Los resultados de estas estrategias son los siguientes: un número récord de visitantes de cinco millones (5,000,000) - un aumento de 20% en tres (3) años; un gasto por visitante alcanzando una cifra récord de tres mil ochocientos millones de dólares (\$3,800,000,000) - un aumento de 20% en tres (3) años; una ocupación hotelera sólida de 70.4% en 2015-16 vs. 67.9% en el 2012, mientras aumenta el número de cuartos de hotel disponible a cerca de cinco millones (5,000,000); un crecimiento del Total de Registros Hoteleros de un 15% y de Registros Hoteleros de No Residentes de un 19% en un período de cuatro (4) años. Agradecemos la oportunidad que nos brindan de aportar nuestro insumo al proceso de transición y estamos disponibles para las preguntas que a bien puedan tener.


Ingrid I. Rivera Rocafort
Directora Ejecutiva